



ELS PLANS LOCALS D'ACCIÓ COMUNITÀRIA PER A LA INCLUSIÓ SOCIAL



Generalitat de Catalunya
**Departament de Treball, Afers Socials
i Famílies**





© Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, 2021
Direcció tècnica: Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària
Redacció: consultories El Risell i Marges



Aquesta obra està subjecta a una llicència de Reconeixement - No Comercial - Sense Obres Derivades 4.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que es reconeixin l'autoria i l'editor i no se'n faci un ús comercial. No és permesa la transformació d'aquesta obra per generar una nova obra derivada.

Agraïments:

Ajuntament de Castell-Platja d'Aro
Ajuntament del Prat
Ajuntament de l'Hospitalet
Ajuntament de Sabadell
Ajuntament de Terrassa
Ajuntament de Badia del Vallès
Ajuntament de Sant Adrià del Besòs
Ajuntament del Vendrell
Consell Comarcal de la Noguera
Consell Comarcal del Pla de l'Estany
Consorci de Benestar Social Badalona Sud
Consorci de Benestar Social Gironès-Salt
Consorci del barri de la Mina
Diputació de Barcelona
Ferran Cortés (UB)
INTERCOTESSBA del Sistema de Serveis Socials

1a edició electrònica: maig de 2021

Disseny i maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions (EADOP)

[Podeu trobar aquesta i les altres obres que ha publicat el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies al nostre catàleg de publicacions.](#)

Índex

Presentació	7
Introducció	9
Justificació	9
Els nous reptes sociodemogràfics	10
Els serveis socials davant la complexitat social	13
Context extraordinari de la crisi COVID-19	14
Finalitat del PLACI	16
Antecedents: el procés de participació dels pilots	17
El Pla Estratègic de Serveis Socials de Catalunya 2021-2024	18
El Pla Interdepartamental d'Acció Comunitària (PIAC)	19
Objectius del document	20
Què és el PLACI	22
Objecte del nou Pla	25
L'acció comunitària per a la inclusió social	25
L'acció comunitària per a la inclusió social com a objecte del PLACI	28
Les tres dimensions de l'acció comunitària per a la inclusió social	31
La dimensió estratègica	32
La dimensió metodològica	32
La dimensió relacional	33
Objectius del PLACI	34
Objectius generals	34
Objectius específics	35
Dimensió estratègica	35
Dimensió metodològica	35
Dimensió relacional	36

Estructura	37
La xarxa d'actors	37
Els actors del PLACI: un ecosistema comunitari per a la inclusió social.....	37
Governança.....	41
Posició orgànica.....	42
La territorialització del PLACI.....	43
Els espais de treball i participació del PLACI	46
Espais de representació i impuls institucional.....	47
Espais tècnics de treball.....	48
Espais de participació al territori.....	50
L'observatori comunitari	53
Una metàfora orgànica del PLACI.....	55
L'equip tècnic del PLACI: els ETAC.....	56
L'equip humà.....	57
El rol de l'ETAC: funcions i habilitats	59
Funcions dels ETAC.....	59
En relació amb la dimensió estratègica.....	59
En relació amb la dimensió metodològica.....	60
En relació amb la dimensió relacional.....	61
Competències, sabers i habilitats de l'ETAC.....	62
Desplegament territorial del PLACI	65
Proposta de desplegament.....	65
Criteri de complexitat.....	65
Criteri territorial.....	66
Calendari.....	66
Metodologia d'implantació del PLACI.....	67
Impulsar el PLACI al territori	69
Apunts sobre la fase 2 – Anàlisi de la realitat des de la perspectiva PLACI.....	75
La maduresa comunitària.....	76
Apunts sobre la fase 3 – Disseny del pla d'acció.....	79
Apunts sobre la fase 5 – Avaluació del pla	80
Recomanacions finals	82
El PLACI amb altres eines de planificació local.....	82
Estratègies per a la coordinació i interrelació del PLACI amb altres eines de planificació local.....	84

El PLACI: una palanca de canvi per al sistema de servei socials	87
El PLACI amb els equips bàsics d'atenció social	88
El rol de les direccions de serveis socials en la implementació del PLACI	89
Tasques de coordinació i lideratge del PLACI	89
Distribució dels encàrrecs comunitaris entre l'EBAS i l'ETAC	90
L'encàrrec comunitari als serveis socials bàsics	91
Estratègies per a la innovació i l'aprenentatge mutu	92
Bibliografia	94
Annex 1 – Infografia PLACI	96
Annex 2 – Dimensions i objectius del PLACI i funcions ETAC	97



Presentació

Amb aquest document de política pública, presentem la nova eina d'intervenció que la Generalitat de Catalunya posa a disposició dels ens locals en matèria d'inclusió social i acció comunitària: els plans locals d'acció comunitària per a la inclusió social (PLACI).

El 29 de desembre del 2020, el Govern de la Generalitat va aprovar el II Pla estratègic de serveis socials (PESS) 2021-2024¹ com a marc de referència i full de ruta per a un Sistema Català de Serveis Socials (SCSS) més preventiu, proactiu, àgil, comunitari i universal. Es tracta d'un Sistema que oferirà un model d'atenció social més pròxim i adaptat a les necessitats de cada persona a fi d'incidir en la millora de la qualitat de vida de la ciutadania. El PESS, que guiarà les polítiques d'atenció social i comunitària de la propera dècada a Catalunya, identifica els PLACI com una de les actuacions prioritàries que cal implementar amb l'objectiu de desenvolupar una de les cinc palanques de transformació del Sistema de Serveis Socials. Els PLACI responen, doncs, a aquest compromís del Govern per transformar l'atenció social de la ciutadania, de manera que s'incorpori la perspectiva comunitària en el cor del Sistema Català de Serveis Socials, malgrat que els objectius dels PLACI com a eina d'intervenció vagin molt més enllà.

El disseny d'aquesta eina és fruit d'un llarg procés de treball liderat pel secretari d'Afers Socials i Famílies, Cesc Iglesias, i implementat per la Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, que ha tingut com a finalitat unir i superar els plans de desenvolupament comunitari (PDC) i els plans locals d'inclusió social (PLIS). Com a resultat

¹ Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (2020). Pla estratègic de serveis socials 2021-2024.

de tot aquest procés de treball —altament coparticipat amb l'àmbit local—, presentem els plans locals d'acció comunitària per a la inclusió social com una eina clau per respondre als reptes plantejats pel PESS, però alhora com una eina que sobrepassa el marc estricte dels serveis socials i té vocació d'impregnar des d'un punt de vista metodològic i conceptual la globalitat de les polítiques d'inclusió social de l'ens local. A més, s'alinea amb la resta d'agents del territori que treballen en favor de la inclusió social.

És rellevant i oportú posar de manifest que l'impacte social que ha generat la crisi epidemiològica de la COVID-19 ha evidenciat la necessitat d'accelerar la posada en marxa de l'estratègia PLACI a fi d'abordar definitivament la dimensió comunitària de la intervenció social, el treball amb noves fórmules (més estratègiques, transversals i compartides amb els diferents sistemes i la comunitat), així com la necessària cura i articulació de les xarxes de suport primari. El document que presentem ara —que va començar a elaborar-se abans de la crisi de la COVID-19— s'ha revisat en profunditat per afrontar la complexitat creixent de les problemàtiques socials en el context d'aquesta crisi i les que hi puguin haver des d'una perspectiva preventiva, proactiva i de promoció de l'autonomia i l'autodeterminació de persones i comunitats.

En definitiva, els objectius principals dels plans locals d'acció comunitària per a la inclusió social que oferim són, d'una banda, impulsar una estratègia d'intervenció conjunta i unificada en l'acció comunitària per a la inclusió social a tot el territori català i, de l'altra, generar nous mètodes de treball, nous espais de governança i noves dinàmiques. A més, proposem que la Generalitat redefini els equips locals i el suport tècnic, amb la finalitat d'implementar amb èxit les polítiques públiques d'inclusió social de naturalesa preventiva que millorin la qualitat de vida de la ciutadania i construeixin un país socialment més just.

Bernat Valls i Fuster

Director general d'Acció Cívica i Comunitària



Introducció

Justificació

Hi ha diferents elements que expliquen la motivació per la integració dels plans de desenvolupament comunitari i els plans locals d'inclusió social, i el consegüent impuls de l'instrument del Pla Local d'Acció Comunitària per a la Inclusió Social (PLACI):

- **Des d'un punt de vista estratègic**, la motivació del PLACI rau en la voluntat d'incorporar la planificació estratègica en les polítiques comunitàries en les àrees bàsiques de serveis socials, que permeti donar una resposta consensuada i eficient als reptes socials, presents i futurs, dels nostres pobles, barris i ciutats.

Al llarg del temps d'implementació de totes dues eines, es constata que hi ha certs objectius marcats per tots dos plans que són més difícils d'assolir, en termes generals, especialment si es treballa per separat i sense comptar amb la sinergia amb altres plans i polítiques de naturalesa similar. Així, es detecta que els PDC no sempre es mostren efectius en la debilitació dels factors que generen exclusió social, és a dir, no aconsegueixen generar dinàmiques inclusives que afectin de manera significativa les condicions materials de vida de les persones. Mentre que els PLIS treballen per debilitar els factors d'exclusió social, no sempre es mostren efectius —o no s'orienten a aquest objectiu— en l'articulació de dinàmiques comunitàries i en l'organització i empoderament de la població d'un territori.

- **Des d'un punt de vista operatiu**, en bona part dels territoris on aquests dos plans intervenen simultàniament, les dinàmiques de col·laboració i treball compartit ja es duen a terme o s'han previst, tot i que no s'hagi fet, en tots els casos, de manera planificada i buscant mecanismes estables de coordinació.



En aquests territoris on els dos plans operen de manera simultània, a més, es poden duplicar funcions. Amb el Pla Local d'Acció Comunitària per a la Inclusió Social es pretén formalitzar aquesta relació i dotar dels recursos i estructures necessàries els territoris per organitzar aquesta realitat i superar les limitacions administratives i organitzacionals amb què es troben. L'objectiu d'aquesta formalització és que permeti que els recursos destinats fins ara a totes dues eines planificadores esdevinguin més eficients i efectives. Els principis d'eficàcia i eficiència justifiquen la integració dels dos plans anant més enllà de la coordinació i les dinàmiques de col·laboració entre equips. A més, ambdós plans comparteixen les finalitats i tenen objectius comuns. Sent així, en molts territoris, tots dos s'orienten a les mateixes persones, col·lectius i situacions socials.

- **Des d'un punt de vista conceptual**, el treball per a la inclusió social no pot anar deslligat de les dinàmiques d'empoderament individual i col·lectiu, condició indispensable per a l'objectiu de la inclusió. Al seu torn, aquest empoderament es dona en el marc de les relacions socials i comunitàries, i difícilment es produeix deslligat de l'entorn social. Per tant, la inclusió social requereix el treball comunitari, alhora que el treball comunitari necessita ser transformador de la quotidianitat, també de les condicions materials de vida de les persones, per demostrar la seva aportació en les polítiques públiques de benestar. Podem afirmar que la inclusió social és el repte que defineix l'estratègia; el Pla és l'eina que ordena els objectius i defineix les accions; el treball comunitari és la metodologia d'intervenció.

Més enllà d'aquestes motivacions, cal no perdre de vista que la realitat social és cada vegada més diversa, complexa i canviant, i requereix noves eines d'intervenció que permetin fer-hi front. Prenent com a referència el diagnòstic del Pla Estratègic de Serveis Socials de Catalunya, i tenint en compte les problemàtiques sobrevingudes a partir de la crisi sanitària, econòmica i social desencadenada per la COVID-19, podem apuntar breument les principals transformacions que s'han donat en la societat catalana en els darrers anys i que justifiquen la necessitat d'un replantejament en l'atenció a les noves realitats socials.

Els nous reptes sociodemogràfics

El principal repte que caldrà afrontar a curt termini és l'envelliment creixent de la població i les problemàtiques que se'n deriven, tant pel que fa a les necessi-

tats com al plantejament dels serveis a la població. Segons les projeccions de l'IDESCAT, l'any 2030, la població de 65 anys i més representarà el 22,3 % del total de la població i, el 2060, en representarà el 29,8 %. Això vol dir que més població presentarà més necessitats, atès el pitjor estat de salut vinculat a la vellesa, especialment les dones, que tenen una esperança de vida més llarga. Aquest augment de la pressió de l'envelliment farà que problemàtiques com l'aïllament, la soledat no desitjada, els problemes de mobilitat —física i transport—, recursos residencials especialitzats i dependència requereixen molta més atenció. Aquesta realitat farà qüestionar el concepte de sostenibilitat del sistema de protecció social.

D'altra banda, la crisi econòmica ha resultat ser més un canvi d'època que no pas un sotrac en el progrés socioeconòmic de les societats occidentals. Això és així perquè el panorama socioeconòmic resultant —un cop els indicadors macroeconòmics comencen a superar els registres de l'inici de la crisi— és de més desigualtat, de més segregació i d'una davallada del poder adquisitiu de les llars catalanes. Cal tenir present que els principals macroindicadors que es fan servir són incapaços de reflectir la desigualtat social. El risc de pobresa afecta 1.831.000 persones (24,7 % de la població) el 2018. Ara bé, la pobresa és una realitat desigualment distribuïda en la societat i no afecta per igual en funció de la situació de les persones en diversos eixos de desigualtat. Les dades posen en relleu la feminització de la pobresa: segons dades de la taxa AROPE per sexe i grups d'edat, els registres més elevats de pobresa i exclusió es concentren en les dones, la infància i l'adolescència, en persones amb un baix nivell formatiu, amb desvinculació laboral, amb nacionalitat estrangera i llars monoparentals.

Les principals causes de la pobresa femenina sorgeixen de la participació més baixa en el mercat laboral, de la més precarietat quan participen en el mercat laboral, d'una taxa més baixa d'activitat respecte dels homes, i manca de reconeixement de les tasques reproductives (manteniment de llar i cura de persones dependents) dutes a terme, principalment, per dones. A més, cal remarcar que les llars amb infants presenten nivells més alts de pobresa i, molt especialment, les llars monoparentals, formades en més d'un 80 % per dones soles amb fills. Des d'un punt de vista interseccional, les dones grans es veuen especialment afectades perquè cobren pensions més baixes i, en altres casos, perquè no cobren prestacions de jubilació per la no participació al mercat de

treball, tot i haver participat tota la vida en la producció de valor social —quantificable econòmicament— via tasques reproductives².

Per continuar apuntant aquests nous reptes que afegeixen complexitat a la tasca de protecció social, cal remarcar la precarietat creixent del mercat laboral. La participació en el mercat laboral, és a dir, disposar d'una ocupació, ja no és sinònim d'inclusió. Tenir una feina no és suficient per poder gaudir de situacions vitals d'inclusió social. Això impacta en l'emancipació dels joves i la consegüent baixada de la natalitat, com també en el sistema de pensions de solidaritat intergeneracional.

La creixent desigualtat social té impactes rellevants en la salut, tant física com mental, de la població. Per tant, en un context de creixent desigualtat i segregació, amb la creació de guetos rics i guetos pobres amb condicions ambientals desiguals, cal esperar que algunes de les afectacions en la salut hagin de ser analitzades i abordades des de mirades socials i no solament mèdiques.

Per acabar, cal remarcar la necessària atenció a les violències de diversos tipus que assolen la nostra societat, un problema de primer ordre. Cal treballar de manera proactiva per a la cohesió social i el reforç de les comunitats a fi i efecte de convertir la diversitat en una fortalesa.

Aquests factors que hem apuntat evidencien el fet que vivim en una societat en què, a banda de problemàtiques de tipus econòmic i material, l'absència o existència de relacions amb l'entorn social (així com el grau d'intensitat, la freqüència o forma en què aquestes es donen) resulta, també, del tot determinant per situar les persones en la zona d'inclusió, vulnerabilitat o exclusió social. Aquest fet explica que les situacions d'exclusió social i la *democratització del risc* siguin cada cop més altes. La pèrdua de vincles socials és un dels factors comuns a totes les trajectòries d'exclusió social; la individualització fa encara més fràgils les situacions de vulnerabilitat i en dificulta la sortida, n'és causa i conseqüència. La transformació dels formats familiars, el problema de l'habitatge, el debilitament comunitari de l'ús de l'espai públic, l'incivisme, la mercantilització extrema del lleure, el malestar social, la incidència de les malalties mentals, noves addiccions vinculades a les apostes i el joc en línia aterren en barris vulnerables i impacten en les persones amb unes xarxes relacionals més dèbils, addiccions que es manifesten en l'àmbit més privat i que són difícils de detectar.

2 Segons l'informe *La feminització de la pobresa. Reivindicant una mirada de gènere*.

Els serveis socials davant la complexitat social

Aquesta realitat descrita breument dialoga amb el sistema de serveis socials que ha de donar resposta a moltes de les situacions que es plantegen i que justifiquen que es promogui una eina de treball transversal i estratègic com el PLACI. Aportem aquí un quadre DAFO a partir de les conclusions del debat dut a terme en el marc de la sessió de l'Intercotessba del sistema de serveis socials, celebrat el febrer de 2019, i que permet copsar l'estat dels serveis socials davant la complexitat social.

DAFO sessió de treball INTERCOTESSBA, sistema de serveis socials.

<p>Aspectes positius (oportunitats)</p> <p>Ciutadania empoderada</p> <p>Aprofitament de recursos de l'entorn</p> <p>Interacció entre sistemes i agents diversos</p> <p>Elements de l'entorn: diversitat cultural, familiar, canvi de model social</p>	<p>Aspectes negatius (amenaces)</p> <p>Definició del perímetre i competències</p> <p>Context econòmic</p> <p>Elements de l'entorn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envel·liment i sobreenvelliment de la població / inflació demanda / diversitat de serveis. - Noves necessitats socials. Més complexitat dels perfils als quals cal prestar servei. - Limitació de recursos. - Més complexitat dels perfils atesos
<p>Aspectes positius (punts forts)</p> <p>Aliances i col·laboració</p> <p>Concepció del sistema (universalització)</p> <p>Equip i treball en xarxa</p> <p>Professionalitat</p> <p>Proximitat</p> <p>Consciència de les mancances i capacitat d'autocrítica</p> <p>Metodologies de treball</p>	<p>Aspectes negatius (punts febles)</p> <p>Delimitació i definició del sistema</p> <p>Equitat</p> <p>Recursos (humans i materials)</p> <p>Sistema d'informació</p> <p>Qualitat</p> <p>Planificació i avaluació estratègica del sistema</p> <p>Generació de coneixement</p> <p>Manca de reconeixement dels serveis socials</p> <p>Repte de la desburocratització de les tasques</p>

La taula anterior presenta reptes als quals el PLACI pretenen contribuir a donar resposta. La creixent complexitat social, la necessitat de planificació estratègica, la generació de coneixement, la dotació de més recursos humans i més diversos, entre d'altres, són problemàtiques identificades en el sistema de serveis socials que troben una part de solució en el PLACI: la voluntat de transversalitat i treball en xarxa permet afrontar una realitat creixentment complexa i multidimensional. Al seu torn, cal establir sistemes

i espais de coordinació entre tots els actors que proveeixen serveis de benestar a la població.

La necessitat de planificar estratègicament per dur a terme un treball proactiu i preventiu des de serveis socials es concreta en el PLACI mateix, ja que aquest és un pla estratègic, construït sobre unes bases metodològiques sòlides que posen l'accent en la fonamentació de l'acció via creació de coneixement, seguiment i avaluació. Els equips tècnics d'acció comunitària per a la inclusió social —integrats en els serveis socials bàsics— han de treballar des de la complementarietat i el treball compartit amb els equips bàsics d'atenció social, aportant mètode i coneixement i impulsant els observatoris comunitaris com una eina de governança, empoderament i participació comunitària.

Finalment, el model de governança i organització del PLACI es basa en la coproducció, la participació comunitària i l'empoderament de la ciutadania, i dona resposta, també i en part, a la creixent demanda de més democràcia i vinculació de la població en els afers públics que afecten les seves vides.

Context extraordinari de la crisi COVID-19

La crisi generada per la COVID-19 ha comportat un agreujament de les principals problemàtiques que afectaven els col·lectius més vulnerables i, a la vegada, una extensió d'aquestes problemàtiques a altres grups de població i territoris que fins fa poc havien quedat fora de l'espai de fragilitat i risc social. Així, aquesta situació de crisi ha fet paleses l'enorme segmentació i diversitat generacional dels que es veuen afectats i, alhora, la relació causa-efecte entre aquestes carencies i d'altres, com ara la salut o aspectes vinculats a la subsistència de les persones. A la vegada, ha posat de manifest l'envergadura creixent del problema i el seu caràcter estructural.

Aquesta situació ha posat a prova tots els sistemes de protecció de la ciutadania i ha fet patent que les respostes no poden venir d'iniciatives sectorials o parcials, ni tampoc sense la contribució d'entitats socials i de xarxes ciutadanes de suport comunitari.

D'una banda, la pressió assistencial ha fet que, per tal de donar resposta a l'emergència social, adquireixin un gran pes determinades polítiques de caràcter reactiu, amb una forta càrrega assistencial i burocràtica, que allunyen del seu objecte. La crisi actual porta els equips bàsics d'atenció social cap a un escenari similar, motiu pel qual serà desitjable combinar aquestes respostes urgents,

i de tipus reactiu, amb una aposta estratègica d'intervenció conjunta amb els diferents sistemes i la comunitat en clau proactiva i preventiva. Cal, doncs, enfortir el sistema i incorporar de manera sistemàtica, estratègica i operativa enfocaments que complementin les intervencions reactives necessàries amb una mirada preventiva, que tingui en compte la comunitat com a recurs: és l'hora d'incorporar de manera decidida i absoluta l'acció comunitària per a la inclusió social en l'acció dels serveis socials bàsics.

D'altra banda, arreu de Catalunya han sorgit iniciatives de voluntariat de ciutadania no organitzada, xarxes de naturalesa intergeneracional i heterogènia de suport i ajuda mútua per donar resposta a les noves necessitats, a partir del treball conjunt i compartit, i de l'activació de xarxes primàries de suport: unes transaccions, relacions i vincles personals, familiars i comunitaris que expressen solidaritat, reciprocitat i empoderament. Malgrat la situació de distanciament social i confinament estricte, les xarxes comunitàries no només han pogut i sabut actuar, sinó que s'han multiplicat i, en molts casos, han demostrat més capacitat d'adaptació que el mateix sistema. Aquest fet demostra empíricament la possibilitat d'activar i exercir una acció comunitària en situacions d'aïllament i distància social.

És de vital transcendència en el moment actual que aquests vincles perdurin i que es consolidin, i es converteixin en sistemes de suport social comunitari de gran importància per a l'atenció social. Ara bé, aquestes xarxes primàries de suport que s'han revelat tan necessàries poden entrar en dinàmiques d'esgotament, raó per la qual cal activar, de manera decidida i imprescindible, una protecció i cobertura de la seva tasca i promoure iniciatives de cura i suport de les persones voluntàries, així com la seva visualització i reconeixement social.

Aquests reptes s'han d'entomar a través de l'impuls de polítiques públiques que siguin capaces d'activar mecanismes que —de manera transversal, col·lectiva i compartida— puguin contribuir a la prevenció i la contenció, o revertir aquest tipus de situacions, i d'incorporar la mirada comunitària per a la inclusió social al sistema de serveis socials. Cal un abordatge comunitari que permeti trencar el cercle viciós de l'exclusió social, però també que permeti articular respostes col·lectives a l'erosió de drets i cobertures, i superar la lògica mercantilista actual cercant altres lògiques que no siguin les del lucre privat. Per a això, la lluita contra l'exclusió no pot anar sinó vinculada a l'empoderament comunitari que impliqui

una presa de consciència col·lectiva sobre l'afectació comuna dels problemes, així com de la seva solució.³ L'impuls al teixit social, el tercer sector vinculat al desenvolupament comunitari, la participació social i l'estímul de la coordinació entre els àmbits educatiu, de salut pública, cultural, de les arts i els esports, són elements clau per a l'autonomia de les persones, les famílies i les comunitats, i l'enfortiment de la capacitat de generar interaccions entre les persones i les xarxes primàries de suport, com són les familiars i les comunitàries.

Finalitat del PLACI

La finalitat que es persegueix amb el PLACI és la incorporació de l'acció comunitària per a la inclusió social en la planificació estratègica i operativa dels ens locals a través d'una eina específica: el pla local d'acció comunitària per a la inclusió social (PLACI). Aquesta eina de planificació ha d'esdevenir el full de ruta de l'acció comunitària, com a estratègia per a la inclusió social i la millora de la qualitat de vida de les persones.

El PLACI parteix de tota la feina feta prèvia des dels plans de desenvolupament comunitari i els plans locals d'inclusió social i la reconeix. En cap cas es presenta com un instrument que pretengui trencar amb les dinàmiques i estructures precedents; ans al contrari, es tracta d'una eina al servei de les xarxes, espais i projectes comunitaris que, any rere any, s'han anat teixint als territoris. En aquest sentit, el PLACI respon a la voluntat de maximitzar el potencial inclusiu i comunitari d'ambdós instruments (PLIS i PDC) per tal d'incrementar l'impacte de les intervencions i, alhora, racionalitzar i fer més eficients els recursos.

3 Recomanem llegir:
BRUGUÉ, Q.; GOMÀ, R.; SUBIRATS, J. «De la pobreza a la exclusión social. Nuevos retos para las políticas públicas». *Revista Internacional de Sociología* (RIS) vol. 60, núm. 33 (2002).
ROSETTI, N. *Exclusió laboral i polítiques actives. Una anàlisi de la dimensió local de les polítiques d'ocupació a Catalunya*. Tesis doctoral. UAB
VIII Informe FOESSA. Informe Sobre Exclusión i Desarrollo Social en Cataluña, 2019. Fundación FOESSA, 2019

Antecedents: el procés de participació dels pilots

La definició del model PLACI ha estat construïda de manera conjunta amb diversos actors i agents vinculats tant als plans locals d'inclusió social (PLIS) com als plans de desenvolupament comunitari (PDC). S'ha comptat també amb la participació de persones vinculades a l'àmbit de la universitat, de diversos departaments de la Generalitat de Catalunya, de la Diputació de Barcelona, dels consells territorials dels serveis socials bàsics i diversos ens locals. Aquest conjunt d'agents han participat en el Grup de Contrast generat *ad hoc* que, al llarg del procés, s'ha trobat diverses vegades per aportar la seva expertesa i mirada al voltant de la creació del nou PLACI.

Cal destacar especialment el treball que s'ha dut a terme amb cinc ens locals (sis en una primera fase) que han participat de les proves pilot per implantar el model PLACI. Aquests cinc territoris han evidenciat realitats molt diverses entre si en termes territorials, organitzatius i socioeconòmics. Aquest treball es va dur a terme entre els mesos de novembre de 2017 i el mes de juny de 2019. Gràcies al suport i la col·laboració dels ajuntaments de Badia del Vallès, el Vendrell, el Consell Comarcal de la Noguera, el Consell Comarcal del Pla de l'Estany, el Consorci Salt-Gironès i el Consorci Badalona Sud es va poder fer aquest treball de pilotatge als seus territoris.

Durant aquests mesos s'han dut a terme diverses sessions de treball amb cada un d'aquests ens locals per acompanyar-los en la implantació parcial del model PLACI. Cada un dels casos ha presentat reptes diferents i ha permès abordar aspectes diversos del model, permetent focalitzar camps complementaris en cada cas.

El procés d'acompanyament ha consistit en un nombre de sessions de treball presencial en cada ens local, variable en funció de les demandes i necessitats de cada cas. Aquestes sessions han anat precedides de treball i tasques concretes i del suport de l'equip tècnic que ha dut a terme l'acompanyament. Entre sessions s'ha treballat en allò que calia reforçar en els casos pilot i s'ha donat suport telemàtic sempre que ha estat necessari. Així, en alguns casos l'acompanyament s'ha centrat en aspectes més metodològics, en d'altres, en aspectes organitzatius de relació amb els serveis socials o altres instruments de planificació que operen al territori. Tots aquests processos d'acompanyament han tingut com a resultat una sèrie d'aprenentatges que han servit per definir el model i procés de treball per implantar el model PLACI.

El Pla Estratègic de Serveis Socials de Catalunya 2021-2024

El 29 de desembre de 2020 el Govern de la Generalitat va aprovar el II Pla Estratègic de Serveis Socials (PESS) 2021-2024 com a marc de referència i full de ruta per a un sistema català de serveis socials (SCSS) més preventiu, proactiu, àgil, comunitari i universal.

Mitjançant una atenció més flexible, centrada en la persona i en la interacció familiar i comunitària, el pla vol reformar el sistema per preparar-lo per als reptes dels propers anys i l'increment de la demanda social. Entre els seus principis inspiradors, s'inclouen la prevenció, la proactivitat, el coneixement i innovació i l'acció transformadora.

El PESS s'estructura entorn de cinc palanques de transformació i cadascuna es desenvolupa mitjançant eixos i línies d'actuació prioritàries.

Palanques de transformació del Pla Estratègic de Serveis Socials



La implementació del PLACI esdevé una de les actuacions prioritàries proposades al PESS per desenvolupar una de les cinc palanques de transformació del sistema (Palanca 3. L'acció comunitària i la prevenció cap a un sistema més proactiu – Eix 5. Acció comunitària inclusiva i preventiva). El PLACI es configura com un dels instruments que ha de contribuir a enfortir el sistema de serveis socials, a través de l'impuls d'una estratègia d'acció comunitària inclusiva i pre-

ventiva que, des de la ubicació orgànica a les àrees bàsiques de serveis socials, impregni tota l'acció dels ens locals (i també el conjunt d'actors del territori).

D'acord amb Fantova⁴ (2019), el gir des d'uns serveis socials locals administradors d'ajuts econòmics residuals cap a uns en què cobri força i centralitat la intervenció comunitària, demana impulsar polítiques i iniciatives que facilitin la promoció i protecció de les interaccions de les persones en les seves relacions interpersonals, i l'empoderament individual i comunitari a través de la participació activa en processos generadors de qualitat de vida i inclusió social per a totes les persones i famílies. Així, l'orientació dels serveis socials cap a la intervenció comunitària és un procés clau del redisseny dels sistemes de benestar. Dibuir de nou el perímetre dels serveis socials bàsics per contribuir en l'augment i enfortiment de les relacions personals, associatives o col·laboratives, i amb elles, la seva capacitat de sostenir-se i sostenir-ne d'altres en vides autònomes i interdependents als domicilis, veïnats, barris, pobles i ciutats.

El Pla Interdepartamental d'Acció Comunitària (PIAC)

En consonància amb el PESS, i en paral·lel a la implementació del PLACI, el Govern impulsarà el Pla Interdepartamental d'Acció Comunitària (PIAC) a fi d'articular el treball transversal com a manera de fer front a unes problemàtiques que definim de manera complexa i dinàmica. Aquest PIAC és l'aposta per superar les duplicitats, els angles morts i les descoordinacions entre departaments que s'acaben manifestant en els ens locals en forma d'un excés de demandes a tècnics de les administracions i entitats, i també al teixit comunitari.

Segons Fantova (2019), és necessari més intervenció comunitària dins l'àmbit dels serveis socials. Per fer-ho possible els professionals dels serveis socials han de poder retornar als carrers, als veïnats, als barris; establir relació amb agents d'altres sectors d'activitat o vinculats a polítiques transversals que des de l'Administració pública, des de l'economia solidària o des d'altres esferes, tenen una orientació comunitària. Al seu torn, la intervenció pròpia dels serveis socials s'integra intersectorialment amb altres iniciatives, activitats i processos comunitaris, en el marc d'una acció comunitària intersectorial

4 Fantova, F. [La Intervención comunitaria de los Servicios sociales y la acción comunitaria intersectorial](#) (2019)

que, per definició, no pertany a cap àmbit d'activitat, no és patrimoni de cap política específica en particular ni de cap esfera o tipus d'agent en especial. Es constata que tant la intervenció comunitària impulsada des del sistema de serveis socials com l'acció comunitària intersectorial estan en bona part per construir o, en ocasions, reinventar.

És per això que es proposa aquesta estratègia conjunta entre departaments de l'àmbit nacional, que es decantarà cap als ens locals en forma de directrius clares, i una demanda de coordinació local que propiciï estratègies conjuntes d'acció comunitària amb una mirada integral de la realitat que permeti intervencions integrals i integrades i un ús dels recursos més eficient.

Objectius del document

Aquest document cerca definir aquesta eina en les seves dimensions estratègica, tècnica i metodològica, tot reconeixent-ne els orígens i aportant les novetats més significatives respecte dels PDC i els PLIS. Es tracta d'un document que aporta el marc mental i conceptual amb relació a la política del PLACI, alhora que ofereix unes primeres orientacions i estratègies per al seu aterratge als territoris.

Pel que fa a les motivacions que justifiquen aquest document, aquestes responen a una doble necessitat: aterrar i cosir. Parlem d'aterrar quan fem referència, sobretot, a l'anterior document elaborat en el marc de la fusió del PLIS i el PDC, el *Document de bases del procés d'integració dels PLIS-PDC: Pla Local d'Acció Comunitària per a la Inclusió Social (PLACI)*. D'ençà de la redacció d'aquell document, s'ha avançat en la definició del model i del procés d'implantació als ens locals. Aquest document respon a la necessitat d'oferir un marc d'implementació més precís i delimitat i donar eines als ens locals que es trobin amb el repte d'endegar el futur PLACI. Parlem de cosir perquè aquest document pretén lligar tot el contingut que ja existeix en relació amb els PLIS i els PDC amb l'encàrrec que es desprèn del PESS, en el sentit de contribuir a la construcció d'un sistema universal, proactiu i preventiu; i a través del PIAC, d'alinejar l'acció al territori de la Generalitat amb aquest mateix objectiu.

Alguns dels aspectes que s'exposen en aquest document són de nova creació i, per tant, exclusius del marc del PLACI, mentre que d'altres beuen de referències anteriors del tot vàlides per a aquest procés. Els materials que han

servit per aportar inspiració, que seran directament referenciats per concretar determinats continguts que s'aniran introduint al document, són els següents:

1. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (2018). Document de Bases de procés d'integració dels PLIS i PDC: Pla local d'acció comunitària inclusiva (PLACI)
2. Diputació de Barcelona (2012). Guia metodològica revisada dels plans locals d'inclusió i cohesió social. Col·lecció Documents de Treball. Sèrie Benestar Social. Barcelona: Diputació de Barcelona
3. Diputació de Barcelona (2014). Guia pràctica per al desenvolupament de xarxes locals d'agents per la inclusió social
4. Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social i Família (2014). Document marc del programa per al desenvolupament dels plans locals per a la inclusió social. Col·lecció Eines, 19
5. Ajuntament de Barcelona (2017). Marc de la intervenció comunitària als centres de serveis socials de Barcelona
6. Ajuntament de Barcelona (2009). Guia operativa d'acció comunitària. Acció Social i Ciutadania. Ajuntament de Barcelona
7. Ajuntament de Barcelona (2015). Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària. Edició: Ajuntament de Barcelona. Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports

Aquest document reconeix i posa en valor els precedents del PLACI, relligant la producció tècnica i teòrica que s'ha anat elaborant, i fent referència a altra documentació existent per aprofundir en aspectes tècnics més concrets.

Aportarem la informació necessària per conèixer el PLACI en totes les seves dimensions, i donarem les indicacions necessàries per al seu impuls inicial i desplegament al territori.



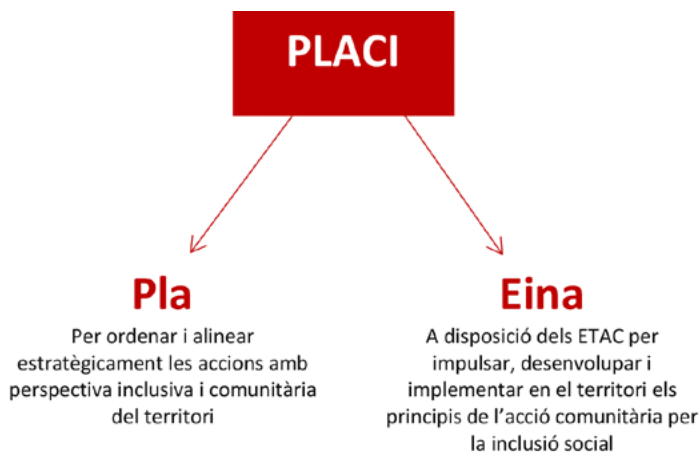
Què és el PLACI

El PLACI és una eina de planificació estratègica a disposició de les àrees bàsiques de serveis socials dels ens locals per tal de definir l'estratègia d'inclusió social i d'intervenció comunitària que es durà a terme al territori, de manera conjunta amb altres agents implicats en la lluita per al debilitament dels factors generadors d'exclusió social.

Al seu torn, el PLACI és l'instrument del qual disposen els equips tècnics d'acció comunitària (ETAC) per tal de poder estendre i impregnar a tot l'ens local (i també als actors del territori) la mirada i la metodologia de treball de l'acció comunitària per a la inclusió social (ACI).

Les atribucions i característiques dels ETAC es definiran en l'espai corresponent d'aquest document. Amb aquest esquema, es presenten els dos elements definitoris del PLACI, en tant que política pública i en tant que eina instrumental al servei dels ETAC:

El PLACI, pla i eina.



Podem apuntar quins són els **objectius generals** del PLACI:

- Millorar l'autonomia i les condicions de vida de les persones, incidint en els factors generadors d'exclusió i aïllament social, i promovent l'enfortiment dels teixits comunitaris locals i les interaccions comunitàries de les persones i les famílies.
- Incorporar la dimensió comunitària per a la inclusió social a les polítiques de l'ens local amb la participació d'entitats, ciutadania i la resta d'agents del territori.
- Definir una estratègia d'intervenció conjunta al territori per millorar l'impacte de les polítiques i fer més eficients els processos de treball amb la comunitat.
- Esdevenir una de les palanques de canvi i transformació del sistema de serveis socials a través de l'acció comunitària i la prevenció.
- Fer valer les polítiques d'acció comunitària i d'inclusió social al territori, ordenar les accions que es duen a terme i impulsar-ne de noves que incorporin aquestes dimensions.
- Introduir la cultura d'avaluació en l'àmbit de la intervenció social.

El PLACI manté la visió integral i transversal que ha intentat aportar el PLIS en els seus anys de desenvolupament, sustentant el seu paper d'eina de racionalització, visibilització i ordenació de les accions inclusives i comunitàries que es duen a terme. Cobra un sentit especial en un moment en què són diversos els actors que endeguen processos comunitaris als territoris amb una lògica inclusiva. Se'n duen a terme des dels àmbits de la salut, l'educació, l'esport, la cultura, entre d'altres, i tant des d'actors públics, com privats o comunitaris. Això genera una necessitat de coordinar-se i una mirada estratègica sobre la intervenció al territori, cosa que el PLACI pot abordar amb garanties.

Així mateix, el PLACI preserva l'expressió clau que determina, caracteritza i defineix el PDC: l'articulació de dinàmiques comunitàries i l'empoderament d'individus i col·lectivitats. Entenent que cada comunitat ha de participar activament en el seu propi itinerari de canvi, transformació i millora des de la cooperació, coordinació i corresponsabilitat dels actors que la conformen.

Aquesta voluntat de definició de l'estratègia comunitària al territori, de racionalització d'altres projectes i d'establiment de les bases per a la intervenció al territori amb aquesta mirada, requerirà una legitimació per part de tots els actors, tant internament en els ens locals, com des d'administracions superiors, per tal

de poder coordinar les diverses estratègies d'acció comunitària que coincideixen en l'espai i en el temps. En aquest cas és del tot rellevant la voluntat de lligar l'estratègia del PLACI amb l'impuls del Pla Interdepartamental d'Acció Comunitària.

El PLACI no només representen una oportunitat per als ens locals en el sentit d'aprofundir en la dimensió comunitària de les polítiques d'inclusió i en la dimensió inclusiva de les polítiques comunitàries, sinó que són una oportunitat per a una governança més àmplia i per a l'impuls d'espais de coordinació transversals que, en el seu planejament, superen els que molts PLIS i PDC han pogut articular.

Les polítiques d'acció comunitària i les estratègies de dinamització social als barris, ciutats i pobles de Catalunya s'emmarquen amb el PLACI en una estratègia compartida i liderada per l'ens local. Tenim l'oportunitat d'integrar en un marc d'acció compartit el teixit comunitari local, les administracions i altres actors del territori, dotant d'un sentit global les accions que s'impulsen. Al mateix temps, estem davant del repte d'establir criteris d'eficiència i impacte en les condicions materials de vida de la població.



Objecte del nou Pla

L'acció comunitària per a la inclusió social

Atenent a les aportacions teòriques que sustenten l'estratègia comunitària per a la inclusió social, veiem que la inclusió social i l'acció comunitària sempre han anat lligades. Les aportacions que fan dos dels principals teòrics de l'exclusió social com Castel (1997) i Paugam (1996) fan referència a processos de desqualificació en què els àmbits laborals i comunitari —és a dir, el trencament dels vincles socials i relacionals de les persones— són a la base de la resta d'altres processos d'exclusió social. Rosetti (2007) afirma que els dos grans discursos i corrents de fons —oposats— per lluitar contra l'exclusió laboral són la perspectiva individual, centrada en el desenvolupament econòmic —amb diverses crítiques en la literatura acadèmica—, i la perspectiva comunitària, centrada en un desenvolupament relacional i social. Es posa en relleu, doncs, la dimensió comunitària en la lluita contra l'exclusió social.

Fernando Fantova, a *Diseño de políticas sociales* (2014), advoca per la naturalesa de la política social com aquella que, entre d'altres, produeix béns relacionals mitjançant la intervenció comunitària per a la cohesió social i la lluita contra l'exclusió.

Així mateix, el *Document marc del Programa per al Desenvolupament de Plans Locals per a la Inclusió Social* (2015) fa esment a la necessitat d'aplicar lògiques polítiques innovadores en el desplegament dels plans locals d'inclusió social i, entre aquestes lògiques, hi ha la perspectiva comunitària.

D'altra banda, el marc teòric de l'acció comunitària tampoc és aliè als termes d'inclusió i exclusió social. El Pla Municipal d'Acció Comunitària de Barcelona 2018-2022 defineix l'acció comunitària com un procés d'intervenció amb una



triple intencionalitat: l'enfortiment (empoderament) de la comunitat, la millora de les condicions de vida (donant resposta a necessitats i reivindicant drets) i la inclusió / cohesió social.

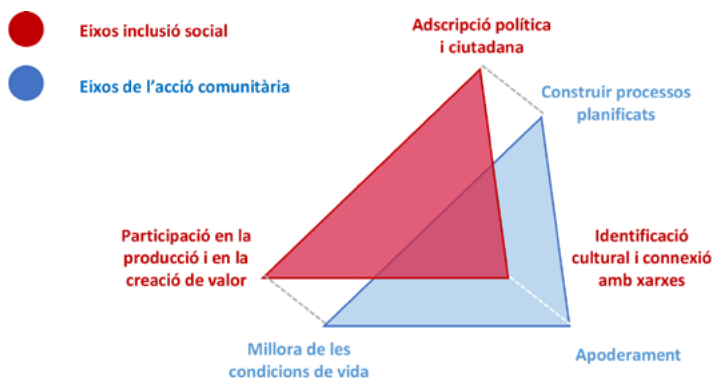
Definim el desenvolupament comunitari com aquell que genera estratègies i actuacions socials en el marc d'un territori concret amb la finalitat que les persones, el teixit associatiu, les administracions i la resta d'agents socials i econòmics elaborin i posin en marxa, de manera consensuada, un projecte global i coordinat de millora per a la cohesió social.

Els processos comunitaris es caracteritzen per perseguir la consecució de dues dimensions igualment importants: la dimensió substantiva (la promoció social) i la dimensió relacional (la dinamització social). L'èxit d'una intervenció comunitària s'explica tant per la capacitat que tingui de millorar la qualitat de vida de les persones, com per la forma com s'han donat els processos de treball i de relació humana, i els guanys en les persones que n'han format part en termes d'aprenentatge i capacició.

- **La promoció social:** fa referència a *què* fem. Entesa com l'impuls d'accions dirigides a modificar les condicions socials, ambientals i econòmiques dels individus i de la comunitat. L'objectiu és donar resposta a problemàtiques socials complexes i multidimensionals.
- **La dinamització social:** fa referència a *com* treballem. Entesa com la promoció i enfortiment de les relacions socials per produir canvis en aquestes relacions, empoderar la ciutadania, generar vincles de confiança, crear sentiment de pertinença.

Observem que la conceptualització que es fa de la inclusió social té molts punts de contacte amb la que es fa de l'acció comunitària i, per tant, des d'una vessant conceptual i teòrica, les aportacions que es poden fer per tal de remarcar-ne les diferències que justifiquin una nova aportació teòrica no són significatives. La figura següent compara els conceptes d'inclusió social i acció comunitària a partir de les aportacions de Subirats (2004) i la *Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària* de l'Ajuntament de Barcelona (2014):

Comparativa dels eixos d'inclusió social amb els eixos de l'acció comunitària.



La combinació d'aquestes dues aproximacions conceptuals mostren que els punts de contacte són evidents i, des d'un punt de vista teòric, els dos conceptes són molt similars. És en la vessant més operativa que trobem les complementaritats que permeten parlar d'un concepte que substitueix, per adhesió, els dos anteriors.

Quina és la finalitat de l'acció comunitària si no és la inclusió i la cohesió social? Com es pot articular una política inclusiva si no és tenint en compte la dimensió comunitària i relacional de la inclusió? Amb l'aportació del concepte de l'acció comunitària per a la inclusió social volem lligar, operativament, la vessant inclusiva i d'incidència en les condicions materials de vida de l'acció comunitària i la vessant comunitària de les polítiques inclusives. En el marc d'aquest nou Pla entenem l'acció comunitària com una estratègia per a la inclusió social.

- L'acció comunitària per a la inclusió social no és una aportació teòrica nova, sinó una reformulació que reforça les dimensions inclusiva i comunitària dins el marc conceptual de l'acció comunitària i la inclusió social.
- Amb el nom «acció comunitària per a la inclusió social» es pretén posar de manifest que tota acció comunitària ha de ser inclusiva i tota acció inclusiva ha de preveure la dimensió comunitària.
- El terme l'empreu, sobretot, en una vessant operativa, per posar en relleu la proposta del PLACI de lligar les dimensions inclusiva i comunitària de l'acció social.
- L'acció comunitària cerca la dinamització social i la promoció social, per tant, l'acció comunitària per a la inclusió social treballarà l'impacte en les condicions de vida i la dinamització comunitària, que pren una doble dimensió: objectiu i metodologia.

L'acció comunitària per a la inclusió social com a objecte del PLACI

Parlar de l'objecte del PLACI implica referir-se a «allò a què s'ha de dedicar» la nova política pública, és a dir, quin és l'àmbit o àmbits d'actuació del nou Pla. L'objecte del nou Pla és l'acció comunitària per a la inclusió social, una aposta per l'abordatge dels fenòmens de l'exclusió social a través de la metodologia comunitària.

L'acció comunitària per a la inclusió social té com a objectiu promoure el desenvolupament de les potencialitats de les persones a partir de processos d'acompanyament i autonomia; la dinamització i enfortiment dels vincles socials entre els diferents actors que conviuen en el mateix territori amb l'objectiu de disminuir les desigualtats d'accés a les esferes d'inclusió social de les persones; la promoció del desenvolupament social dels territoris, i la millora de la qualitat de vida de les persones. Aquests processos tenen lloc en el marc d'una intervenció social intencionada i planificada.

La dimensió comunitària de la intervenció social esdevé un instrument necessari per prevenir situacions de risc, compensant dèficits materials i personals; alhora que genera espais d'ampliació de la xarxa social de persones en situació d'aïllament o de soledat, espais d'integració i acollida, entre d'altres. En aquest context, l'acció comunitària per a la inclusió social també té com a finalitat el desenvolupament mateix de les comunitats buscant solucions a problemàtiques que, malgrat ser percebudes com a individuals, sovint responen a problemes col·lectius que, en conseqüència, s'han d'abordar des d'una resposta col·lectiva i comunitària.

L'acció comunitària per a la inclusió social implementada des de les polítiques d'atenció a les persones ofereix l'oportunitat d'alinejar la xarxa d'atenció primària social amb les estratègies de treball preventiu i comunitari, i permet incidir en les causes de les situacions de vulnerabilitat i no només haver d'actuar en les conseqüències. En aquest sentit, cal entendre l'acció comunitària per a la inclusió social com una eina d'enfortiment de l'atenció social primària mitjançant l'acció dels professionals, bons coneixedors de les necessitats i les potencialitats dels territoris on treballen, els quals s'han de seguir consolidant com un recurs bàsic a l'hora de cercar solucions des de la proximitat.

Així, l'ACI, amb el desplegament del PLACI, vol aportar al servei de la política social i, de manera especial al sistema de serveis socials, un reforç de les dimensions de la proactivitat i la prevenció.

Quan es parla de proactivitat es fa com a antònim de la reactivitat, és a dir, reaccionar a partir dels estímuls externs que es reben. Això, aplicat a les polítiques socials, porta directament a una pràctica assistencialista en què bàsicament es van cobrint les urgències que es presenten. La proactivitat, doncs, no es basa a desatendre aquestes urgències que es generen i es generaran en un context de més vulnerabilitat social, sinó a poder decidir com s'actua, sobre què i de quina manera. Implica prendre la iniciativa en la lluita contra l'exclusió, tenir capacitat de decisió i maniobra, i capacitat creativa per articular accions eficaces per transformar la realitat. A més, aquesta proactivitat requereix un seguit de premisses que cal tenir presents:

1. Coneixement de la realitat i les seves dinàmiques

Per actuar de manera proactiva i poder tenir una estratègia cal conèixer la realitat que ens envolta i, sobretot, ser capaços de visualitzar les tendències i dinàmiques que operen per poder anticipar esdeveniments o preveure possibles conseqüències de les dinàmiques socials. Cal, doncs, elaborar diagnòstics estructurades a partir de diverses tècniques que ens permetin aquest coneixement fonamentat de la realitat.

2. Planificació

La diagnòstic és una part del procés de planificació, però és clar que només coneixent i diagnosticant no n'hi ha prou. Cal planificar i dissenyar les estratègies i accions partint d'aquest coneixement, per això és important fer bones diagnòstics, perquè ens condicionen l'estratègia. La planificació ens permet anticipar allò que farem, preveure els recursos i emmarcar les accions en estratègies consensuades al territori que aportin una visió a mitjà i llarg termini d'allò que volem que passi, i no només anar a remolc de la quotidianitat.

3. Seguiment constant

Per molt bones diagnòstics que fem, la realitat social és canviant. Canvia per les dinàmiques generals (acció d'administracions superiors, dinàmiques macroeconòmiques, efectes de la globalització, els mercats financers, entre d'altres) i també per la nostra acció. Per tant, cal fer un seguiment constant que permeti veure i preveure aquests canvis, readaptar les nostres estratègies i accions, i actuar d'acord amb els nostres objectius estratègics.

4. Actualització del coneixement

Aquest seguiment constant ha de permetre actualitzar el coneixement que es va generant i fer-ho de manera estructurada. Aquesta actualització serà la base sobre la qual planificarem les properes accions.

5. Avaluació

Resulta important avaluar allò que fem, també, des d'una visió de la proactivitat. Cal conèixer quins resultats i quins impactes té allò que fem per poder planificar d'acord amb el seu ajustament als objectius marcats. Sense aquesta avaluació podem repetir errors que impedeixen aquest treball proactiu en haver de donar una resposta urgent als efectes que desconeixem i no hem previst en la nostra acció. Conèixer l'impacte i els resultats de les nostres accions ens permet anticipar-nos i planificar de manera molt més acurada.

D'altra banda, un altre dels conceptes clau és la prevenció. Treballar de manera preventiva és una de les millors maneres de poder realitzar un treball proactiu. Prevenir, segons la seva etimologia, vol dir preparar amb anticipació el que és necessari per a una finalitat. En el cas que ens ocupa, aquesta finalitat és evitar que certs fenòmens socials tinguin lloc, sobretot els que són generadors d'exclusió social. Igual que la proactivitat, el treball preventiu també està integrat per dimensions que podem identificar per aterrar més el concepte:

1. Detecció precoç

Detectar els problemes abans que siguin evidents. Les trajectòries d'exclusió són fruit d'un procés acumulatiu i, per tant, si s'actua en els moments inicials del procés, les conseqüències per a les condicions de vida de les persones afectades seran menors. Cal, doncs, dissenyar mecanismes de detecció precoç que permetin actuar en els moments inicials dels processos i reduir els costos de l'acció per haver de fer front a problemàtiques més greus, en què s'han acumulat més factors i que han impactat en altres àmbits de la vida de les persones, per la qualitat relacional de l'exclusió social. Detectar abans permet prevenir problemàtiques posteriors. És clar que detectant precoçment no n'hi ha prou, cal *planificar una resposta* per al que s'ha detectat i aquesta resposta ha de preveure les diverses situacions que es poden donar, sempre amb una visió capacitadora, empoderadora i d'acció comunitària.

2. Capacitació

Actuar de manera preventiva implica capacitar les persones i les comunitats perquè puguin desenvolupar-se autònomament davant situacions de dificultat. Dotar-les dels recursos suficients per actuar de manera autònoma és un treball preventiu de primer ordre, sempre treballant des d'una mirada proactiva i no pas reactiva, i amb una orientació cap a les causes i no cap a les conseqüències, i també treballant amb una mirada macro i col·lectiva i no només micro i individual. Aquesta capacitació es pot dur a terme a través de recursos materials o immaterials, així com de recursos de tipus individual o comunitari.

3. Autonomia-empoderament

La capacitat individual o comunitària per si sola no garanteix la mobilització d'aquests recursos per millorar la pròpia situació personal o col·lectiva. Cal que els subjectes se sentin empoderats per actuar i emprar aquests recursos adquirits. Disposar de les eines no implica saber fer-les servir, i saber fer-les servir tampoc implica sentir-se'n capaç en un moment determinat. L'autonomia requereix confiança i optimisme vers les pròpies capacitats per actuar, i tenir el convenciment, o creure, que actuant es podran obtenir millores personals i col·lectives. Per aprofundir en aquesta dimensió recomanem consultar la teoria de l'autodeterminació de Deci i Ryan⁵.

- L'objectiu de l'ACI és l'empoderament i el foment de l'autonomia de les persones i els col·lectius.
- El PLACI esdevé una eina al servei del foment estratègic de l'acció comunitària per a la inclusió social en els ens locals i al servei de l'alineament de tots els agents locals a favor d'un treball cooperatiu, homologable metodològicament i conceptual.
- El PLACI té com a objectiu reforçar les dimensions proactives i preventives de l'acció social als ens locals a partir de: coneixement de la realitat, planificació estratègica, seguiment i avaluació; detecció precoç, capacitat i empoderament.

Les tres dimensions de l'acció comunitària per a la inclusió social

Al llarg del temps, l'acció comunitària ha estat considerada una àrea de pràctica complexa, imprecisa, sense delimitació clara i que costa definir amb nitidesa (Twelvetrees, 1988; Mayo, 2001; Barbero i Cortès, 2005; Sobrino *et al.*, 2018⁶). Alguns autors han conclòs que aquesta dificultat per delimitar-la és consubstancial a la naturalesa pròpia de l'activitat comunitària.

No és objectiu d'aquest document donar resposta als debats teòrics que històricament han envoltat l'escena comunitària. Tanmateix, volem avançar en un plantejament de l'acció comunitària que contribueixi a la seva operativització, i així ajudar a delimitar l'encàrrec dels equips entorn del PLACI i faciliti el treball conjunt i intersectorial.

5 Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Nova York: Plenum.

6 Twelvetrees, A. (1988). *Treball de comunitat*. Barcelona: Pòrtic SA; Mayo, M. (2001). *Community work*. A: L., Dominelli, R. Adams; M. Payne (eds.), *Social work: themes, issues and critical debates*. (p. 160-172). Londres: Palgrave Macmillan; Barbero, J. M.; Cortès, F. (2005). *Trabajo Comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza editorial; C. Sobrino *et al.* (2018). «¿De qué hablamos cuando hablamos de salud comunitaria?» *Gaceta Sanitaria*, 32(S1), 512

Aquest plantejament aterra l'acció comunitària en tres dimensions, és a dir, tres focus sobre els quals s'ha d'orientar la intervenció professional. Es tracta de tres dimensions que haurien d'abordar-se conjuntament i simultània, per bé que, en funció del moment en què ens trobem del procés de treball, podrà tenir més pes una dimensió o una altra. Es tracta de la dimensió estratègica, la dimensió metodològica i la dimensió relacional.

En el cas del PLACI, aquest plantejament de triangulació de la pràctica comunitària pren tot el sentit, tal com es desenvolupa tot seguit.

La dimensió estratègica

Aquesta dimensió és la que sustenta l'estratègia dels ETAC a través del PLACI i respon a la pregunta de *per a què* volem impulsar-lo: dotar-se d'una estratègia que tingui la capacitat d'alinejar les accions comunitàries i inclusives que es donen al territori amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida de les persones.

Aquesta dimensió és la que ha de garantir aquesta visió estratègica, conjunta i compartida, d'ordenació i «paraigua» de les diferents polítiques, programes i accions comunitàries i inclusives d'un mateix territori.

El PLACI ha de tenir una mirada panoràmica i d'observatori de la realitat social del territori, d'anàlisi i reflexió de les respostes que s'estan donant des dels diferents agents (reactives, assistencials, preventives, comunitàries), d'identificació de necessitats no cobertes i de reptes a tenir en compte.

I també vol ser un procés de trobada i confluència dels diferents agents i sectors que estan treballant i aportant en un territori. Això demana compartir l'anàlisi de *com veiem el territori*, i *quines respostes podem donar* i de *quines eines podem dotar-nos* per millorar el benestar de la població que hi viu.

La dimensió metodològica

Aquesta dimensió es refereix a la vocació del PLACI d'aportar orientacions teoricometodològiques⁷ per afavorir la incorporació de l'orientació comunitària al conjunt d'accions que s'adrecen a la població d'un territori, i per a l'enfortiment i l'impuls de processos comunitaris que es donen als barris i pobles de Catalunya. Aquesta orientació conceptual (de què estem parlant quan diem acció comunitària per a la inclusió social) i metodològica (com ho podem fer per incorporar

7 Per aprofundir en la metodologia, consulteu la [Guia operativa d'Acció Comunitària. Acció Social i Ciutadania. Ajuntament de Barcelona](#)

la mirada i les estratègies inclusives i comunitàries) hauria d'anar dirigida tant a l'interior de l'ens local —a les diferents àrees de l'Administració—, com a l'exterior a tot el territori —a organitzacions que hi són presents—.

La dimensió relacional

Aquesta dimensió fa referència a l'objectiu de la dinamització social de l'acció comunitària, entesa com l'activació dels vincles socials entre persones i col·lectius. Cerca *generar o enfortir la comunitat*, entesa aquí com aquella àrea geogràfica on tenen lloc relacions socials freqüents i habituals. Es busca reforçar les relacions primàries de reciprocitat; vincular persones amb altres persones, i persones amb col·lectius i recursos del territori, amb una menció especial al paper del teixit associatiu del territori en l'impuls d'aquesta dimensió; promoure la participació de persones no organitzades, especialment de les que es poden trobar en una situació de més vulnerabilitat social. En definitiva, posar en contacte agents d'un territori amb l'objectiu d'augmentar la seva capacitat d'organització per donar una resposta conjunta als problemes o inquietuds que siguin significatius per a ells. Aquí, el component territorial (la proximitat física i relacional) és fonamental per poder desplegar el treball col·lectiu.

La dinamització comunitària no és neutral ni innòcua, sinó que busca produir canvis en les comunitats en una direcció determinada: busca potenciar els recursos d'aquella comunitat, construir una ciutadania proactiva en la millora de la seva autonomia i les seves condicions materials de vida, posa l'accent en els talents i les habilitats de totes les persones i col·lectius, lluita contra la fragmentació i l'aïllament social, vol promoure les xarxes de suport i de reciprocitat entre les persones que conviuen en un mateix entorn, i la densificació del teixit social dels territoris, entre d'altres.

- L'acció comunitària per a la inclusió social s'aterra en tres dimensions de pràctica:
- Estratègica: Aquesta dimensió és la que ha de garantir aquesta visió estratègica, conjunta i compartida, d'ordenació i «paraigua» de les diferents polítiques, programes i accions comunitàries i inclusives d'un mateix territori.
- Metodològica: la vocació del PLACI d'aportar orientacions teoricometodològiques per afavorir la incorporació de l'orientació comunitària i inclusiva al conjunt d'accions que s'adrecen a la població d'un territori.
- Relacional: fa referència a l'objectiu de la dinamització social de l'acció comunitària, entesa com l'activació de les interaccions i els vincles socials entre persones i col·lectius.



Objectius del PLACI

Objectius generals

Els objectius generals que es busca assolir a través dels plans locals d'acció comunitària per a la inclusió social són:

- **OG1 - Millorar l'autonomia i les condicions de vida de les persones**, incidint en els factors generadors d'exclusió i aïllament social, i promovent l'enfortiment dels teixits comunitaris locals i les interaccions comunitàries de les persones i famílies.
- **OG2 - Incorporar la dimensió comunitària** per a la inclusió social a les polítiques de l'ens local amb la participació d'entitats, ciutadania i la resta d'agents del territori.
- **OG3 - Definir una estratègia d'intervenció conjunta al territori** per millorar l'impacte de les polítiques públiques i fer més eficients els processos de treball amb la comunitat.
- **OG4 - Esdevenir palanca de canvi i transformació del sistema de serveis socials** a través de l'acció comunitària i la prevenció.
- **OG5 - Fer valer les polítiques d'acció comunitària i d'inclusió social al territori**, ordenar les accions que es duen a terme i impulsar-ne de noves que incorporin aquestes dimensions.
- **OG6 - Introduir la cultura de l'avaluació** en l'àmbit de la intervenció social.

Objectius específics

Els objectius específics del PLACI aterren els objectius generals i operativitzen les tres dimensions de l'acció comunitària per a la inclusió social:

Dimensió estratègica

- **OE1 - Debilitar els factors que generen exclusió social a partir de metodologies i estratègies que fomentin l'autonomia i l'empoderament individual, grupal i col·lectiu.** El PLACI ha d'enfocar-se a la promoció social i debilitar els factors generadors d'exclusió a partir del treball comunitari, entès aquest com el treball que fomenta l'autoorganització col·lectiva per fer front a les problemàtiques que afecten les societats contemporànies.
- **OE2 - Dissenyar estratègies conjuntes d'intervenció territorial comunitària que facilitin un ús eficient dels recursos en relació amb les demandes dels actors comunitaris.** Al territori són diversos els processos de planificació comunitaris i participats que duen a terme actors diversos, fet que pot generar duplicitats i sobrecarregues sobre els teixits comunitaris i tècnics. Cal doncs, traçar estratègies consensuades i planificades que unifiquin intervencions i evitin duplicitats.
- **OE3 - Potenciar el treball comunitari als equips bàsics d'atenció social,** per reforçar l'orientació comunitària i preventiva de les estratègies d'intervenció social dels serveis socials.

Dimensió metodològica

- **OE4 - Articular espais de treball conjunt al territori que ajudin a abordar de manera integral les problemàtiques socials multidimensionals.** El caràcter multidimensional i processual de les problemàtiques socials implica una mirada integral i una resposta en xarxa.
- **OE5 - Avançar cap a un model de governança compartit i alineat** que unifiqui mirades, conceptes i metodologies d'intervenció al territori. Cal estendre la mirada inclusiva i comunitària a la xarxa d'actors del territori, publicoprivats i comunitaris.
- **OE6 - Capacitar i donar suport tècnic en acció comunitària i inclusió social a professionals i agents socials del territori.** A través de la capacitat en acció comunitària de professionals i agents socials es treballa en la prevenció i la proactivitat.

- **OE7 - Produir, analitzar i difondre coneixement sobre la realitat de l'exclusió social i l'impacte de la metodologia comunitària en el seu abordatge.** Cal generar coneixement sobre l'abordatge de l'exclusió social en clau comunitària i mesurar el seu impacte en les condicions de vida de les persones.
- **OE8 - Impulsar la creació d'eines de generació i difusió de coneixement basat en evidències.**

Dimensió relacional

- **OE9 - Reforçar el paper del teixit comunitari local per possibilitar dinàmiques d'empoderament de la ciutadania i d'organització col·lectiva.** El PLACI ha d'orientar-se a la dinamització social, entesa com una finalitat en si mateixa, i també com una metodologia de treball transversal a les polítiques d'atenció social. Al seu torn, s'orienta a treballar amb i per al teixit associatiu local, com un actor clau de l'estratègia de l'ACI.
- **OE10 - Generar dinàmiques que cerquin augmentar el capital social de les persones i les comunitats,** sobretot aquelles en situació de vulnerabilitat, en termes quantitius i qualitius.
- **OE11 - Promoure la participació de la població no organitzada i la seva vinculació als espais i processos comunitaris,** com a estratègia per a la inclusió social.



Estructura

La xarxa d'actors

Els ens locals són l'administració més propera a la ciutadania i qui millor en pot copsar les necessitats i tenir la temperatura de la realitat social. A més, els ens locals són qui reben de manera més directa les demandes de la ciutadania. Per capacitat, per recursos i per encàrrec són aquests ens locals els qui han de liderar el PLACI als territoris, però no ho han de fer sols. Resulta important ressaltar aquest canvi de visió necessària, del «soles no podem» al «soles no volem». Les administracions han de concebre's en diàleg, deliberació i cooperació amb els seus entorns i amb els agents del territori.

Així mateix, les estratègies d'acció comunitària per a la inclusió social busquen abordar una problemàtica complexa com l'exclusió social en què són diversos els factors que hi operen i, per tant, es necessiten respostes complexes. Cal una construcció compartida de les problemàtiques, una presa de consciència col·lectiva de l'afectació individual dels reptes socials, i una corresponsabilització comunitària de les respostes a les situacions de persones i grups en situació de vulnerabilitat. En un ordre més pràctic, aquest «soles no volem» aporta una visió més àmplia i polièdrica de la realitat, permet recollir matisos i casuístiques, legitima les decisions preses —si es construeixen de manera conjunta—, empodera la ciutadania i permet compartir i fer més eficients els recursos existents en un territori, alhora que els diversifica.

Els actors del PLACI: un ecosistema comunitari per a la inclusió social

Al parlar de l'ecosistema comunitari per a la inclusió social fem referència a tota la xarxa d'actors que volem sumar a l'estratègia PLACI i que, per tant, busca



contribuir al que s'anomena el «municipi inclusiu»⁸. Aquest ecosistema, que ja existeix i el PLACI treballaran per articular al voltant d'un objectiu comú a través del treball de xarxa, es configurarà de diferents maneres a cada ens local i serà reforçat per la diversitat d'agents presents als territoris, a qui es convidarà a sumar-se al procés des d'estratègies i espais de participació diferents:

Ecosistema comunitari.

Agents de l'ecosistema global: incidència macro

- Universitat
- Professionals, consultors i experts
- Sindicats
- Patronals
- Partits polítics
- Moviments socials d'àmbit general
- Entitats d'àmbit territorial general
- Tercer Sector / Xarxes d'economia social i solidària
- Administració autonòmica/estatal/europea

Agents de l'ecosistema global: incidència macro

- Administracions locals i supramunicipals
- Professionals dels serveis socials del territori
- Professionals dels sistemes de salut, educació, cultura, esports
- Teixit associatiu
- Equipaments cívics
- Empreses mercantils, comerç local
- Entitats del Tercer Sector i de l'economia social i solidària
- Grups comunitaris
- Persones usuàries de serveis locals, plataformes d'afectats
- Ciutadania no organitzada

El treball de creació d'una xarxa comunitària per a la inclusió social serà necessàriament més intensiu amb els agents de l'ecosistema local, però cal tenir present que les decisions i accions dels agents globals també tenen incidència sobre els territoris on desenvolupem el PLACI. De fet, les dinàmiques globals i estructurals sobre les quals els ens locals no poden incidir acaben tenint la seva manifestació sobre les condicions de vida de les persones i, per tant, als territoris concrets. Cal, doncs, plantejar accions d'incidència que impactin en aquests agents globals, o comptin amb la seva cooperació, perquè treballin a favor de la creació de municipis inclusius o en facilitin la creació, o simplement no hi vagin a la contra. Les estratègies seran diferents respecte a les que cerquen incidir en l'àmbit local, i caldrà articular accions coordinades a diversos nivells.

⁸ Per aprofundir-hi més i obtenir orientacions metodològiques proposem consultar la *Guia pràctica per al desenvolupament de xarxes d'agents per la inclusió* de la Diputació de Barcelona.

En funció de la naturalesa i les característiques dels diferents agents locals, la seva participació i aportació a l'estratègia comunitària per a la inclusió social, i a les accions que se'n desprenguin, serà diferent:

- N'hi haurà que tindran un paper actiu en la lluita per al debilitament dels factors generadors d'exclusió.
- Altres agents hauran de vetllar pel compliment dels pactes per a un municipi inclusiu.
- Alguns hauran de vetllar per no ser agents actius en la generació de situacions de vulnerabilitat i precarització.
- D'altres aportaran els seus coneixements tècnics o específics sobre una determinada realitat o problemàtica social.
- I alguns (sovint, els que ens passen més desapercebuts) aportaran la vivència en primera persona, respecte a una situació concreta de vulnerabilitat, exclusió, risc...

Els agents de l'ecosistema local són grans coneixedors de la realitat social del territori on actuen, tenen un potencial de treball en xarxa i conjunt, i poden jugar un paper molt rellevant en les estratègies de detecció, prevenció i lluita contra els processos d'exclusió social. Tant si es tracta d'entitats amb una llarga trajectòria i una àmplia estructura amb personal tècnic i voluntariat, com si són entitats més petites, caldrà buscar les fórmules adequades a cada cas perquè es puguin sumar a la nova estratègia i puguin formar part de la xarxa comunitària per a la inclusió social (l'expliquem més endavant).

Com podem veure, l'ecosistema comunitari el conforma la diversitat d'agents que hi ha en un territori; des d'una mirada molt inclusiva i comunitària: el municipi inclusiu no és només aquell que inclou, sinó aquell que no exclou. S'entén, tanmateix, que el nivell de responsabilitat, compromís, implicació i aportació de cada un dels agents a l'estratègia de la nova política pública, variarà en funció de la naturalesa d'aquests agents i del rol que juguen en l'articulació d'estratègies de lluita contra l'exclusió social. No podrem demanar-li el mateix nivell de compromís a un grup comunitari o de veïns no organitzats, que el que li podrem demanar a una xarxa d'empreses del territori o als professionals que treballen als serveis del municipi o la comarca. Caldrà assumir el repte de la creació de la xarxa no com un objectiu finalista, sinó com un objectiu de procés: és a dir, l'articulació d'agents de l'ecosistema comunitari al voltant d'un mateix objectiu compartit (fer del nostre municipi un lloc millor on viure) és en si mateix un procés comunitari

i, com a tal, requereix temps, confiança, l'aprenentatge de la participació, el co-neixement i reconeixement mutus, entre altres elements.

I entre el conjunt d'agents que han de tenir un paper cabdal en la construcció, articulació i impuls de la xarxa hi destaca el teixit associatiu que actua i té representació al territori a través dels seus programes, projectes i accions. El conjunt d'entitats que configuren el mapa associatiu d'un territori concret conformen, per la seva pròpia naturalesa, un agent clau en l'ecosistema comunitari en general, i en la xarxa en particular.

Les entitats del territori, certament, tenen la capacitat de vehicular els anhels de la ciutadania que vol i pot participar dels afers col·lectius, de la ciutadania que vol ser part de la *res publica*, de la ciutadania que vol dir-hi la seva i que vol sentir-se partícip de l'acció transformadora, fent-ho a través dels diferents projectes col·lectius que les entitats defensen. Aquesta identificació de les persones amb les causes que les entitats defensen és el veritable motor de l'acció col·lectiva del teixit associatiu, que esdevé o pot esdevenir motor comunitari d'un territori. És així com, organitzant la ciutadania al voltant de projectes o programes, l'acció col·lectiva té la potencialitat d'esdevenir acció transformadora al servei de la comunitat. Així doncs, el teixit associatiu té reservat un paper clau en la Xarxa per la seva pròpia naturalesa: són les entitats arrelades al territori un agent que es defineix amb valors com ara el voluntariat, el compromís i la solidaritat; la capacitat crítica, la defensa de drets i la lluita per a la millora del territori i de les persones que hi viuen. I es defineix també per la seva diversitat, per la seva capacitat de lluitar de manera organitzada —des de la força de les seves conviccions i dels valors que les sustenten— per objectius i causes molt diverses, plurals, transversals i multisectorials. En definitiva, és des de les entitats des d'on es vehicula la força de l'acció voluntària, que es defineix com a força transformadora de la realitat quotidiana i de la comunitat on actua.

D'acord amb tot això, cal potenciar la participació i implicació del teixit associatiu en els projectes de naturalesa comunitària que s'implementen als barris, pobles i ciutats on les entitats estan arrelades, i facilitar que la ciutadania organitzada a través seu s'impliqui en l'acció transformadora col·lectiva pròpia dels projectes comunitaris. Aquest impuls ha de procurar, de manera concreta, que les entitats del territori formin part activa de la Xarxa i, per extensió, dels projectes comunitaris del barri, i que s'impliquin en els projectes de dimensió comunitària, tant des d'un rol de participació com, per què no, des d'un rol de colideratge amb la resta d'agents representatius.

La xarxa que es proposa pot tenir una manifestació física (en espais de trobada, de treball en xarxa i comunitaris, legitimant un pla d'acció) i, també, una manifestació simbòlica (saber-nos part d'una estratègia conjunta i compartida per a l'assoliment d'aquest objectiu). Aquesta manifestació simbòlica es complementa amb un component identitari pel que fa a sentir-se part d'una mateixa col·lectivitat que, malgrat la seva heterogeneïtat, comparteix objectius i visió; es possibiliten dinàmiques d'identificació conjunta que poden facilitar processos de cohesió i inclusió social. L'objectiu de creació de la xarxa és responsabilitat de tots, si bé de manera especial dels àmbits polític (de legitimació d'aquests actors) i tècnic de l'ETAC (que haurà de treballar per a la seva articulació i dinamització). En aquesta manifestació física, cal vetllar perquè els espais de trobada siguin espais de treball operatius i no es quedin només en llocs de rendició de comptes, informatius o de queixa.

Tota aquesta xarxa d'actors alimentarà l'observatori comunitari, com es desenvoluparà més endavant en aquest document.

L'articulació d'aquestes xarxes ha pres formes diferents en diverses experiències d'ens locals del país, des de pactes ciutadans fins a la creació de xarxes de treball, grups de treball, taules de coordinació municipal o consells municipals. Les opcions són diverses i cal trobar la més adient per a cada realitat territorial i segons la realitat en la qual es trobin els actors que hi voldrem sumar.

En aquest procés d'articulació serà important fer valer la feina feta per alguns PDC que han estat capaços d'articular actors molt heterogenis al voltant d'espais i projectes compartits.

Governança

L'estructura de governança que plantegem, i que definim tot seguit, es justifica per diversos motius:

- És una estructura que posa en relació diferents agents cercant sumar les potencialitats de cada un d'ells en pro de la governança i l'èxit de la implantació del PLACI. Per aquest motiu, es defineixen espais polítics que cerquen legitimar, tant dins com fora de l'ens local, el procés de treball. És imprescindible que l'aposta política per l'acció comunitària per a la inclusió social i l'impuls de la transversalitat necessària per afrontar problemàtiques complexes, sigui clara, explícita i concretada en un lideratge sòlid, amb els espais i mecanismes habilitats.

- Al seu torn, els espais comunitaris on la ciutadania organitzada i no organitzada és la protagonista, garanteixen que el procés de treball i desplegament del PLACI respongui a les demandes i necessitats de la població que formen part de l'ecosistema comunitari, aportant legitimitat a l'acció i articulament processos de treball comunitari.
- En termes d'aprofundiment democràtic, aquest model de governança permet aterrar l'acció de planificació i implementació a barris i municipis, portant a l'àmbit comunitari la planificació estratègica i l'acció per a la inclusió social.
- Aquest model també contribueix a promoure la participació de la ciutadania en la presa de decisions polítiques i comunitàries, sent les persones dels territoris agents del canvi de les seves condicions de vida.
- Finalment, cal destacar que l'aposta per la figura dels observatoris comunitaris, com una peça clau al servei de la governança, suposa que els processos i les accions estaran basades en el coneixement de la realitat i es vincularà les persones als processos planificadors, amb la lògica de la coproducció.

- El PLACI articulen l'ecosistema comunitari per a la inclusió social, que està format per tots els agents del territori que volem sumar en l'estratègica per l'acció comunitària per a la inclusió social, i amb l'objectiu de fer del nostre municipi o comarca un lloc millor on viure a través del treball en xarxa.
- L'ecosistema està format per actors formals i informals, per actors locals i de tipus general, els quals tindran rols, implicacions i responsabilitats diverses en funció de la seva naturalesa.
- La xarxa té una manifestació física (espais de coordinació, treball en xarxa, projectes conjunts) i una de simbòlica (identitat compartida, objectius conjunts, visions compartides sobre l'ens local). Aquestes dues dimensions es reforcen mútuament i cal preveure estratègies per promoure-les a la vegada.

Posició orgànica

El desenvolupament del PLACI es fa des dels serveis socials, des de les àrees bàsiques de serveis socials. L'encàrrec d'aital desenvolupament, i de l'estratègia comunitària que se'n desprèn, el rep la direcció dels serveis socials de l'ens local, així com els recursos econòmics i tècnics que hi vagin aparellats, que també hi arribaran i seran gestionats des d'aquestes àrees.

Com s'apunta en l'inici d'aquest document, el PLACI conflueix amb l'aprovació i impuls del nou Pla Estratègic de Serveis Socials de Catalunya, que assenyala

com a palanca de canvi del sistema de serveis socials l'acció comunitària i la prevenció. L'estratègia de l'acció comunitària per a la inclusió social també es concep com una eina al servei del model proactiu i comunitari cap on vol virar el sistema de serveis socials català.

Conseqüentment, aquest marc explica la seva adscripció orgànica en el si de les àrees de serveis socials. Però també l'explica el fet que els serveis socials bàsics són un dels actors amb més coneixement de les realitats socials dels territoris on treballen, especialment de les situacions de més vulnerabilitat i exclusió social. L'estratègia comunitària per a la inclusió, implementada des dels serveis d'atenció a les persones, ofereix l'oportunitat d'alinear la xarxa d'atenció primària social amb el treball preventiu i comunitari, i contribueix a incidir en les causes de les situacions de vulnerabilitat i no només en les conseqüències.

La territorialització del PLACI

Per territorialització del PLACI ens referim a la manera com s'aterra i s'implementa el pla a tot el territori de l'ens local, sigui aquest una comarca o un municipi, i prenent en consideració la diversitat i les particularitats dels diferents barris i pobles del territori.

Les experiències recollides en el procés de treball amb els casos pilot indiquen que el marc territorial definit per la divisió administrativa dels ens locals no sempre és funcional per al treball comunitari que es pretén potenciar des del PLACI. Per poder arribar a tots els col·lectius existents, garantir-ne la representativitat i la participació en els processos de treball, decisió i implementació que preveuen el PLACI, cal que l'acció es desplaci a un àmbit territorial amb una dimensió capaç d'articular comunitat en termes geogràfics, això vol dir treballar amb unes escales en els àmbits inframunicipal i infracomarcal en què es donin vincles significatius entre persones i entre aquestes i els espais, serveis, grups i recursos. A més, treballar amb visió global de ciutat amaga matisos entre barris que a vegades poden ser molt significatius. Al seu torn, en moltes comarques hi ha realitats territorials diverses, fins i tot amb zones urbanes i zones rurals (o diferències entre zones rurals), que requereixen un abordatge concret des de la proximitat.

Cal tenir present que actualment les comunitats no estan sempre adscrites a un territori i que la variable geogràfica no sempre és determinant en la definició de comunitat. Podem trobar comunitats virtuals, d'afinitat temàtica o generacio-

nal, o comunitats ètniques que escapen a la dimensió territorial. Les comunitats sense adscripció geogràfica també són rellevants i s'han de tenir en compte en el disseny del PLACI, però no poden ser elements definidors de l'estructura organitzativa de la nova política pública en termes operatius. Així doncs, pel que fa al funcionament i l'estructuració de les eines d'intervenció en els governs locals, la dimensió territorial és encara molt rellevant, ja que són moltes les comunitats que es mouen en paràmetres geogràfics.

Per fer compatibles la vessant operativa i fer efectiva la representativitat i participació de tota la diversitat de comunitats i col·lectius, se cercarà la «unitat mínima territorial» amb la qual es pot treballar des del PLACI. Això serà diferent en cada cas, però aquesta unitat mínima pot ser la divisió territorial utilitzada pels equips bàsics d'atenció social primària (EBAS). L'experiència dels pilots i el paper dels EBAS en la territorialització del PLACI indiquen que en determinats casos la divisió més adient és la que correspon als EBAS.

Aquestes divisions territorials són els espais on s'aterraran les accions del PLACI, així com les unitats d'acció dels plans d'acció que es dissenyin. Això implica que cada unitat territorial tindrà el seu procés de diagnosi, el seu mapatge comunitari i el seu disseny d'accions concretes.

La taula següent mostra com es pot conjugar aquest procés de territorialització per unitats territorials en la planificació i disseny del pla d'acció del PLACI:

Diagnosi Global i territorialització del PLACI.

Àmbits	Territori 1	Territori 2	Territori 3	Territori 4	Territori 5
Dinamització comunitària	Acció 1.1	Acció 2.1		Acció 4.1	
Violència masclista (Taula de la dona)			Acció 3.2	Acció 4.2	
Accés a l'habitatge	Acció 1.3	Acció 2.3	Acció 3.3	Acció 4.3	Acció 5.3
Pobresa energètica					
PLACI DE CIUTAT / COMARCA	Projecte territorial 1	Projecte territorial 2	Projecte territorial 3	Projecte territorial 4	Projecte territorial 5

El PLACI ha de tenir un pla d'acció general per a la comarca/ciutat i projectes concrets per als territoris que presentin particularitats significatives. Algunes temàtiques tindran un tractament i enfocament igual per a tot l'àmbit territorial, però d'altres es tractaran de manera diferenciada en els diversos territoris o, fins i tot, hi haurà territoris que poden no tenir accions en un camp concret.

Les problemàtiques no afecten per igual a tot arreu, no es tenen els mateixos recursos per fer-hi front en tots els territoris, ni tampoc la capacitat de les comunitats és la mateixa per l'autoorganització. Per tant, cal veure com les problemàtiques definides globalment tenen la seva translació als territoris. Sent així, hi pot haver problemàtiques amb abordatges molt diferents en diversos llocs, altres que es tractin en un territori i no en d'altres, així com problemàtiques que s'aborden globalment sense particularitats territorials.

Un dels principals reptes del PLACI respecte a la seva dimensió territorial és articular la doble mirada de municipi/comarca amb la de barri/municipi. Això dota aquesta eina d'una capacitat estratègica important i, al seu temps, d'una capacitat d'incidència des de la proximitat i des de les realitats diferenciades. Aquest repte té la seva traducció en l'estructura organitzativa que l'ha de possibilitar, combinant el treball estratègic amb el treball de proximitat i de dinamització comunitària.

- El PLACI se situa orgànicament als serveis socials bàsics, des d'on es disposa de capacitat real d'incidència directa sobre les condicions de vida de les persones i les comunitats. L'encàrrec del seu impuls el rep la direcció o coordinació dels serveis socials. Els recursos arriben a aquestes àrees en les quals són gestionats. Tanmateix, el PLACI és un instrument al servei de tot l'ens local i de tot el territori.
- El Pla ha d'articular la mirada de ciutat/comarca i la de barri/municipi, i arribar a nivells de treball que permetin articular la comunitat. Això vol dir treballar des del barri o poble en espais de representació del teixit comunitari d'un determinat territori.
- No totes les comunitats tenen adscripció geogràfica, però cal treballar en un àmbit territorial significatiu per a les persones i les seves relacions, sense perdre de vista altres tipus de comunitats no territorialitzades.
- Cal disposar de plans d'acció en l'àmbit del municipi i la comarca i, també, de projectes territorials que atenguin en la seva diversitat les particularitats i necessitats concretes de barris o de determinades zones a les comarques.

Els espais de treball i participació del PLACI

Els espais de governança d'un pla fan referència a l'estructura organitzativa d'aquest. Aquests espais configuren la governança del PLACI, és a dir, qui, on, quan, com i què es decideix. Aquests espais han de permetre un lideratge efectiu del pla, la participació d'una diversitat àmplia d'agents, les dinàmiques de cooperació i concertació publicocomunitàries, que el PLACI respongui a les demandes i característiques de l'ens local i que s'adeqüi a la representativitat territorial.

Així mateix, també sabem que aquests espais han de ser flexibles per poder respondre no només a la realitat territorial de cada experiència concreta sinó que, a més, han de poder-se adaptar a les diferents fases i moments del Pla.

Quan parlem d'espais, ens referim a fórmules d'organització dels agents que viuen o treballen en l'àrea geogràfica on s'implementa l'estratègia d'acció comunitària per a la inclusió social i que, per mitjà del seu treball conjunt i coordinat, es busca poder incidir de manera més efectiva en les situacions que generen processos d'exclusió social als territoris. Parlar d'espais vol dir fer referència a espais de naturalesa més institucional (consells municipals / comarcals, taules de coordinació professional), de no institucionals (coordinadora d'entitats, associacions de famílies) i d'espais informals (grups veïnals, espais de trobada dins d'un equipament, usuaris d'un servei, etc.).

En molts dels territoris on s'impulsarà el PLACI, sobretot en aquells on hi ha un PDC o un PLIS, ja hi ha espais previs de participació dels agents de la xarxa d'aquell territori. El PLACI no pretén suprimir o modificar aquests espais existents, sinó que busca promoure una reflexió estratègica sobre el sentit d'aquests espais, la seva forma de funcionar, els seus objectius, o la seva contribució a una estratègia comunitària d'inclusió social global. En aquesta direcció, el PLACI vol ser una oportunitat per poder «parar a analitzar» què fem, com treballem des dels diferents espais del territori, i plantejar-nos, si escau, si hi ha espais de participació que caldrà canviar, ampliar o replantejar.

Reconeixent que la primera responsabilitat d'impuls i lideratge del PLACI és dels ens locals, hem de dibuixar una estructura d'espais de participació que s'adeqüi als diferents rols i responsabilitats en aquesta política pública. En aquest document, es planteja una definició dels espais del PLACI per tal que, a partir d'una configuració inicial, cada ens local la pugui adaptar a la seva realitat territorial.

Espais de representació i impuls institucional

a) EL PLE

El ple de l'ens local és un dels espais del PLACI que agafa protagonisme en un moment clau del procés: la seva aprovació. Un cop redactat el pla d'acció i validat el document del PLACI, cal que aquest sigui aprovat pel ple de l'ens local amb el màxim consens possible entre els grups polítics per garantir el compromís institucional amb el projecte. És el darrer estadi de la validació de l'aposta i l'assumpció del compromís de l'ens local amb les estratègies sorgides en el procés de treball. Aquest moment sobrepassa el treball tècnic i materialitza l'aposta política per l'acció comunitària per a la inclusió social. Les línies de treball, les estratègies i els objectius esdevenen un compromís polític, acceptat, no només pel govern, sinó pel ple.

b) GRUP INSTITUCIONAL D'IMPULS

Està format per l'alcalde o alcaldessa o el president o presidenta de l'ens local, el regidor o regidora de l'àrea de serveis socials, la direcció de serveis socials i, en el primer moment, pels tècnics i càrrecs de la DGACC.

Les principals funcions del grup institucional d'impuls són:

- Donar el primer impuls i lideratge del PLACI en un ens local. La seva importància en el primer moment d'aterratge del PLACI en un ens local és cabdal: impulsar el PLACI en l'ens local, presentar-lo a tots els equips tècnics, legitimar-lo davant altres eines de planificació local i garantir els recursos necessaris perquè el seu desplegament es faci amb les garanties suficients.
- Passat el primer impuls, es pot mantenir com un comitè directiu format amb els càrrecs de l'ens local que vetlli per donar les direccions polítiques al procés i impulsar políticament el treball transversal, tant intern com extern, de l'ens local.

c) GRUP MOTOR

Hi participen els responsables tècnics dels serveis socials —caps d'àrea i coordinació— i la coordinació de l'equip tècnic del PLACI. En aquest grup és aconsellable que hi participin les figures de responsabilitat tècnica dels departaments de l'àrea d'atenció a les persones, benestar o similars, en funció del nom que tingui en cada ens local.

Les principals funcions del grup motor són:

- És un espai de treball eminentment tècnic que recull l'encàrrec del grup institucional d'impulsar el PLACI en l'ens local.
- Vetlla pel compliment de les fases, els calendaris i els objectius marcats en el pla de treball.

Aquests espais citats fins ara tenen un caràcter d'impuls i institucional, ja que recullen les figures i tasques que han de possibilitar el PLACI. Després, proposem una estructura operativa-comunitària que és on el PLACI es fa realitat en la seva dimensió més pràctica i relacional.

Espais tècnics de treball

d) ESPAI ESTRATÈGIC DE COORDINACIÓ

L'espai estratègic de coordinació (EEC) és una peça clau d'aquesta eina de planificació, on es prenen les decisions estratègiques de l'acció comunitària per a la inclusió social al territori, conjuntament amb l'espai de la xarxa comunitària per a la inclusió social. L'EEC ha de permetre implementar el treball transversal efectiu, el disseny d'una estratègia d'intervenció territorial i la planificació conjunta i estratègica, així com la convergència metodològica i conceptual de tots els agents dels ens locals que duen a terme accions inclusives i comunitàries.

L'espai estratègic de coordinació està format per tots els departaments, serveis, recursos i plans que actuen al territori, especialment aquells en què la seva tasca té afectació sobre les condicions de vida de les persones. Un espai compost principalment per perfils tècnics (professionals de l'ens local i de serveis del territori) que, arribat a un moment de maduresa, pot plantejar la incorporació d'una representació d'entitats del territori.

L'espai estratègic de coordinació està dinamitzat per l'ETAC com un espai de coordinació tècnica i estratègica de tot l'ens local i del territori, on totes les persones participants ho fan en un pla d'igualtat i horitzontalitat.

Les principals funcions de l'EEC són:

- **Coordinar una estratègia conjunta d'intervenció:** Des d'aquí es vetlla per una planificació estratègica del territori en clau inclusiva i comunitària, per la definició de les principals línies de treball del PLACI (el pla d'acció) —que ordena i alinea la resta d'accions en clau comunitària i inclusiva— i per uns mateixos criteris d'actuació.

- **Coordinar tècnicament els diferents espais de participació del territori:** Aquest espai ha de vetllar per marcar els ritmes del procés del pla a la resta d'espais de participació (comissions, taules de barri, consells, grups de treball): moments de diagnòstic, de planificació, d'implementació d'accions, de seguiment, d'avaluació. Els diversos plans i programes (sectorials, transversals, territorials) segurament disposen d'espais de participació i dinàmiques de planificació pròpies que cal coordinar amb les que prevegi el PLACI, o altres processos, per fer els recursos més eficients i no sobre-carregar de demandes als agents de la xarxa.
- **Coordinar i alinear els diversos plans del territori:** El nou pla ha de tenir un rol de visió global de les diferents actuacions vinculades amb l'atenció a les persones, i s'ha d'articular com un pla paraigua. Així, l'espai estratègic de coordinació és l'espai que guia una estratègia conjunta als altres plans i programes del territori, i actua amb una visió estratègica de «ciutat» o «comarca».
- **Seguir el PLACI:** Des d'aquest espai també es vetllarà per fer el seguiment de la implementació de les diferents accions del pla d'actuació, d'acord amb els ritmes establerts. El PLACI disposa no només d'accions pròpies, sinó que recull les que preveuen altres eines existents per tal d'actuar des d'una visió estratègica global. Així, l'EEC esdevé l'espai de seguiment del PLACI en si mateix i també de la resta de plans que estan alineats en una estratègia compartida.
- **Garantir la circulació d'informació** entre els diferents espais de treball del PLACI, per articular l'estratègia conjunta d'intervenció en acció comunitària per a la inclusió.

Com es mostra en la figura següent, el PLACI presenta una estructura dinàmica que articula des dels nivells de representació i lideratge polític, tècnic i comunitari, com els diferents espais de participació del territori: des de taules sectorials i plans concrets, a espais més veïnals i comunitaris. Així doncs, l'espai estratègic de coordinació haurà de vetllar per l'articulació d'una triple dinàmica:

- **La dinàmica de visió estratègica i planificació** que permeti coordinar una estratègia conjunta d'intervenció al territori.
- **La dinàmica de lideratge.** El PLACI ha de tenir una estructura que permeti una governança democràtica i participada. Des del PLACI s'ha de vetllar perquè hi hagi un lideratge tècnic i comunitari efectiu que validi el procés de treball. Aquest lideratge ha de nodrir-se del treball tècnic que es duu a terme

en tota l'estructura organitzativa del pla, que ha de ser traslladat a tots els nivells de participació del pla de manera eficient, propiciant una circulació d'informació que en garanteixi una governança democràtica. Cal garantir que les decisions que es prenen sobre la nova política comunitària i inclusiva i el seu desplegament són treballades i consensuades, i la participació de les persones més properes a la realitat social del municipi. Finalment, cal prendre les decisions a partir del coneixement generat en la diagnosi, el seguiment i l'avaluació.

- **La dinàmica d'organització i dinamització comunitària** als territoris. Aquesta ha de ser l'estratègia per poder enfortir les comunitats i promoure la incorporació al procés de les persones que es troben en situació de vulnerabilitat o les que rebran les accions i serveis que impulsi la nova política. Sovint, el treball amb persones i col·lectius passarà més per la generació de projectes i activitats significatives per a ells, i no per la seva incorporació a espais institucionalitzats.

Espais de participació al territori

Finalment, l'estructura del PLACI es torna reticular i arriba als territoris en diversos espais, tant formals com informals. Serà estratègic disposar d'espais operatius de treball del PLACI, on es coordinin les accions i fases del pla d'acció (dinàmica diagnòstica, planificadora, d'implementació, de seguiment i avaluació), però garantint les dinàmiques de treball comunitari que s'hi han donat fins al moment (o que es volen potenciar a partir de la nova estratègia).

La territorialització del pla es concreta en aquests espais territorials de treball que ja existeixen (comissions de PDC, taules d'altres plans sectorials, consells municipals / comarcals, coordinadores d'entitats, etc.). En alguns casos si no existeixen, caldrà crear-los.

Els espais de participació territorial —els que tenen per àmbit d'actuació un territori concret d'escala inferior a la ciutat o comarca— i els espais de participació sectorial —els que tenen una temàtica concreta però el seu àmbit és de ciutat o la comarca— participen en l'estructura del PLACI formant part de les diverses dinàmiques i fases d'aquest, i alineant-se estratègicament amb la definició conjunta que es faci de la intervenció al territori. Per exemple:

- Un consell municipal de gent gran participarà del PLACI en les fases de diagnòstic i planificació, també en el seguiment; aportarà coneixement sec-

torial específic i participarà tant de la definició com de la implementació de les accions i estratègies que es defineixin conjuntament en matèria de gent gran. De fet, el contingut del consell municipal s'alinejarà estratègicament amb el PLACI.

- Al seu torn, la taula d'entitats del barri, per posar un exemple, serà l'espai on tindran lloc les dinàmiques del PLACI relatives al territori concret; sent espai de detecció, de creació de coneixement, de planificació i implementació de manera conjunta i coordinada amb altres espais que hi pugui haver al barri.

e) LA XARXA COMUNITÀRIA PER A LA INCLUSIÓ SOCIAL

Un dels reptes de la nova política pública és contribuir a alinear els diferents agents del territori en la construcció d'un *municipi inclusiu* i afavorir la participació de la ciutadania en el disseny i desenvolupament de les accions que facin possible avançar cap a aquesta direcció. En aquest sentit, el PLACI busca afavorir que la ciutadania (organitzada i no organitzada) se'n senti part, pugui incidir-hi i es faci corresponsable d'aquesta estratègia conjunta d'acció.

La trobada de la xarxa comunitària per a la inclusió social pot ser un bon moment perquè els diferents agents d'un municipi o comarca es coneguin i reconeguin mútuament, es visualitzin les diferents accions que es duen a terme (des d'una mirada global i no parcel·lada) i es prengui consciència d'aquesta estratègia conjunta d'acció comunitària per a la inclusió social. També pot ser l'espai perquè els diferents actors adquireixin compromisos en relació amb l'estratègia per a un territori inclusiu.

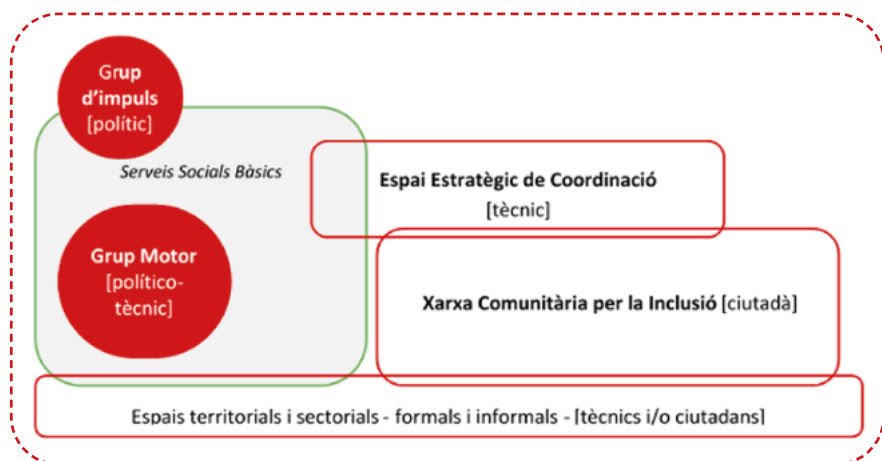
Per aquesta raó, els espais de governança del PLACI han de preveure moments de trobada de la xarxa, com a mínim en la fase de diagnòstic i disseny del pla d'acció, i en la fase d'avaluació. Concretament, la xarxa es pot reunir un parell de cops a l'any per fer tasques de definició i avaluació de les actuacions, incidint d'aquesta manera en la planificació estratègica del pla. Operativament, es podria pensar en l'organització de jornades comunitàries de treball, que siguin un espai mixt de trobada entre responsables polítics, professionals del territori, entitats del teixit associatiu, col·lectius i ciutadania no organitzada.

D'aquesta manera, tant l'espai estratègic de coordinació com la xarxa comunitària per a la inclusió social es conformen com a espais on es proposen i s'alineen les decisions estratègiques en relació amb la direcció i el contingut del

pla d'acció del PLACI, en el primer espai, de manera més tècnica; mentre que en el segon, de manera més estratègica. Aquests dos espais de decisió estratègica del PLACI han de tenir punts de contacte i vies de comunicació. Més enllà del vincle tècnic que pugui fer l'ETAC entre tots dos espais, un dels objectius per reforçar els vincles entre tots dos espais és la participació de la ciutadania en l'espai estratègic de coordinació.

En aquests moments de treball conjunt, caldrà garantir, a través d'eines i dinàmiques de participació adequades, que la participació de la ciutadania menys avesada a aquests tipus de formats de treball es pugui donar amb les mateixes condicions i garanties de participació, i sigui viscut com un espai de veritable construcció i aportació.

Ecosistema comunitari per a la inclusió social.



En el cas de PLACI comarcals, o de PLACI en ciutats grans, una estratègia que recomanem és reproduir l'estructura d'espais de governança en l'àmbit territorial (per municipis, en el cas de les comarques, i per barris, en el cas dels municipis grans). Per exemple, es podria pensar a generar (o aprofitar un espai existent) una comissió política d'impuls del PLACI per subterritoris que rebi les directrius del govern (grup impulsor), però que vetlla políticament per la seva implementació al territori i dona l'encàrrec als serveis d'aquell barri o municipi. Des del punt de vista tècnic, quan fos necessari, també es podria reproduir un espai tècnic de coordinació específic per a un barri o municipi concret.

- El PLACI no pretén suprimir o modificar els espais de participació existents del PDC o PLIS, sinó que busca promoure una reflexió estratègica sobre el sentit d'aquests espais, la seva forma de funcionar, els seus objectius, o la seva contribució a una estratègia d'inclusió comunitària global.
- Cal dissenyar una estructura organitzativa que possibiliti el lideratge polític i tècnic de la nova política pública al territori (dins i fora de l'ens local) i que garanteixi que es durà a terme un treball transversal efectiu, sobretot, dins l'ens local. Aquesta estructura també ha de garantir la participació i incidència de la ciutadania en la planificació estratègica del Pla, i en les diferents accions que se'n desprenen.
- En els àmbits polític i tècnic, es preveuen tres espais dins l'ens local: grup d'impuls (grup de caràcter polític que ha de garantir l'impuls del PLACI), el grup motor (grup tècnic que recull l'encàrrec polític i lidera el treball del PLACI) i l'Espai Estratègic de Coordinació (espai tècnic de coordinació entre tots els plans, entitats d'acció social i departaments que ha de vetllar per un treball estratègic i coordinat, participar del disseny del PLACI, traçar una estratègia territorial d'intervenció comunitària i dur a terme el seguiment del PLACI).
- Des del punt de vista de la ciutadania, el PLACI ha de vetllar per la participació dels ciutadans, tant des d'espais institucionals, no institucionals com informals, i cal que arribi als diversos territoris de l'ens local per garantir-ne la representativitat. Per aquest motiu, es preveuen diferents espais de participació territorial i sectorial, així com l'espai de la xarxa comunitària per a la inclusió social.
- Per a cadascun dels espais esmentats, cada ens local haurà de concretar-ne les funcions, la composició, la periodicitat de les trobades, les vies de comunicació i de traspàs d'informació entre espais, etc.

L'observatori comunitari

Els observatoris socials són eines que han estat històricament vinculades als plans locals d'inclusió social des del seu naixement. La seva implantació i desenvolupament ha estat desigual en el temps i l'espai, però han estat instruments molt valuosos en els ens locals on s'han desenvolupat. La seva tasca ha anat més enllà del marc estricte dels PLIS i, en molts casos, han esdevingut eines de suport a la planificació municipal, nodrint de dades i coneixement el conjunt de l'organització.

Aquests instruments han tingut un caràcter eminentment tècnic i quantitatiu. En alguns ens locals s'han aportat recerques específiques de tipus qualitatiu però no és en la majoria de casos ni tampoc s'ha establert un sistema sostingut qualitatiu de recollida d'informació, tal com es fa amb les dades estadístiques.

Els processos de diagnosi dels PLIS incorporen mètodes qualitius de recollida d'informació, però es redueixen als moments de diagnosi i als espais de seguiment. El paper de la ciutadania en aquests espais es concreta en la participació i l'aportació d'informació, més que no pas en un procés de coproducció comunitari, quotidià, circular i continuat en el temps.

En el marc del PLACI, es proposa una obertura d'aquests instruments tot cercant que mantinguin el seu caràcter operatiu, però incorporant-hi la mirada comunitària.

En aquest sentit, els observatoris comunitaris es dibuixen com una oficina tècnica encarregada de la tasca de promoure la recerca avaluativa, la generació de coneixement i la innovació des de l'estratègia de la intervenció comunitària en la qual, a banda de l'obtenció d'informació amb una finalitat planificadora, la lògica de procés i l'acció participativa dels agents implicats i de la ciutadania prengui una rellevància cabdal, i esdevingui així un recurs al servei de la dinamització comunitària adreçat al canvi i la transformació social.

La finalitat dels observatoris comunitaris és esdevenir alhora:

- **Instrument al servei de la governança**, és a dir, al servei de la presa de decisions orientades a la millora continuada de la qualitat i l'eficiència de l'acció i el rendiment de comptes (tant del PLACI com de l'ens local en el seu conjunt en tant que es tracen estratègies inclusives conjuntes), basades en l'estudi sistemàtic realitzat mitjançant mètodes de recerca social. Caldrà que des dels observatoris comunitaris també es tingui en compte incloure-hi la sistematització de la perspectiva subjectiva i qualitativa, i incorporar-hi estratègies que permetin analitzar aspectes com l'experiència o la percepció del conjunt d'actors implicats i la ciutadania.
- **Espai de creació i transmissió de coneixement al servei de la sensibilització i la innovació**. Des dels observatoris comunitaris, la creació i transmissió del coneixement han d'anar orientades, d'una banda, a la sensibilització i presa de consciència respecte a la realitat de l'exclusió social i la importància del treball comunitari. De l'altra, a la identificació d'evidències en la intervenció social i avaluació de bones pràctiques que permeti fer l'anàlisi comparada amb altres realitats amb problemàtiques similars.
- **Recurs al servei de la dinamització comunitària i iniciació de processos de transformació**. Caldrà que l'observatori comunitari estableixi

les estratègies adequades per apropar-se als espais on hi ha la ciutadania (especialment les persones usuàries de serveis socials, els grups d'afectats, els col·lectius informals...) per tal de «prendre el pols» del territori i generar dinàmiques de creació de coneixement i d'empoderament col·lectiu a partir de la presa de consciència de la pròpia situació, i en la manera de fer-hi front conjuntament. Així, ha de permetre aprofitar els processos de diagnòstic i coneixement de la realitat per ajudar les persones a adquirir les habilitats i la confiança per abordar problemes (de dimensió col·lectiva, però que sovint són viscuts com quelcom individual), fent-ho de manera conjunta amb altres persones i grups que es troben en la mateixa situació.

- **Estratègia d'implicació de la xarxa comunitària per a la inclusió social de les entitats i la ciutadania**, en el seu rol d'aportar informació vivencial i actualitzada sobre els reptes i necessitats socials que puguin anar emergint en un territori determinat. Aquesta estratègia ha de permetre copsar de manera directa i concreta les preocupacions de la comunitat al llarg del temps (i no només en fases puntuals de diagnòstic).

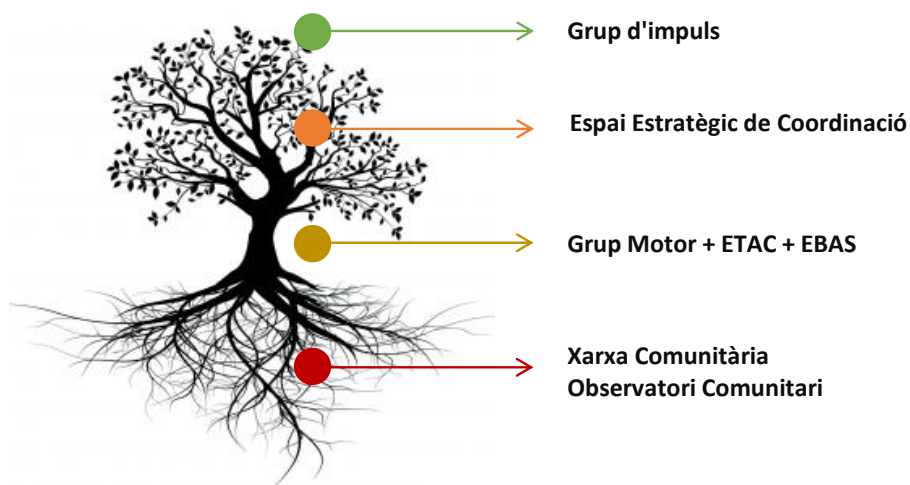
- Els observatoris comunitaris es configuren com una oficina tècnica (de producció i difusió de coneixement per a la presa de decisions i la sensibilització ciutadana) i una eina de transformació i de dinamització comunitària.

Una metàfora orgànica del PLACI

Aquesta estructura organitzativa i els seus espais es pot presentar com un arbre i les seves arrels. La base sobre la qual se sustenta tota l'estructura són les arrels, el sistema comunitari que és inici i base, i malgrat que el tronc o les fulles canviïn o desapareguin, sempre hi són. Les arrels són una part imprescindible per a la captació de recursos i la seva circulació per tota l'estructura —un arbre sense tronc ni branques pot renéixer de les arrels—, vincle de l'arbre amb la terra, el fonament que el fa estabilitzar i que garanteix que la base sobre la qual s'assenta sigui sòlida. Sobre aquestes arrels hi ha el tronc, que possibilita la circulació ascendent de coneixement, recursos i informació per la saba, que fa d'estructura i aporta solidesa. Aquest tronc, que és l'estructura tècnica que possibilita el vincle entre arrels i fulles, que permet la circulació de la saba, que eleva coneixement tècnic i aporta els continguts que circulen per l'estructura, també eleva les branques i el fullam perquè puguin fer la seva tasca de fotosíntesi, i aportin al sistema la seva

part de recursos. Finalment, una copa àmplia que rep recursos de diversos tipus (sol) per transformar-los en energia (fotosíntesi), en què tots els elements (fulles i branques) estan alineats en una estratègia conjunta compartint objectius (municipi inclúsiu). Així, la circulació de la saba a l'arbre té un flux ascendent i, també, descendent, fixat de manera permanent a la terra a través de les arrels que són les que en garanteixen la continuïtat i són la condició necessària. Aquest arbre viu en un context, un espai amb la seva idiosincràsia que determina, en gran mesura, com acabarà sent la seva força de creixement, els fruits que dona, la utilitat i la simbiosi amb altres espècies vegetals i animals, entre d'altres: aquest espai és l'ecosistema comunitari on ha de créixer i prosperar l'arbre.

Una metàfora orgànica del PLACI.



L'equip tècnic del PLACI: els ETAC

Els equips tècnics d'acció comunitària per a la inclusió social (ETAC) es configuren com equips de treball especialitzats en acció comunitària que tenen l'encàrrec de desplegar el PLACI en l'ens local i potenciar la perspectiva comunitària en les polítiques i accions orientades a la inclusió social en un territori.

La funció principal dels ETAC és la d'exercir el lideratge tècnic per a la implementació operativa del PLACI, assumint la tasca de dissenyar, impulsar i dinamitzar el pla d'actuació. Al seu torn, cal que altres tècnics de l'ens local se sumin a les dinàmiques d'impuls de l'acció comunitària per a la inclusió social des dels seus espais respectius, i hi incorporin aquesta mirada i enfocament.

En el desplegament de la seva tasca, els ETAC han de poder trobar un equilibri entre les necessitats i el ritme que els demana l'encàrrec PLACI i les dinàmiques de la resta de serveis i entitats del territori. Apropar-se des d'una actitud respectuosa, de reconeixement a la feina feta i de complementarietat ajudarà a crear una dinàmica de confiança mútua. L'ETAC s'ha de proposar com un equip amb ganes de cooperar i d'oferir suport; estratègies com la de treballar «braç a braç» en algun projecte concret, pot ser una manera de començar a identificar quines poden ser les aportacions dels diferents serveis i professionals al procés.

L'equip humà

La configuració de l'equip ETAC que garanteixi la implementació de l'estratègia PLACI en un territori concret està condicionada a multitud de factors. Aquests condicionants són absolutament rellevants, però alguns encara estan pendents de concreció. D'acord amb això, s'apunta en aquest document una proposta que respon a les necessitats de la política pública que es vol impulsar.

La configuració de l'equip ETAC ha de garantir que es puguin desplegar les tasques de coordinació de l'ETAC, de gestió i dinamització de l'observatori comunitari i de dinamització comunitària.

S'estableix la configuració mínima modular de l'ETAC en:

- 1 tècnic/a superior (responsable ETAC).
- 3 tècnics mitjans (dinamització comunitària).

Segons la fase d'implantació, i en funció de la configuració dels equips d'inclusió i d'acció comunitària preexistents a cada ens local, aquests equips tindran un dimensionament diferent, que anirà completant-se de manera progressiva fins a arribar a la configuració mínima de l'ETAC un cop aquest estigui implantat.

A partir d'aquest dimensionament bàsic, s'afegiran nous equips de professionals als ETAC en funció de criteris poblacionals i de complexitat social. Per avançar en el desplegament de l'ETAC, serà necessari complir amb els criteris tècnics i econòmics establerts dins la planificació territorial del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, seguint de manera progressiva la configuració següent:

- Per a ens locals de 50.000 fins a 100.000 habitants s'afegirà a l'equip bàsic:
 - 2 tècnics mitjans
- Per a ens locals de 101.001 fins a 150.000 habitants s'afegirà a l'equip bàsic:
 - 3 tècnics mitjans
 - 1 tècnic/a superior
 - ½ jornada de suport administratiu

- Per a ens locals amb poblacions d'entre 150.001 i 250.000 habitants s'afegirà a l'equip bàsic:
 - 5 tècnics mitjans
 - 1 tècnic/a superior
 - ½ jornada de suport administratiu
- Per a ens locals amb poblacions de més de 250.001 habitants, s'afegirà a l'equip bàsic:
 - 6 tècnics mitjans
 - 2 tècnics superiors
 - ½ jornada de suport administratiu

Dimensionament ETAC per població.

Dimensionament	Tècnic/a superior Coordinació	Tècnic/a superior Dinamització	Tècnic/a mitjà Dinamització	Suport administratiu
Unitat mínima ETAC	1	0	3	0
50.001-100.000 hab.	1	0	5	0
100.001-150.000 hab.	1	1	6	½ jornada
150.001-250.000 hab.	1	1	8	½ jornada
Més de 250.001 hab.	1	2	9	½ jornada

Atesa la naturalesa de l'encàrrec que genera el PLACI, el personal de l'ETAC que desenvolupi les tasques de coordinació i observatori comunitari haurà d'estar integrat en l'estructura de l'ens local i exercir el lideratge estratègic i operatiu per a la seva implementació. La intensitat de les tasques a realitzar i la complexitat inherent al projecte requereixen que la figura que lidera el procés tingui una dedicació exclusiva al pla. Pel que fa a les tasques de dinamització comunitària, i atenent a criteris d'expertesa d'entitats del territori, es podria optar per fórmules mixtes de vinculació que garanteixin que part de l'equip estigui integrat en l'estructura de l'ens local, i l'altra part de l'equip, hi sigui amb fórmules alternatives de vinculació (convenis, externalització...).

Orgànicament, els ETAC estaran situats dins l'estructura dels serveis socials de l'ens local i coordinats per les direccions dels serveis socials. En aquest sentit, els ETAC treballaran en estreta relació amb els EBAS, si bé es configuraran com un equip tècnic diferenciat dels equips bàsics d'atenció social. Tot i aquesta estreta relació amb els EBAS, els ETAC són equips concebuts per oferir suport tècnic i metodològic a l'estructura interna de l'organització i als espais de participació que s'organitzin al voltant del pla.

L'equip s'hauria de configurar a partir de les fortaleeses, motivacions i talents dels treballadors, amb un perfil multidisciplinari (dins l'àmbit de les Ciències Socials) per assumir la diversitat de les tasques que es plantegen. Com més persones i més heterogeni sigui el perfil dels integrants de l'equip, més ambiciosos seran els plantejaments que es podran abordar.

En aquest sentit, els ETAC s'inseririen en un territori en el qual ja hi ha altres perfils professionals, d'àmbits d'actuació diversos, que també poden tenir encàrrecs específics en acció comunitària. Ens referim a perfils com els mediadors comunitaris, agents de salut comunitària, dinamitzadors juvenils, tècnics de barri, educadors de carrer... Amb tots ells, seria imprescindible que l'ETAC es concebi com un aliat natural, i es dibuixi com una xarxa de professionals comunitaris a manera d'equip ampliat. Tots aquests altres professionals que estan en l'òrbita comunitària poden ser un suport clau per als ETAC, com a antenes en realitats comunitàries específiques, i promotors d'accions comunitàries entre determinats grups socials.

El rol de l'ETAC: funcions i habilitats

El rol professional inclou dues dimensions: *què fer*, que són les funcions a desenvolupar; i *com fer-ho*, que té a veure amb les competències que cal tenir i mobilitzar per poder desenvolupar correctament aquestes funcions (Zupiria, 2009). La noció de competència se situa entre els sabers i les habilitats concretes (Gallart i Jacinto, 1995).

Hi ha una condició prèvia a *què fer* i a *com fer-ho*, que és el *conèixer*. En aquest sentit els ETAC han d'estar amatents en l'adquisició del coneixement de la realitat del territori, i de les diferents accions que s'hi desenvolupen en matèria d'atenció a les persones.

Funcions dels ETAC

La funció principal dels ETAC és la d'exercir el lideratge tècnic i operatiu del nou pla. Tenint en compte l'objecte del PLACI, la tasca dels ETAC serà la d'abordar, de manera integrada i conjunta, les tres dimensions que articulen l'acció comunitària:

En relació amb la dimensió estratègica

Té a veure amb la finalitat del PLACI de garantir una visió estratègica compartida capaç d'alinejar les accions comunitàries i inclusives que es donen en un mateix territori.

- Executar el desplegament del PLACI al territori: encarregar-se del desplegament operatiu i assumir la tasca de dissenyar, dinamitzar i implementar el pla d'acció. Tenen la funció de secretaria tècnica del pla i de contribuir a la dinamització comunitària al territori.
- Tenir una visió panoràmica i d'anàlisi de la realitat social del territori a través de la creació de l'observatori comunitari.
- Promoure una estratègia conjunta d'intervenció comunitària per a la inclusió social al territori a través de:
 - L'espai estratègic de coordinació (i les diferents tasques que se'n desprenguin).
 - La xarxa comunitària per a la inclusió social al territori.
 - La coordinació i alineament dels diversos plans i programes del territori en aquesta estratègia comuna.
 - El treball conjunt amb altres equips i serveis especialitzats del territori per poder incidir en la diversitat d'actuacions que desenvolupen, des de la perspectiva de l'acció comunitària i la inclusió social.
- Generar les condicions perquè es desenvolupi una estratègia d'acció comunitària al territori, basada en el lideratge compartit entre institucions, serveis, professionals i ciutadania.
- Acompanyar la institució i els serveis al territori a avançar cap a un model organitzatiu que incorpori l'atenció comunitària en la seva missió i als encàrrecs professionals.
- Fomentar la incorporació de l'estratègia comunitària als equips bàsics d'atenció social.

En relació amb la dimensió metodològica

Es refereix a la vocació del PLACI de poder donar orientacions teoricometodològiques que garanteixin la mirada comunitària de les accions que es desenvolupen al territori, siguin impulsades des del mateix ens local o des de la base associativa.

- Donar suport tècnic i acompanyament metodològic als agents del territori en la revisió i millora d'actuacions des de la perspectiva de l'ACI, i en consonància amb l'estratègia comunitària compartida.
- Coordinar-se amb els professionals del territori amb encàrrecs específics en acció comunitària des d'àmbits diversos (salut, educació, joventut, veïnatge...), per vetllar per una estratègia conjunta d'intervenció.
- Acompanyar els equips professionals especialitzats en l'impuls de processos d'organització col·lectiva des dels seus serveis, l'aterratge d'accions comu-

nitàries i l'adquisició d'habilitats per a la dinamització de grups, i la facilitació d'espais de treball conjunt⁹.

- Impulsar o potenciar espais de treball conjunt, formats pels diversos agents del territori, que permetin actuar sobre tota la complexitat de les problemàtiques socials.
- Contribuir, mitjançant la formació i l'assessorament, a generar un significat compartit, entre els diferents agents implicats sobre què entenem per acció comunitària i perspectiva inclusiva.
- Tenir presència activa i continuada als espais de participació del territori (comissions, taules, consells), des del respecte a les dinàmiques d'autogestió i al principi d'autonomia dels grups comunitaris.
- Dinamitzar o codinamitzar els espais de participació del territori, quan sigui necessari, i garantir-ne l'operativitat donant suport metodològic i aportant les eines i els coneixements necessaris que ajudin a la consecució dels seus objectius (acompanyament en els diferents moments de treball del grup; tasques d'avaluació, de dinamització, d'informació, de resolució de conflictes, etc.).
- Dur la gestió i dinamització de l'observatori comunitari.

En relació amb la dimensió relacional

Fa referència a la tasca de generació de vincle amb els agents del territori, d'aproximament i de dinamització comunitària pròpiament dita.

- Fer l'anàlisi de la maduresa comunitària¹⁰: Tenir una visió global de la xarxa comunitària del territori (teixit associatiu, col·lectius existents, espais de participació), i de les iniciatives i de les dinàmiques comunitàries que s'hi donen.
- Vetllar perquè les organitzacions del territori, els espais de treball conjunt (comissions, taules, consells...) o les iniciatives que s'impulsen siguin processos democràtics, inclusivament, que cuidin les persones que en formen part, i que estiguin oberts a la participació de persones diverses i col·lectius diferents.
- Desenvolupar les tasques de dinamització comunitària als territoris: vincular-se a la xarxa veïnal i comunitària; fer treball de carrer; vincular persones

9 Per la diversitat de funcions que haurà de desenvolupar l'ETAC, caldrà desplegar estratègies de col·laboració amb altres professionals i de delegació de tasques de coordinació i dinamització d'espais de treball conjunt (especialment en els territoris que siguin extensos o amb molta trama d'espais de participació). Haurem de treballar per anar incorporant, de mica en mica, altres companys de la institució en les tasques de dinamització comunitària, en especial els professionals dels EBAS.

10 Expliquem aquest concepte en la secció de fases i estratègies.

amb altres persones, i persones amb col·lectius i recursos del territori; detectar oportunitats d'organització col·lectiva; desenvolupar projectes comunitaris; organitzar la xarxa d'agents al voltant d'una iniciativa conjunta, dinamitzar taules de treball temàtiques; enfortir el teixit associatiu d'un territori; posar en contacte persones amb l'objectiu que impulsin iniciatives en els temes que siguin importants i significatius per a elles.

- Realitzar conjuntament amb els professionals dels EBAS les tasques de dinamització comunitària i de territorialització del PLACI als barris i pobles.
- Treballar per a la dinamització de la població no organitzada, i amb poca vinculació a la xarxa comunitària del territori, especialment aquella que es pugui trobar en situació de més vulnerabilitat social. Aquesta tasca caldrà fer-la, necessàriament, de manera conjunta i compartida amb els equips professionals que treballen en els serveis que fan atenció directa a la població d'un territori, i de manera especial amb els EBAS.

Competències, sabers i habilitats de l'ETAC

La creació d'aquest equip, sigui per un procés de fusió dels anteriors tècnics dels PLIS/PDC, sigui per un procés d'incorporació de nou personal, ha de garantir que els professionals disposin d'un conjunt d'habilitats i competències necessàries per al nou encàrrec. Algunes d'aquestes habilitats o competències dels integrants dels equips haurien ser:

- Formació tècnica en els paradigmes de l'acció comunitària i la inclusió/exclusió social.
- Formació tècnica (investigació, anàlisi, planificació, organització de programes i activitats).
- Capacitat analítica i estratègica; competent en recerca (es maneja bé amb dades estadístiques i qualitatives). Capacitat per detectar i documentar demandes socials i necessitats del territori.
- Experiència en disseny i desenvolupament de processos d'acció comunitària.
- Coneixements en gestió i dinamització de grups.
- Capacitat per al treball en equip de manera interdisciplinària, i de coordinació transversal dins l'ens local.
- Capacitat per compaginar una mirada tècnica i estratègica, amb una mirada posada en la dinamització comunitària (articular tasques *de despatx* amb tasques *de carrer*).
- Habilitats per sintetitzar, conceptualitzar i posar en relació informacions diverses.

- Vetllar per la transversalitat de la perspectiva comunitària i d'inclusió en tots els eixos de les polítiques al territori.
- Habilitats per generar sinergies entre tècnics i ciutadania.
- Habilitats per afavorir punts de trobada entre persones i grups amb cultures i experiències diferents.
- Habilitats relacionals i comunicatives.
- Alta capacitat empàtica, de lideratge i creativitat.
- Vetllar pels valors d'autodeterminació, enfortiment i cooperació dins d'una comunitat.
- Dinamisme, capacitat d'adaptació i flexibilitat.
- Incorporar la formació continuada en l'exercici de la pràctica professional.
- Tenir coneixements de l'entorn social i institucional en què s'emmarca la seva actuació.
- Tenir consciència de les pròpies limitacions, i les de l'equip professional, i actuar en conseqüència.

Aquestes consideracions relatives als equips tècnics i les persones que en formen part queden subjectes a cada realitat territorial de cada ens local. El caire que acabi agafant cada pla en la seva implementació territorial i les seves característiques determinaran quin tipus d'equip o perfil és el més adient en cada cas.

Per tal de sintetitzar els aspectes més operatius del PLACI que s'han explicat fins al moment, presentem una taula en què s'exposen les tres dimensions en les quals busca incidir el nou pla i el seu aterratge operatiu a través de l'objecte, objectius i funcions del PLACI:

L'estratègia PLACI a partir de les dimensions de l'acció comunitària per a la inclusió social.

Objecte	Dimensió metodològica	Dimensió relacional
<p>Dimensió estratègica</p> <p>Desenvolupament d'una estratègia conjunta i compartida de les diferents polítiques, programes i accions comunitàries i inclusives d'un mateix territori.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debilitar els factors que generen exclusió social a partir de metodologies i estratègies que fomentin l'autonomia i l'empoderament individual, grupal i col·lectiu. - Dissenyar estratègies conjuntes d'intervenció territorial comunitària que facilitin un ús eficient dels recursos en relació amb les demandes dels actors comunitàris. - Potenciar el treball comunitari en els equips bàsics d'atenció social. 	<p>Dimensió metodològica</p> <p>Aportació de principis teòricometodològics que garanteixin la mirada comunitària i inclusiva al conjunt d'accions que es desenvolupen al territori, siguin impulsades des del mateix ens local o des de la resta d'agents.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articular espais de treball conjunt al territori que ajudin a abordar de forma integral les problemàtiques socials multidimensionals. - Avançar cap a un model de governança compartit i alineat que unifiqui mirades, conceptes i metodologies d'intervenció al territori. - Capacitar i donar suport tècnic en acció comunitària i inclusió social a professionals i agents socials del territori. - Produir, analitzar i difondre coneixement sobre la realitat de l'exclusió social i l'impacte de la metodologia comunitària en el seu abordatge. - Impulsar la creació d'eines de generació i difusió de coneixement basat en evidències. 	<p>Dimensió relacional</p> <p>Dinamització social per a l'activació dels vincles socials, les relacions de cooperació i per a l'enfortiment de la comunitat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforçar els teixits comunitàris locals per possibilitar dinàmiques d'empoderament de la ciutadania i d'organització col·lectiva. - Generar dinàmiques que cerquin augmentar el capital social de les persones i les comunitats. - Promoure la participació de la població no organitzada i la seva vinculació als espais i processos comunitàris.
<p>Objectius específics</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar el desplegament del PLACI al territori. - Tenir una visió panoràmica i d'anàlisi de la realitat social del territori, a través de la creació de l'observatori comunitari. - Promoure una estratègia conjunta d'intervenció comunitària per a la inclusió social al territori. - Generar les condicions perquè es desenvolupi una estratègia d'acció comunitària al territori. - Acompanyar la institució i els serveis al territori per avançar cap a un model organitzatiu que incorpori l'atenció comunitària en la seva missió i en els encàrrecs professionals. - Fomentar la incorporació de l'estratègia comunitària en els equips bàsics d'atenció social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suport tècnic i acompanyament metodològic als serveis i entitats del territori en la revisió i millora d'actuacions des de la perspectiva de l'ACI. - Coordinació amb els professionals del territori, amb encàrrecs específics en acció comunitària, per vetllar per una estratègia conjunta d'intervenció. - Acompanyar els equips professionals especialitzats en l'impuls de processos comunitàris des dels seus serveis. - Impulsar o potenciar espais de treball conjunt. - Contribuir a generar un significat compartit al voltant de l'acció comunitària i la perspectiva inclusiva. - Tenir presència activa i continuada als espais de participació del territori. - Dinamitzar o codinamitzar els espais de participació del territori, quan sigui necessari, i garantir-ne l'operativitat. - Dur la gestió i dinamització de l'observatori comunitari. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fer l'anàlisi de la maduresa comunitària. - Desenvolupar les tasques de dinamització comunitària als territoris. - Realitzar conjuntament amb els professionals dels EBAS les tasques de dinamització comunitària i de territorialització del PLACI. - Treballar per a la dinamització de la població no organitzada, especialment la que es pugui trobar en situació de més vulnerabilitat social.
<p>Funcions ETAC</p>		



Desplegament territorial del PLACI



Amb l'objectiu de desplegar el PLACI de manera progressiva a tot el territori català, caldrà abordar tres línies de treball:

1. La integració dels equips del PLIS i el PDC (fitxes 8 i 29 del contracte programa) d'una mateixa ABSS en un nou equip tècnic d'acció comunitària inclusiva.
2. Completar els equips tècnics existents del PLIS i el PDC.
3. Acabar el desplegament de la xarxa a través de les ABSS on no hi hagi equips del PLIS i el PDC fins a arribar a la totalitat del territori català.

Tenint en compte que el PLACI s'implementarà a partir del proper cicle de contracte programa a les 66 ABSS que actualment reben suport a través de les fitxes 8 i 29 del contracte programa, durant l'any 2020 la Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària ha iniciat un acompanyament a aquests ens locals per avançar en els treballs previs.

Proposta de desplegament

Per articular el desplegament del PLACI se cercarà augmentar l'impacte, treballant a partir dels criteris de complexitat del procés, i d'equitat territorial.

Criteri de complexitat

S'han definit quatre criteris de complexitat, en funció de la intensitat del suport que serà necessari per posar-lo en marxa:

1. Ens local amb PLIS i PDC: Màxima complexitat. Ens locals que han de fer un treball d'integració de dos equips existents.

2. Ens local amb PLIS: Revisió de l'estructura existent i afegir-hi el perfil (o perfils) adients per completar els equips.
3. Ens local amb PDC: Revisió de l'estructura existent i afegir-hi el perfil (o perfils) adients per completar els equips.
4. Ens local sense PDC ni PLIS: Un cop comenci el suport a través del CP, començaran un itinerari personalitzat que els ha de dur a materialitzar el PLACI.

Criteri territorial

La prioritització es guiarà pels criteris de major impacte (que un nombre elevat de població tingui accés a aquest recurs), i equitat territorial (prioritzant les ABSS de comarques on no hi hagi cap ABSS que disposi d'aquest suport).

Calendari

S'han previst dues etapes per desplegar el PLACI a tot el territori català:

1. Etapa d'implantació i integració d'equips (primer cicle del contracte programa)

El propòsit, en aquesta etapa, és que tingui lloc la integració dels equips ETAC i la implantació del PLACI a les 66 ABSS. Caldrà consolidar i augmentar progressivament les aportacions del DTSF en funció de l'assoliment dels compromisos tècnics i econòmics acordats amb els ens locals en el marc de la planificació territorial del Departament.

2. Etapa de creixement cap a l'equitat territorial i consolidació d'equips (segon cicle del contracte programa)

La finalitat d'aquesta etapa és que a totes les comarques de Catalunya hi hagi, com a mínim, un equip ETAC en la seva configuració bàsica. En aquesta fase caldrà augmentar de manera sostinguda les aportacions del DTSF, a fi d'iniciar el Pla de Desplegament Territorial de l'Acció Comunitària per a la Inclusió Social. S'ha de prioritzar, en primer lloc, l'acompanyament a les comarques on no hi hagi cap ABSS que disposi d'aquests recursos. En paral·lel, es continuarà amb el desenvolupament i creixement dels equips que, un cop culminat el procés d'integració, hagin conformat l'ETAC en la seva configuració bàsica. L'avenç en el desplegament anirà en funció de l'assoliment dels objectius tècnics i econòmics acordats amb els ens locals en el marc de la planificació territorial del Departament.

Metodologia d'implantació del PLACI

El desplegament del PLACI marca l'inici d'un procés guiat per una metodologia que s'ha d'anar interioritzant de manera progressiva.

La proposta metodològica destaca per la seva orientació a l'acompanyament, suport i capacitació dels equips tècnics a l'efecte de facilitar la transició cap a l'esmentat model. Tant des d'una lògica individual (adaptada a la realitat concreta de cada territori) com des d'una lògica grupal (espais de treball i intercanvi compartit entre ens locals a partir de lògiques territorials i temàtiques).

L'horitzó inicial per al proper cicle del contracte programa fa necessari que els futurs equips tècnics d'acció comunitària, així com altres professionals de l'ens local d'àmbits d'actuació diversos, però que tinguin, també, un paper rellevant en aquest procés (com equips de serveis socials, equips de serveis d'educació, ciutadania, joventut, etc.), disposin de les eines necessàries per poder aterrar aquestes nocions a les seves realitats territorials.

També s'impulsarà un pla de formació que tingui en compte diferents nivells d'aprofundiment, ja sigui en formacions *ad hoc* a partir de les necessitats detectades en el marc dels acompanyaments als ETAC, com en accions formatives més àmplies a partir de col·laboracions amb universitats.

En aquest marc, esdevé idoni que, cada procés compti amb un acompanyament que vetlli per la integració d'aquesta metodologia, i que tingui en compte les circumstàncies de cada ens local, així com els seus tempos i trajectòries. Aquest acompanyament i supervisió del PLACI al territori es concreta de la manera següent:

a) Necessitats derivades del procés d'integració dels equips preexistents

Acompanyament i seguiment del procés d'integració dels equips tècnics del PLIS i el PDC.

- Assessorament tècnic i formatiu en relació amb la integració d'equips i dinàmiques, i processos organitzatius i de gestió del coneixement.
- Suport per a la implementació d'eines i mecanismes de fusió, integració i col·laboració d'accions, plans i projectes preexistents. Anàlisi i propostes d'actuació.

b) Necessitats derivades del procés de creació de nous equips

- Acompanyament i seguiment del procés de construcció dels nous equips tècnics.
- Assessorament tècnic i formatiu en relació amb la definició de perfils, encàrrec i funcions dels nous equips.

c) Acompanyament i supervisió dels encàrrecs i finalitats del PLACI

- Suport i seguiment individual: Cadascuna de les ABSS disposarà d'un professional o una professional referent de l'equip tècnic de la DGACC amb la finalitat de:
 - Facilitar el procés d'integració i configuració dels ETACI.
 - Acompanyar la posada en marxa del PLACI.
 - Donar suport en les tasques de disseny, planificació i, si escau, en la dinamització de diferents espais de participació als ens locals.
 - Detecció de necessitats formatives.
 - Capacitar els professionals a través d'accions formatives a partir de la detecció de necessitats.
- Dinamització de grups de suport territorial: A través de l'organització i dinamització de sessions de treball grupals amb l'objectiu de:
 - Generar un espai d'intercanvi d'experiències entre diferents ETACI d'un mateix territori.
 - Espai formatiu i de reflexió sobre aspectes relacionats amb la inclusió, el treball comunitari i d'altres vinculats a l'objecte del PLACI.
 - Promoure i fomentar la integració de metodologies comunes.
 - Detecció de necessitats formatives.
 - Espai obert al debat de propostes innovadores relacionades amb la millora del PLACI.
- Dinamització del grup de contrast: Amb l'objectiu d'investigar, generar coneixement, i aprofundir en aspectes vinculats a l'acció comunitària i la inclusió social, o relacionats amb altres temes d'interès vinculats amb l'objecte del PLACI.
 - Suport en la realització d'informes socials de tipus quantitatiu pels ens locals que ho requereixin.
 - Supervisió del grau d'assoliment dels objectius tècnics pactats amb els equips tècnics d'acció comunitària inclusiva.



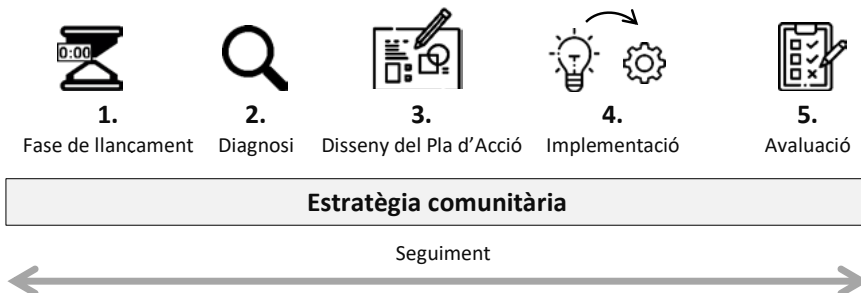
Impulsar el PLACI al territori

En aquest apartat no es pretén elaborar una guia metodològica per a la realització del PLACI en els ens locals. Com ja hem explicat, hi ha diversos materials que poden aportar aquest contingut de manera solvent. La pretensió és la de mostrar el recorregut que els ens locals han de dur a terme per la posada en marxa d'un PLACI, així com reafirmar el caràcter comunitari, inclusiu i transversal de l'instrument. L'accent es posarà en la descripció de les fases i en els elements de nova aportació del PLACI respecte als seus predecessors. S'exposaran els elements que no són presents en cap altre dels documents de referència..

A grans trets, les fases genèriques de treball són les mateixes que es poden trobar en un PDC o un PLIS, però el contingut d'aquestes aporta alguns elements nous.

Així, les fases principals són les que apareixen en la figura següent:

Fases de treball del PLACI.



Per acotar una mica més les fases i el seu contingut, tot seguit es descriuen i s'aporten estratègies a tenir en compte en cada una.

Fase 1. LLANÇAMENT.

	Objectius	Què fer?	Estratègies i recomanacions
<p>Moment inicial del procés de construcció del PLACI a l'ens local. Aquí s'assentaran les bases metodològiques, conceptuals i de governança del PLACI, sobretot des del punt de vista intern de l'Administració, però també extern.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comptar amb els lideratges polítics de l'ens local que permetin legitimitat i versatilitat i coordinació del PLACI. 2. Explicar el pla de treball a totes les persones implicades d'alguna manera en el procés, exposar quines tasques els implicarà i què s'espera de cada agent. 3. Compartir les bases metodològiques i conceptuals amb tots els agents: què és l'acció comunitària per a la inclusió social, el treball transversal i el PLACI, entre d'altres. 4. Determinar els espais de treball interns a l'ens local i els espais territorials (l'arquitectura del PLACI). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fer una reunió inicial amb els màxims càrrecs polítics de l'ens local (alcaldia/presidència, regidories/conselleries) i els màxims càrrecs tècnics (direcció/coordiació serveis socials) per establir les principals línies polítiques del procés de treball i alinear totes les àrees de l'ens local cap al procés del PLACI. 2. En aquesta fase inicial, l'ETAC començarà a apropar-se als diferents espais de treball conjunt del territori per conèixer com s'hi treballa, què s'hi tracta, qui hi participa, i presentar-se. 3. Dissenyar els espais de treball on es duran a terme els processos del PLACI, tant interns de l'ens local com externs. Determinar la territorialització del PLACI i teixir aliances amb els referents territorials (dels EBAS, altres serveis i entitats). 4. Constituir l'espai estratègic de coordinació (EEC) per acordar la raó de ser d'aquest espai, la periodicitat de trobada, els objectius que es plantegen assolir, les tasques assignades a l'espai i als agents que el conformen, guanyar en sentiment d'identitat de grup. 5. Dur a terme sessions monogràfiques de presentació del PLACI i de formació i reflexió sobre ACI, internes a l'ens local (amb personal tècnic i polític), i externes als diferents espais territorials amb personal tècnic del territori i entitats locals. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es recomana que en la primera reunió amb els càrrecs polítics hi assistixin representants de la DGACC o bé dels serveis territorials. Cal maximitzar el grup impulsor, així com l'establiment dels principis de treball i compromisos de l'ens local. 2. Per al desplegament del PLACI, cal aprofitar el màxim d'espais de treball ja existents (procedents dels PDC, dels PLIS, d'altres plans, etc.) i crear-ne de nous, només quan es consideri necessari. Alguns espais existents es poden redisenyar a partir de l'impuls que li pot aportar l'ETAC, però sempre amb un procés progressiu i consensuat. En aquest sentit, l'EEC pot crear-se de nou o bé pot ser l'evolució d'un espai que ja estigui assumint funcions similars des d'un altre pla o programa. 3. La territorialització del PLACI serà variable en cada ens local, però les dues principals vies d'establir aquesta estructura territorial són: territoris on ja hi ha PDC i replicar el model en altres territoris on no hi és, o bé, establir la divisió territorial amb la qual ja treballen els EBAS per facilitar el treball conjunt i la referencialitat territorial. 4. L'aproximació al territori cal fer-la de manera humil i respectant tots els processos previs que s'hi dominin. Els canvis que calgui incorporar en dinàmiques han d'anar acompanyats i ser consensuats des del territori. 5. Pel que fa a les formacions, cal plantejar-les en diferents formats i continguts, adaptant-les als diferents perfils. Recomanem no barrejar tècnics en espais territorials formats per entitats o grups comunitaris. Es poden plantejar com sessions monogràfiques de treball i reflexió, i veïllar perquè siguin percebudes com una oportunitat d'aprofundir en la feina feta i de millora de l'orientació comunitària en els processos d'intervenció, evitant que els equips i entitats les percebin com una crítica o fiscalització a la seva manera de treballar. 6. Recomanem a l'ETAC anar-se incorporant gradualment als espais de reunió interns dels EBAS per anar establint les bases del treball conjunt. 7. Des de la direcció de serveis socials, aquesta fase inicial pot ser una oportunitat per identificar els aspectes de l'organització dels EBAS que poden contribuir a l'impuls del treball comunitari des de l'estratègia PLACI (distribució de les càrregues de treball i dels encàrrecs comunitaris, disposició de referents comunitaris dins l'equip, etc.). 8. Els ETAC estan formats per persones diverses i cal maximitzar els recursos que aquest equip porta. Per tant, seria desitjable determinar certs camps d'especialització i establir una divisió de tasques que maximitzi els bons resultats del procés que ara es comença.

	Objectius	Què fer?	Estratègies i recomanacions
<p>Fase d'anàlisi de la realitat del territori des de la perspectiva PLACI que ha de permetre identificar les problemàtiques sobre les quals es construirà el pla d'acció.</p> <p>Una bona diagnosi és del tot rellevant per poder comprendre bé els processos d'exclusió i les seves relacions i, per tant, dissenyar accions que hi donin resposta de manera eficient basades en l'empoderament i l'autonomia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dur a terme i actualitzar una diagnosi comunitària acurada, territorialitzada i estructurada que permeti dissenyar un pla d'acció d'acord amb la realitat observada i definida de manera conjunta i consensuada. Mapa de vulnerabilitat. 2. Conèixer els diversos recursos i actius comunitaris existents per alinear-los sota l'estratègia global d'acció comunitària per a la inclusió social del territori. Mapa de recursos i actors. 3. Alinear els diferents agents en la voluntat de treballar per a la inclusió social des de la mirada comunitària: es posen les bases per a la creació de la xarxa comunitària per a la inclusió. 4. Aprofundir en l'estat de «maduresa comunitària» dels territoris centrant-se en la dinamització comunitària. 5. Conèixer els diversos processos existents i els que s'han d'iniciar als territoris (plans sectorials, transversals, programes, etc.). 6. Establir espais i mecanismes de coordinació per evitar duplicitats entre aquests processos i maximitzar l'impacte dels recursos existents. 7. Avançar cap a una definició compartida de les problemàtiques que afecten les persones i les comunitats, que permeti una presa de consciència compartida sobre els factors que determinen les situacions de vulnerabilitat i exclusió social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dissenyar el pla de treball del ETAC de manera conjunta entre PLACI i la coordinació de serveis socials. 2. Cal dur a terme un procés de diagnosi participada que combini tècniques quantitatives i qualitatives: aquesta anàlisi es compon del mapa de vulnerabilitat, el mapa de recursos i actius comunitaris, el mapa d'actors i l'anàlisi de maduresa comunitària dels espais. 3. Cal establir els mecanismes de coordinació necessaris per no duplicar processos o sobrecarregar tècnics i territoris amb demandes de participació excessives. Es constitueix l'espai estratègic de coordinació, i es convoca l'espai de la xarxa comunitària per a la inclusió, que començarà amb l'encàrrec de treballar l'estratègia de diagnosi de manera conjunta. 4. Dur a terme processos diagnòstics de tipus comunitari en els diversos territoris que confirmen l'ens local (aterrar l'anàlisi de la realitat a nivell micro). 5. Iniciar sessions monogràfiques de reflexió amb els serveis socials en l'acció comunitària: clarificar dubtes conceptuals i metodològics; fer una prospecció de necessitats del territori susceptibles d'abordar-se des d'intervencions col·lectives; ajudar els EBAS a identificar quin quina pot ser la seva aportació al treball comunitari i al PLACI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fase d'anàlisi de la realitat no es pot concebre com una «aturada» o com «un punt i a part» al treball que es fa al territori. En aquesta fase, ens trobarem que concurran, al mateix temps, diferents processos en paral·lel: la continuïtat de les accions, que es fan des d'altres processos (PC, altres plans territorials) amb l'activació d'un nou pla d'acció i, per tant, la revisió de les lògiques de treball per alinear-les a una estratègia comunitària al territori. Aquest «any d'impàs» s'ha de viure com una oportunitat de millora contínua i de revisió crítica i constructiva de les formes de treball que es porten a terme. 2. En el mateix procés de diagnòstic, cal fer èmfasi a compartir una visió i definició complexa de la realitat social dels territoris. Cal que les persones que hi participin siguin actives en aquesta definició i que es comparteixi de manera clara la visió sobre la realitat social i els factors que la generen, així com els seus impactes. 3. Si es detecten certs discursos culpabilitzadors basats en rumors o que són font de discriminació de certs col·lectius, el procés de diagnosi és un bon moment per combatre'ls a partir de dades empíriques i explicacions raonades. 4. En l'ens local on ja hi hagi un diagnòstic relativament actualitzat, o s'hagi dut a terme recentment un diagnòstic social des d'alguna altra àrea o pla, fora bo partir d'aquest estudi i actualitzar-lo amb les dades o informacions que puguin manca des de la perspectiva PLACI (mirada inclusiva i territorialitzada). Fer un diagnòstic pot suposar un esforç pels agents del territori i cal evitar <i>dinàmiques d'hipersaturació</i> de demandes comunitàries als actors socials. 5. Aquesta fase ha de permetre detectar fonts d'informació, protocols, espais i persones referents per l'impuls de la xarxa comunitària per a la inclusió social i per la creació de l'observatori comunitari. 6. La fase d'anàlisi de la realitat és, en paral·lel i en si mateixa, un procés de dinamització comunitària. No podem conèixer un entorn sense implicar-nos en les seves dinàmiques i cal aprofitar aquest procés d'immersió a l'espai social d'intervenció per generar vincles i aliances amb les persones i grups que hi viuen i treballen. A la vegada que «diagnostiquem» estem posant en relació persones, projectes i interessos, i alineant els actors d'un territori en una estratègia d'acció conjunta i compartida. Així doncs, aquesta fase del pla ens ha de permetre detectar sinergies comunitàries existents i oportunitats de treball comunitari. 7. Recomanem a l'ETAC incorporar-se als espais de treball del territori (grups, consells, comissions, taules) per presentar-se com un recurs tècnic a disposició d'aquests espais i per alinear les diferents accions en el paraguai PLACI. 8. Treballar el pla de treball conjuntament amb els EBAS per interrelacionar l'ETAC i els EBAS en la definició i desenvolupament del procés. Això millorarà les dinàmiques entre equips, permetrà incorporar l'ETAC als espais de treball dels serveis socials, contribuirà a definir l'aportació dels EBAS a l'estratègia PLACI i millorarà la territorialització del pla als barris i pobles. 9. Dins l'ETAC, cal aprofitar les habilitats de cada professional, combinant les competències tècniques amb les competències relacionals i de dinamització comunitària. 10. Emprar representacions geogràfiques de la realitat social de l'ens local sempre que sigui possible a fi i efecte de millorar el procés de territorialització. 11. Posar recursos i atenció a la diagnosi qualitativa i comunitària perquè és d'on s'extrauen aprenentatges més rellevants i aterrats a la realitat local. 12. Reunir l'espai estratègic de coordinació per acabar de definir el pla de treball.

Fase 3. DISSENY DEL PLA D'ACCIÓ.

Objectius	Què fer?	Estratègies i recomanacions
<p>El disseny del pla d'acció representa la concreció de l'aposta de l'ens local pel foment de la inclusió social comunitària. El pla d'acció es deriva de la diagnosi de forma coherentment metodològica, però representa l'aposta política de l'ens local.</p> <p>El pla d'acció ha de respondre als reptes detectats en la fase d'anàlisi de la realitat social, però també als que tenen a veure amb aspectes organitzatius, formatius, de creació de discurs, comunicatius, entre d'altres.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dissenyar un pla d'acció conjunt, d'acord amb la realitat analitzada en la fase 1, que respongui a les especificitats territorials. 2. Establir els mecanismes de seguiment i avaluació corresponents que permetin copsar el desenvolupament del PLACI i incorporar mecanismes correctius en cas que sigui necessari. 3. Identificar necessitats formatives i d'acompanyament en acció comunitària per al desplegament del pla d'acció. 4. Dissenyar, conjuntament amb els serveis responsables, una estratègia de comunicació del pla. 5. Validar el pla d'acció amb tots els agents i aprovar el PLACI al ple municipal (o comarcal, si escau). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquest pla d'acció ha d'aglutinar, des d'una mirada estratègica, les accions que ja s'estan duent a terme des d'altres àrees i des del teixit comunitari, alhora que n'ha de planificar de noves que vagin en la direcció de donar resposta als reptes que no s'han abordat fins al moment. El pla d'acció concreta una estratègia conjunta d'intervenció al territori. 2. És recomanable establir prioritats d'acció sobre les quals actuar a partir de criteris d'urgència i de factibilitat. Així es tindran accions en diversos horitzons temporals. 3. Els plans d'acció concrets és millor dissenyar-los any rere any, ja que aterrar al detall tot el pla d'acció seria un esforç en va que la realitat social canvia per dinàmiques globals i per la nostra intervenció. Gràcies a l'eina de l'observatori podrem disposar d'informacions actualitzades sobre les realitats canviants del territori. 4. Recomanem que les línies estratègiques, agrupades segons les temàtiques, tinguin una persona responsable de cada una, una persona referent. Així, si parlem de la línia d'habitatge, és desitjable que el referent sigui una persona de l'àrea d'habitatge. 5. Cal disposar de tots els recursos de la xarxa comunitària per a la inclusió social, i articular accions que donin resposta a les problemàtiques de les persones des de la lògica de l'acció comunitària. 6. De la mateixa manera que en la fase diagnòstica, el disseny del pla d'acció s'ha de fer als espais interns de l'ens local i als espais de participació del territori. 7. El disseny de les accions ha de preveure una definició de les problemàtiques complexa i les tres dimensions de l'exclusió (estat, risc i procés). 8. La dinamització comunitària pot ser concebuda com una metodologia d'implementació del pla d'acció en un territori i, també, com un objectiu en si mateix del pla d'acció que, aterrat en actuacions concretes, la promoció i activi als territoris d'intervenció del PLACI.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un cop validada la diagnosi per part de tots els agents, cal definir les principals problemàtiques sobre les quals cal actuar. Establir-ne una prioritització. 2. De manera paral·lela, cal fer una anàlisi del mapa de recursos per veure quines problemàtiques ja tenen recursos que les combaten. Cal fer una anàlisi qualitativa d'aquestes accions per veure si han de ser revisades o no. Així mateix, s'ha de determinar quines problemàtiques no tenen cap acció i caldrà, per tant, dissenyar-la de zero. 3. Fer una primera proposta de línies de treball i mesures a validar des del punt de vista tècnic i territorial. 4. Cal fer plans d'acció per a cada territori (dimensió barri o poble), si escau, que recullin les seves particularitats i que s'emmarquin en un pla d'acció general i estratègic. 5. Els plans d'acció es treballen de manera participada (tenir en compte els diferents espais de treball del PLACI). 6. Cal definir les accions al màxim de detall per poder valorar els recursos disponibles i necessaris, l'abast i les possibilitats reals. 7. En el moment del disseny és quan cal crear el sistema de seguiment i avaluació i les eines que farem servir. 8. De manera conjunta amb els serveis responsables, cal treballar en una estratègia comunicativa del pla, tant dels seus resultats com dels seus processos. 	

Fase 4. IMPLEMENTACIÓ.

Objectius	Què fer?	Estratègies i recomanacions
<p>Aquesta és la fase operativa i de desplegament del pla, un cop aquest ha estat aprovat pel ple, i en què les accions i projectes que s'han definit en el pla d'acció es porten a la pràctica.</p> <p>Aquesta fase té un component executiu important, en tant que intervenció al territori, però també ha d'atendre a la dinamització del treball transversal i als espais de treball compartits. En aquesta fase es materialitzen els observatoris comunitaris i també la campanya de difusió.</p> <p>La mirada comunitària ens ha acompanyat durant tot el procés, però és en aquesta fase en què cal, també, dedicar esforços a la dinamització comunitària que ha de permetre posar el treball comunitari al servei de la millora de les condicions de vida materials i relacionals de la població.</p> <p>Durant el desplegament és quan cal dur a terme el seguiment del pla.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desplegar les accions que preveu el pla d'acció. 2. Implementar les accions i projectes de dinamització comunitària que s'hagin previst. 3. Impactar en els factors que generen exclusió social des d'una mirada d'acció comunitària. 4. Treballar i dinamitzar les estructures que han de permetre la implementació i el seguiment de les accions. 5. Dur a terme el seguiment de l'avanç de les accions. 6. Crear els observatoris comunitaris que aportin coneixement sobre la realitat i guin la presa de decisions, així com fer difusió del PLAC i els seus resultats. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una persona responsable de cada una de les línies de treball, d'acord amb els seus àmbits d'actuació professional. Aquestes persones han de formar part de l'EEC. 2. Establir la periodicitat de trobades de l'EEC, un calendari anual tancat, i les tasques a desenvolupar en aquestes trobades. Establir la periodicitat de les trobades de l'espai de la xarxa. 3. Dissenyar espais de seguiment tècnic (EEC) i també espais de seguiment comunitari, de tipus qualitatiu, amb persones usuàries o vinculades a les accions per copsar com s'estan desenvolupant, percebent i impactant en les xarxes comunitàries. 4. Garantir que l'enfocament comunitari és compartit per tota la xarxa i que s'està treballant des d'aquesta mirada. Si cal, fer acompanyament metodològic per garantir una mirada i mètodes unificats. 5. Tenir present que, a vegades, cal centrar els esforços en l'enfortiment comunitari abans d'endegar certs projectes comunitaris al territori. 6. Aplicar sempre la mirada inclusiva i pensar quins efectes en termes d'inclusió i exclusió té tot allò que fem (les accions, la seva organització, la seva comunicació, la seva configuració, els horaris, els criteris...). Cal reflexionar en aquest sentit abans de tirar endavant accions.

Fase 5. AVALUACIÓ DEL PLA.

Objectius	Què fer?	Estratègies i recomanacions
<p>Aquesta és una fase molt rellevant i a la qual cal prestar atenció i dedicar-hi esforços. L'avaluació és important per aprendre i millorar continuament, per una qüestió de transparència i rendició de comptes, i per millorar els processos de presa de decisions.</p> <p>Cal tenir present que mentre el seguiment és una acció contínua i simultània a la implementació, l'avaluació és un exercici retrospectiu que sol reclamar «aturar màquines» per reflexionar sobre què fem i com ho fem.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analtzar de forma retrospectiva la incidència de les accions del PLACI. 2. Obtenir coneixement per tal de redefinir el PLACI, i les polítiques d'acció comunitària, en els termes que es consideri. 3. Dur a terme un procés comunitari de revisió de tot allò que s'ha fet i definició de noves línies de treball (treballar amb la xarxa comunitària). 4. Determinar tots els factors que han ajudat o dificultat l'obtenció dels objectius del PLACI. 5 Revisió de les estructures, els espais i les dinàmiques que s'han donat en les diverses fases de disseny i implementació del PLACI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El disseny del pla d'acció s'ha de fer preveient-ne l'avaluació. 2. Els espais on s'han dut a terme els processos diagnòstics i de disseny també poden servir per a l'avaluació. 3. En casos de treball comunitari es pot treballar amb l'aproximació de la teoria del canvi, que facilita els processos d'avaluació i aporta la dimensió comunitària.¹¹ 4. Cal alliberar temps i recursos per dur a terme l'avaluació, deixant el procés del PLACI en una dinàmica de «ralentir» i centrar esforços en l'avaluació. 5. Cal ser curosos en la interpretació dels resultats d'avaluació, ja que els vincles causals són difícils d'afirmar, sobretot en acció social. Els mètodes qualitius ens són molt útils per explorar aquests vincles causals entre accions i impactes. 6. Concebre l'avaluació com una oportunitat per a la presa de consciència del paper que tenen els diferents agents (professionals, teixit associatiu, ciutadania, mercat) en l'estratègia per a la inclusió social. 7. Des d'un punt de vista de dinamització comunitària, l'avaluació pot ser una oportunitat per implicar persones i col·lectius que havien quedat més «al marge» del procés PLACI i per reactivar espais de treball conjunt. L'avaluació dota de sentit i contingut els espais de trobada.

¹¹ Guia Ivàlua sobre avaluació amb teoria del canvi

Apunts sobre la fase 2 – Anàlisi de la realitat des de la perspectiva PLACI

De cara al procés de diagnosi recomanem consultar la *Guia metodològica revisada dels plans locals d'inclusió social*¹², on s'explica, de manera detallada, com dur a terme un procés de diagnosi estructurada.

En el cas dels PLIS la tendència és fer diagnòsis quantitatives molt extenses que recullen una gran quantitat d'informació i indicadors de diversos àmbits. Aquesta eina, que acaba sent força valuosa també per a altres àrees, acaba sent en molts casos feixuga d'emprar i demana una gran quantitat de recursos i dedicació. Per això, recomanem avançar cap a generacions de documents cooperatius que evitin duplicitats (per exemple: recollir i analitzar indicadors d'atur i contractació quan ja ho fa promoció econòmica, recollir i analitzar indicadors formatius quan ja es fa des d'educació, entre altres casos). Seria més eficient cedir la redacció de certs capítols a tècnics especialistes d'altres àrees, limitar-se a fer demandes de capítols descriptius, i centrar els esforços dels ETAC en l'anàlisi i interpretació en termes d'exclusió social, en la diagnòsi comunitària i en la part qualitativa de recollida i interpretació d'informació. Així, el valor afegit dels ETAC se centra realment en allò en què efectivament poden fer una aportació significativa. Aquestes dinàmiques caldrà protocol·litzar-les i establir-les quan es dissenyi l'observatori comunitari.

La representació geogràfica de la realitat social de l'ens local pot ajudar molt a la tasca de territorialització del PLACI, així com a entendre les lògiques i dinàmiques territorials que es donen en els ens locals. Aquestes representacions són de fàcil accés en el cas de la demarcació de Barcelona, on hi ha l'eina Hermes de la Diputació, però en els altres casos caldria treballar amb sistemes d'informació geogràfica, aspecte que requereix coneixements més específics i la disponibilitat de dades georeferenciades. Sí que es té a l'abast l'eina de l'atles de distribució de renda de les llars de l'INE. Una eina també molt interessant és la geolocalització dels mapes de recursos, que es pot fer amb eines de programari lliure, com Instamaps, i no requereix grans coneixements tècnics per al seu ús. Aquest és un recurs que esdevé de ciutat i es presenta en un format amable i visual.

12 Diputació de Barcelona (2012). *Guia Metodològica Revisada dels Plans Locals d'Inclusió i Cohesió Social*. Col·lecció documents de treball. Sèrie Benestar Social

Finalment, el moment de diagnosi és un bon moment per començar a treballar en l'espai estratègic de coordinació. És probable que en l'ens local s'hagin donat processos diagnòstics més o menys participats en temps recents o que s'estigui planificant dur-ne a terme un en temps propers. Per això cal reunir aquest espai i aprofitar totes les sinergies possibles per no sobrecarregar el teixit tecnicocomunitari, però també per reforçar la necessària mirada multidimensional de l'exclusió social i per aglutinar més recursos en un mateix objectiu compartit.

L'experiència dels territoris pilot ens indica que aquestes dinàmiques de cooperació donen fruits positius; s'han donat experiències, en aquest sentit, amb el resultat de diagnòstics tècnicament més completes i d'un enriquiment de les mirades i els punts de vista.

La fase diagnòstica és la que comença a traçar el disseny de l'observatori comunitari tot apuntant els espais de recollida d'informació i de participació comunitària, determinant quines dades i com es recullen, i les relacions amb la resta d'actors de la xarxa per nodrir aquest espai de construcció de coneixement. La concreció d'aquest observatori ha de ser una acció dissenyada al pla d'acció i se li ha de donar una atenció específica, però en la fase de diagnosi és on es posen els fonaments d'aquesta futura eina.

La maduresa comunitària

El PLACI aporta com a novetat l'anàlisi de la maduresa comunitària. Aquest concepte pot ser més ampli, però en la fase de diagnosi el limitem als aspectes descrits tot seguit. Per això aconsellem fer una observació dels espais partint dels criteris i dimensions i fer-ne una anàlisi crítica per poder incorporar elements de millora per augmentar la seva capacitat d'impacte comunitari i inclusiu.

Quan pensem en espais de treball comunitaris ja existents en un territori (comissions, taules, consells...), en els quals conflueixen diversos actors, ràpidament ens venen al cap qüestions relacionades amb les dinàmiques de treball, les relacions que s'hi donen, les persones que hi participen i les que no, les formes de comunicació, la manera com es prenen les decisions, entre d'altres. Tot això ens porta a introduir la noció del que anomenem maduresa comunitària dels espais de participació comunitaris, aspecte sobre el qual pensem que caldria prestar atenció si volem que els processos de treball conjunt siguin efectius i generin impactes reals als territoris. Concretament, proposem que l'anàlisi de la

maduresa comunitària dels espais de treball conjunt i comunitaris s'incorpori al servei de la governança del PLACI.

En les fases inicials del desplegament del PLACI, és recomanable fer una anàlisi prèvia de la «maduresa comunitària» d'aquests espais de treball. Això permetrà apropar el PLACI a la comunitat i enfocar la dinamització comunitària, tenint en compte el punt de partida dels diferents espais de treball existents en aquell entorn.

La planificació per la qual aposta el PLACI és aquella en què els agents comunitaris dels territoris treballin conjuntament per a la solució de problemàtiques socials amb un impacte sobre les condicions de vida de les persones. Això és possible en espais on aquestes dinàmiques de treball conjunt ja tinguin un recorregut i es compti amb tots els agents implicats, però sense aquestes trajectòries, cal començar amb projectes menys ambiciosos que persegueixin, sobretot, la dinamització comunitària i el rodatge en el treball conjunt dels agents del territori.

Amb aquesta finalitat, a continuació, apuntem alguns elements a tenir en compte a l'hora d'aproximar-nos a l'anàlisi d'aquesta idea de maduresa comunitària¹³ dels espais de treball comunitaris:

- **Inclusivitat, obertura i diversitat:** Conèixer si en els espais els perfils de les persones i grups que hi són presents és divers (tenint en compte els objectius pels quals estan reunits i la composició de l'entorn). Conèixer si es facilita la participació de diversos actors, especialment d'aquells més desafavorits. Treballar i vetllar perquè les organitzacions del territori i els espais de treball conjunt siguin llocs democràtics, inclusivius, que cuiden, i que estan oberts a la participació de noves persones. Cal analitzar el discurs de «no venen» perquè sovint hi manca una reflexió crítica de les barreres simbòliques que dificulten determinades persones a apropar-se a aquell espai, o posar llum a dinàmiques històriques que reproduïen formes de fer poc democràtiques o inclusives, en determinats projectes i espais de treball.
- **Dinàmiques, relacions:** En l'anàlisi del funcionament dels espais de treball comunitaris hem de posar consciència en com operen els privilegis (per raó d'edat, de gènere, d'origen, d'habilitats per a la participació...) en les dinàmiques de poder i de relacions que es donen entre agents socials; evitar rela-

13 Per saber-ne més amb relació a com mesurar l'impacte de l'acció comunitària, recomanem que consulteu: [Ajuntament de Barcelona \(2015\). Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària. Edició: Ajuntament de Barcelona. Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports](#)

cions verticals o poc cooperatives entre agents d'un territori en el si d'aquell espai; i establir els mecanismes que garanteixin processos democràtics i transparents en la presa de decisions, en el registre i traspàs dels acords, etc.

- **Procés d'aprenentatge:** Analitzar si les experiències organitzatives i de treball conjunt que es donen en aquests espais generen oportunitats a les persones participants per a l'aprenentatge d'habilitats de participació, l'exercici de responsabilitats, l'intercanvi d'informació, l'adquisició de competències de planificació i organització, etc. Aquí, serà important entendre *el fet d'estar junts* no només com una finalitat en si mateixa (dur a terme una acció o arribar a un acord), sinó com un procés d'aprenentatge i d'empoderament individual i col·lectiu.
- **Distribució dels recursos:** Sovint, els espais de treball conjunt són el lloc des del qual es prenen decisions respecte de l'ús o destí d'uns determinats recursos que arriben en aquell barri (subvencions econòmiques, recursos materials, ajudes tècniques...) o s'analitza una determinada «problemàtica» i es prenen decisions sobre les respostes més adequades per fer-hi front. En qualsevol d'aquests supòsits, caldrà treballar perquè la planificació de les accions o la decisió sobre el destí dels recursos es faci des d'una mirada global i des del principi d'equitat.

Tot seguit presentem una petita guia d'observació dels espais comunitaris basada en els principis descrits:

Guia observació espais comunitaris.

Inclusivitat, obertura i diversitat	<p>Hi participa una diversitat d'actors que respon a la diversitat poblacional del territori?</p> <p>Hi ha barreres d'accés per determinats perfils o col·lectius (simbòliques, horaris, dinàmiques...)?</p> <p>S'és proactiu en la inclusió de perfils diversos?</p>
Dinàmiques, relacions	<p>Identifiquem la presència de dinàmiques de poder (gènere, edat, formació...) que no fan del tot democràtica la participació?</p> <p>Hi ha lideratges molt forts que eclipsen els altres?</p> <p>Es fa un treball cooperatiu en què tothom participa o hi ha persones que es carreguen de moltes atribucions de feina?</p>
Procés d'aprenentatge	<p>És l'espai un lloc on les persones poden aprendre i desenvolupar habilitats i capacitats?</p> <p>Es reforça el paper dels diferents participants segons les seves capacitats i habilitats?</p>

Distribució dels recursos

Es decideix conjuntament com s'empren els recursos que hi ha a disposició?

Aquest ús es fa a partir d'una anàlisi conjunta de la realitat?

S'usen en projectes compartits?

Hi ha mecanismes de seguiment i rendició de comptes?

Apunts sobre la fase 3 – Disseny del pla d'acció

Per al disseny del pla d'acció recomanem, novament, seguir la *Guia metodològica revisada dels plans locals d'inclusió*. Així mateix, hi ha diversos materials i publicacions que poden ser d'ajuda en la definició d'un pla d'acció, els instruments de seguiment i el disseny del sistema d'avaluació. S'hi trobaran aspectes pràctics sobre com redactar un pla d'acció, com estructurar-lo i com avançar en la seva concreció de manera participada, així com establir els mecanismes de seguiment i justificar la importància d'aquesta tasca.

Com s'apunta en la taula anterior, recomanem que els plans d'acció es detallin al màxim, però només per a les accions corresponents al període d'implementació més proper, és a dir, les que cal treballar a curt termini. La realitat social és canviant i els riscos s'acceleren, per això és millor centrar els esforços en el curt termini, dur a terme una dinàmica de seguiment i avaluació intermèdia i definir el següent període anual. Aquest nivell de detall és important per fer-nos conscients de quines implicacions té cada acció i projecte que es planifica: quants diners costa, quantes hores de treball, quantes reunions, quins processos tècnics cal engegar, què demanem a les entitats i al teixit comunitari, quines aliances necessitem per cobrir aspectes als quals no arribem. Això ens permetrà actuar amb un criteri de realitat que desemboqui, segurament, en plans d'acció més curts i acotats però molt més realistes i factibles. No és millor un pla d'acció amb moltes mesures, sinó aquell que implementa amb èxit allò que es planteja. A més, cal tenir present que es treballa braç a braç amb el teixit comunitari i que això ens fa ser especialment curiosos en les expectatives que es generen i en les demandes que es fan.

S'ha apuntat la necessitat de disposar d'un pla de comunicació del pla. Més que un pla de comunicació com a tal, cal tenir una estratègia de comunicació definida de manera conjunta amb els serveis responsables de la comunicació

de l'ens local. Aquesta comunicació ha de tenir diversos objectius: a) maximitzar la participació en els diversos processos de disseny del pla (diagnosi, disseny, implementació, avaluació), b) difondre els conceptes d'inclusió i acció comunitària generant consciència ciutadana sobre aquest aspecte, c) cercar la sensibilització i l'activació ciutadana al voltant dels objectius de la inclusió i d) contribuir a la dinamització comunitària.

Finalment, la fase de disseny acaba amb la validació tècnica, política i comunitària del document. Ja hem apuntat que el pla representa l'aposta política de l'ens local per a la inclusió social i determina les prioritats polítiques en acció social, l'enfocament polític de la lluita contra la pobresa i l'exclusió i quina és la mirada inclusiva que s'aplica a l'acció de govern en el seu conjunt. El PLACI ha d'estar aprovat en els ple municipal (o comarcal, si escau). Els documents que van a aprovació política ja han d'haver estat prèviament treballats i consensuats tant en l'àmbit comunitari com tècnic.

Apunts sobre la fase 5 – Avaluació del pla

De nou recomanem tenir com a referència la *Guia metodològica revisada dels plans locals d'inclusió*. En aquest cas, a més, hi ha tota la diversitat de recursos que l'avalua posa a disposició per tal de poder aprofundir en els processos d'avaluació.

Malgrat no tenir encara en molts casos una cultura avaluadora gaire institucionalitzada, hi ha un acord general pel que fa a la pertinença dels processos d'avaluació i a la necessitat d'obtenir coneixement sobre quina és la incidència d'allò que duem a terme. Saber si allò que hem fet ha servit per complir els objectius marcats és del tot necessari per poder redefinir el proper PLACI i establir quines són les línies de treball, els espais de treball i les estratègies que cal dur a terme. Així mateix, els processos d'avaluació en què incorporem persones usuàries representen un aprofundiment democràtic en la prestació de serveis i en la concepció de la població com a agents actius en la definició de les polítiques socials. Al seu torn, si treballem tot el procés del PLACI de manera comunitària, cal que l'avaluació també ho sigui, i aportí un component de més empoderament sobre el teixit comunitari en mostrar-se crític amb allò que fa i millorant a partir d'aquests aprenentatges.

Pel que fa a la dinamització de la xarxa comunitària per a la inclusió social, cal apuntar alguns aspectes a tenir en compte. La xarxa ha de ser entesa com el fruit d'un procés de treball que ha de tenir diversos objectius: 1) l'espai de trobada de la xarxa no ha de ser un espai de rendició de comptes ni tampoc un espai de recull de queixes ciutadanes cap a l'Administració, sinó que ha de ser un espai de treball operatiu i estratègic; 2) cal avançar cap a un treball en xarxa efectiu dins l'Administració, tenir consciència de xarxa i actuar com a tal sempre, més enllà dels espais de trobada de la xarxa. Això requereix, també, que les persones tècniques participants de la xarxa tinguin autonomia per generar projectes a la xarxa (i no haver de validar cada vegada el servei respecteiu o que des del servei s'esmeni la participació en la xarxa). 3) Participar en una xarxa requereix aprenentatge i els espais territorials més petits poden ser una bona «escola» de participació comunitària com a pas previ a una xarxa en l'àmbit de ciutat.

En termes més operatius i metodològics, l'avaluació es pot fer internament (la fa l'ETAC) o bé es pot disposar de la col·laboració d'agents externs. Cadascuna de les dues vies té pros i contres. Sigui com sigui, la participació de la xarxa comunitària per a la inclusió de l'ens local és del tot necessària i la seva implicació serà diversa en funció del rol desenvolupat al llarg del procés del PLACI.

Cal tenir present que per a l'avaluació d'impacte cal disposar de valors o informació de referència que permetin valorar l'acompliment o no dels objectius i els canvis que hem generat amb la implementació del PLACI. A banda, cal poder determinar els motius que han generat aquests canvis.

Per la part quantitativa de l'avaluació es recomana tenir sistematitzada tota la recollida de dades i informació que es duu a terme des del procés de diagnosi, ja que així serà més fàcil recollir les dades de nou per veure com han evolucionat els indicadors seleccionats per al procés d'avaluació. Pel que fa a la part qualitativa, es disposa d'un seguit de tècniques i eines que cal emprar per obtenir la millor informació en cada situació.



Recomanacions finals

El PLACI amb altres eines de planificació local

El PLACI és un instrument impulsat per l'Administració pública encarregada de liderar una estratègia conjunta d'intervenció al territori, qui en té la responsabilitat i la legitimitat democràtica, de manera col·laborativa, amb les entitats i col·lectius socials. La seva vocació horitzontal i estratègica garanteix que la finalitat de l'espai no sigui una altra que la coordinació de les accions al territori amb una mirada àmplia i sense objectius específics per complir més enllà dels marcats en el mateix espai i en el mateix pla d'acció.

El PLACI preveu la creació de l'espai estratègic de coordinació per tal de traçar estratègies conjuntes d'intervenció comunitària als territoris. Són diverses les eines de planificació que coincideixen en l'espai, el temps, metodologies i, fins i tot, objectius. A més, hi ha eines i iniciatives impulsades per diverses administracions públiques i, també, per entitats privades. Això genera situacions de sobredemanda als tècnics municipals i el teixit comunitari, una multiplicació d'espais de participació que s'han d'atendre, i coincidència i duplicitat de processos de treball. L'EEC neix amb la voluntat d'ordenar totes aquestes dinàmiques i aportar racionalitat i eficiència a aquests processos.

Malgrat les eines de les quals es disposa per a la materialització d'aquesta coordinació efectiva, cal apuntar que les dinàmiques de treball transversal i coordinació no sempre resulten senzilles. Són diversos els factors que poden dificultar aquesta realitat, des de factors organitzatius fins als de tipus més personal. Per això creiem rellevant poder articular algunes estratègies que facilitin aquesta coordinació efectiva en el terreny local.

Els arguments que justifiquen la necessitat de dur a terme aquesta coordinació són diversos:

1. **Eficiència dels recursos:** els processos que duen a terme les diverses eines de planificació que poden operar conjuntament tenen un cost elevat de recursos i, per tant, cal optimitzar-los. Racionalitzant les tasques i aprofitant sinergies és com els recursos s'empren de la manera més eficient possible.
2. **Suma de recursos:** a banda de la necessitat de gestionar els recursos (sobretot públics) de manera eficient, les estratègies de coordinació poden enriquir els processos des de la suma d'aquests, possibilitant plantejar processos més ambiciosos tècnicament i metodològica, de participació i d'extensió territorial, entre d'altres. Des d'una mirada de complementarietat tècnica, la suma de recursos econòmics, tècnics i personals pot propiciar processos més rics que permetin un millor treball de diagnosi, participació i enxarxament.
3. **Complementarietat tècnica:** quan diverses eines es troben operant alhora en un territori és perquè estan impulsades per actors diversos i se circumscriuen en àmbits de treball diferents. Això dona l'oportunitat d'analitzar la realitat i enfocar els processos amb mirades, eines i capacitats diverses que enriqueixen els resultats des d'un abordatge integral i una mirada més transversal.
4. **Respecte a la ciutadania:** l'acumulació de plans i processos al territori impacta de manera evident en la ciutadania i, sobretot, al teixit comunitari més actiu, ja que sobre aquest recauen diverses demandes de participació que poden ser redundants. Això pot generar un sentiment de rebuig del teixit comunitari cap als processos de participació comunitària, atès que els perceben repetitius i sense resultats.
5. **Garantia metodològica:** relacionat amb el punt anterior, quan es treballa amb ciutadania i teixit comunitari cal garantir processos d'aproximació al territori que permetin una relació positiva i respectuosa amb els agents. Els equips tècnics del PLACI disposen de persones expertes en aquests àmbits que poden garantir un bon contingut relacional amb els actors, que reforci vincles a llarg termini i propiciï el sorgiment de sinergies positives.
6. **Històric relacional:** els equips tècnics del PLACI (formats pels antics tècnics de PDC i PLIS), gràcies a la seva vessant comunitària i de partici-

pació, acumulen un bagatge significatiu de relació amb les entitats i són referents en la seva relació amb les administracions. Cal mantenir aquestes referencialitats atesa l'experiència i el coneixement de moltes entitats del territori. Aquest no és només un actiu a aprofitar, sinó que és una garantia que no es malmetran les relacions ni es duran a terme males pràctiques per manca de coneixement.

7. **Estratègia de vinculació i arrelament al territori:** els diversos serveis presents en un territori (públics, privats, tercer sector), amb les seves diverses eines de planificació, tenen la responsabilitat de fer visible quina és la seva estratègia de treball al territori amb l'objectiu de poder tendir cap a una acció compartida. En general, aquestes estratègies existeixen implícitament però, poc sovint, han estat escrites, explicitades i compartides amb la resta d'agents. En aquest sentit, el PLACI, mitjançant l'EEC, pot ser una oportunitat per aclarir les diferents formes d'aproximació i treball en un territori, generar un acord que sigui un referent d'orientació de les relacions entre agents, i promoure oportunitats de participació i implicació de la gent al seu entorn. Algunes de les preguntes que cal fer-se són: Qui pensa aquest territori? Qui té una mirada global del que hi passa? Què podríem fer per generar una estratègia compartida d'acció?

Estratègies per a la coordinació i interrelació del PLACI amb altres eines de planificació local

Quines estratègies de coordinació es poden implementar en cas de presència o, en el pitjor dels casos, de xoc entre diverses eines de planificació locals?

En diversos ens locals que s'han acompanyat durant la fase pilot del PLACI, ens hem trobat situacions de coincidència de diverses eines territorials, que s'han resolt de diverses maneres. D'aquests aprenentatges extraïem una tipologia d'estratègies que es poden implementar a fi de coordinar les diverses eines i realitats. Aquestes estratègies les resumim en la taula següent:

Estratègia

Estratègia de coordinació

Les estratègies de coordinació són aquelles en què les diverses eines de planificació territorial defineixen i construeixen els diversos processos conjuntament. Es tracen estratègies i calendaris conjunts, es posen en comú recursos i eines, es creen equips mixtos i es visibilitza aquesta coordinació cap entora.

Descripció

Estratègia de complementarietat

Les estratègies de complementarietat són aquelles en què les diverses eines se centren en parcel·les temàtiques diferenciades però complementàries. Cal una coordinació estratègica per a la definició conjunta dels processos i objectius, però es treballa en camps diferenciats i de manera autònoma formant equips no mixtos.

Estratègia de tanteig i traspàs de lideratges

Aquesta estratègia es dona en els casos en què hi ha una eina de planificació que està operant des de fa més temps en aquell territori i on l'equip tècnic que la lidera assumeix funcions similars al PLACI. Quan aquesta eina, a més, no depèn directament d'una administració pública, serà important que, de manera progressiva, es vagi donant un traspàs de lideratges cap al PLACI. El PLACI és una política pública amb mirada global. És l'Administració pública qui ha de vetllar per impulsar accions concertades al territori i liderar els processos d'intervenció social i comunitària.

Aplicació al cas pilot

En el cas pilot A, coincideixen dos processos de diagnosi: el del PLACI i el del PINSAP 14. En aquest cas els dos processos s'han coordinat per dur a terme un sol procés de diagnosi comarcal, sumant recursos i pensant en la no sobrecàrrega a les entitats i la ciutadania.

En aquest cas, el PINSAP duu a terme una enquesta a la ciutadania en la qual també s'hi han afegit preguntes des del PLACI. Per la seva banda, el PLACI duu a terme entrevistes a entitats i administracions, organitza taules de participació territorials amb el PINSAP i s'analitzen els resultats conjuntament.

S'organitza una jornada de retorn en la qual participaran els equips tècnics de PLACI i PINSAP, i l'ETAC participará en les jornades de salut comunitària que s'organitzen a l'ens local.

En tots els materials de difusió es posen els logos conjunts, com a forma de reconeixement del col·laboratge del procés de diagnòstic.

En els casos pilot B i C, hi trobem aquesta estratègia. En els dos casos cal generar entesa amb l'ICI15 i, en el cas del pilot C, a més, amb un projecte de DipSalut.

En el cas pilot B, s'està avançant cap a una estructura on el PLACI esdevé el «Pla de Plans» i s'articula una estratègia conjunta de ciutat en l'espai estratègic de coordinació. Al seu torn, l'ICI se centra en l'àmbit d'infància i adolescència, sota una coordinació general, sota el PLACI. L'ICI duu a terme els seus processos amb els seus equips i se centra en l'anàlisi de l'àmbit citat anteriorment.

En el cas del pilot C, cal generar aquesta estratègia amb l'ICI i el projecte de DipSalut. Tant l'un com l'altre se centren en aspectes de salut i es coordinen, com al pilot B, sota l'EEC dinamitzat pel PLACI. Així, el PLACI del cas pilot C és el marc en què tant l'ICI com el DipSalut operen, centrant els seus esforços i expertesa en els camps de la salut.

Aquesta dinàmica l'hem trobat en el pilot D, en què existeix des de fa temps un projecte ICI amb un equip tècnic que el lidera.

En aquest cas, l'ICI ha estat capaç d'articular un espai de coordinació entre agents que operen al territori, similar a les funcions que ha de tenir l'EEC. Més enllà d'una qüestió de nomenclatura, la complexitat és causada per diferents motius: d'una banda, l'ICI té l'encàrrec de dur a terme un diagnòstic i un pla d'acció al territori, eines que xoquen en el temps i amb l'objectiu que també té el PLACI. D'altra banda, l'equip tècnic de l'ICI s'ha mostrat més reticent a cedir poder de lideratge a l'equip del PLACI. Així doncs, el PLACI ha anat desenvolupant estratègies de tanteig per mirar de trobar espais d'entesa i coordinació amb l'ICI, però sense acabar de trobar un encaix clar tant en l'àmbit orgànic com en el d'encàrrec polític.

En casos com els del pilot D caldria garantir un lideratge polític que expliciti qui té la responsabilitat última de vetllar per una estratègia conjunta de barri, i que doni les directrius per delimitar els encàrrecs, els rols tècnics i els àmbits d'actuació de cada pla.

L'existència d'un projecte com un ICI també es pot llegir en clau d'oportunitat, si s'aprofita el treball que s'ha dut a terme anteriorment. Per exemple, en el moment d'elaborar la diagnosi del PLACI, es pot contrastar amb les diagnosis prèvies existents amb l'objectiu d'actualitzar-ne els coneixements, complementar amb noves aportacions i procurar d'enriquir-lo amb dades quantitatives.

14 Pla Interdepartamental i Intersectorial de Salut Pública (PINSAP) de la Generalitat de Catalunya.

15 Projecte d'Intervenció Comunitària Intercultural (ICI), impulsat per l'Obra Social "la Caixa" a alguns barris de l'estat espanyol.

A banda d'aquestes estratègies apuntades, i de la justificació que fa que el PLACI sigui l'eina de planificació estratègica local de, com a mínim, tot allò que fa referència a l'acció comunitària (des de qualsevol departament) i l'atenció a les persones, també cal apuntar un seguit de condicions que facilitin aquest paper del PLACI:

1. L'aposta política per part de l'ens local és clau per dotar el PLACI d'aquest caràcter de pla estratègic que orienta i coordina les accions comunitàries i d'atenció a les persones dels ens locals. Cal legitimar aquest instrument políticament i dotar-lo, dins de l'ens local, del caràcter transversal i estratègic que se li dona en el seu disseny i conceptualització. Si el lideratge és només tècnic, l'eina es pot quedar curta en aquesta vocació. Cal, doncs, un encàrrec clar en l'àmbit polític cap a tot l'ens local que el PLACI és l'eina de planificació estratègica sota la qual han d'operar la resta d'instruments.
2. En les interseccions del PLACI amb altres plans, cal generar espais de governança i coordinació que permetin el treball conjunt i coordinat quan els encàrrecs són similars.
3. En la seva voluntat transversal i d'ordenació de les accions comunitàries que es donen en els ens locals, cal tenir present el respecte i reconeixement cap als altres actors que ja estan fent, de manera conscient o no, treball comunitari al territori. Cal valorar aquestes iniciatives i establir mecanismes de coordinació des del respecte, el treball horitzontal i l'objectiu de la millora contínua.
4. El PLACI no aterra en espais on no hi havia res prèviament, i tampoc en espais on no puguin arribar altres projectes interessants per part d'altres actors. Per això, cal que les estructures, espais i mentalitats de les persones vinculades al PLACI siguin prou flexibles per encaixar-hi les propostes que arribin i es considerin interessants per al territori.
5. L'aposta política a què es fa referència apel·la a la col·laboració i compromís de les administracions supramunicipals que impulsen altres eines de planificació.

- Els PLACI han de coordinar totes les iniciatives que operen al territori vinculades amb l'acció comunitària i la inclusió social. Això ho han de fer en l'espai estratègic de coordinació. La necessitat de coordinació i el paper que hi té el PLACI queden justificades per diversos motius.

- Aquesta coordinació no sempre és senzilla i, per tant, s'apunten diverses estratègies per poder-la dur a terme de manera efectiva: coordinació, complementarietat, tanteig i traspàs de lideratge.
- La voluntat del PLACI d'esdevenir referent local en acció comunitària per a la inclusió social requereix certes condicions relacionades, entre d'altres, amb la legitimitat, l'impuls, les estructures, els recursos i les relacions.

El PLACI: una palanca de canvi per al sistema de serveis socials

L'impuls del Pla Local d'Acció Comunitària per a la Inclusió Social es produeix com a conseqüència de l'aprovació del II Pla Estratègic de Serveis Socials 2021-2024, que es constitueix en marc i full de ruta del sistema català de serveis socials cap a un model més preventiu, proactiu, àgil, comunitari i universal.

El PLACI és un dels instruments que ha de contribuir a enfortir el conjunt del sistema català de serveis socials, a través de la integració del nou Pla a les àrees bàsiques de serveis socials, i amb l'impuls d'una estratègia comunitària i de prevenció a tot l'ens i àmbit local.

Amb el desplegament de l'eina PLACI es vol aportar als serveis socials un reforç de les dimensions de la prevenció i la proactivitat. No en va, en l'esmentada Llei 12/2007, en l'article tercer, s'hi afirma que «els serveis socials s'adrecen especialment a la prevenció de situacions de risc (...). I, en l'article disset, es fa referència a l'impuls de projectes comunitaris i programes transversals»¹⁶.

El nou Pla vol ser una eina al servei del conjunt de recursos, programes i equipaments d'atenció social, tant els bàsics com els especialitzats. Tanmateix, seran els EBAS, per la seva naturalesa i encàrrec, amb els quals es treballarà més estretament en el procés de territorialització del PLACI i d'impuls de les estratègies de dinamització comunitària.

¹⁶ Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de Serveis socials.

El PLACI amb els equips bàsics d'atenció social

Tenint en compte aquest marc de partida, en el següent apartat identifiquem les oportunitats que representa el PLACI per al procés de transformació dels serveis socials i, en concret, per als equips bàsics d'atenció social:

- El PLACI representa una oportunitat per als equips bàsics d'atenció social per poder desplegar el seu caràcter universal, preventiu i comunitari. El PLACI pot contribuir a fer que els equips bàsics recuperin les tasques de treball al carrer, d'acompanyament des de la proximitat, de vinculació de les persones ateses a col·lectius del territori, d'organització de projectes col·lectius i de dinamització de grups i espais de treball conjunt. La tasca del treball comunitari és intrínseca a les professions del Treball Social i l'Educació Social, si bé la inèrcia institucional ha fet que molts d'aquests professionals no disposin del temps, l'encàrrec o la trajectòria per arribar a desplegar altres metodologies d'intervenció social.
- La integració orgànica dels equips del PLACI (els ETAC) a les ABSS situa les direccions gerencials dels serveis socials en un paper de lideratge del nou pla; a diferència del que s'havia desenvolupat fins al moment, en els PDC o PLIS, en què el rol dels EBAS era de col·laboració amb les accions que es duïen a terme en el marc d'aquests processos. En aquest sentit, els serveis socials passen a tenir un rol estratègic en el PLACI, liderant la nova política pública, participant en l'espai estratègic de coordinació, incidint en l'orientació dels programes d'inclusió social i comunitaris del territori, contribuint a territorialitzar els programes comunitaris als barris i pobles, i promovent l'acció comunitària dins els equips de serveis socials bàsics.
- Els equips tècnics del PLACI (els ETAC) i els equips bàsics d'atenció social primària (els EBAS) estaran vinculats en l'estructura (dins les ABSS) i en l'encàrrec (mirada comunitària i preventiva). Així, el PLACI esdevé un recurs directe per als EBAS, en forma de mitjans humans i tècnics de suport a l'acció comunitària. Concretament, els suports que l'ETAC pot oferir són:
 - Acompanyar a potenciar encara més la perspectiva comunitària dins l'organització de serveis socials, i en els diferents itineraris d'atenció social que despleguen els EBAS.
 - Els ETAC representen una oportunitat de treballar en l'àmbit de prevenció dels EBAS, i per extensió, d'enfortiment de l'àrea de serveis socials de l'ens local.

- Acompanyar als EBAS a tenir més presència al carrer i als espais comunitaris del territori. Sovint, la pressió assistencial ha fet que els serveis socials bàsics s'hagin hagut de quedar «al despatx», o vinculats a estructures tècniques de coordinació i treball en xarxa, i quedar més apartats de les dinàmiques comunitàries i dels espais normalitzats de participació veïnal i oci que hi ha als pobles i ciutats.
- Disposar d'un acompanyament metodològic per al disseny, desenvolupament i avaluació de projectes comunitaris liderats o participats pels equips bàsics. Sovint constatem les dificultats dels EBAS per impulsar accions d'atenció comunitària. Pensem que el fet que els serveis socials puguin comptar amb equips especialitzats en treball comunitari dins la seva estructura quotidiana els podrà aportar més seguretat i eines per anar recuperant el treball comunitari, com un àmbit d'acció que també els hi és propi.

El rol de les direccions de serveis socials en la implementació del PLACI

Com s'ha dit, la integració orgànica del PLACI a les ABSS situa les direccions dels serveis socials (direccions gerencials, caps de serveis socials, coordinadors d'EBAS) en el rol d'impuls del nou pla dins l'ens local, i de lideratge de l'estratègia comunitària dins dels EBAS i en tot l'ens local.

En el següent apartat donem algunes orientacions a les direccions i coordinacions de serveis socials que incorporen en el seu encàrrec el lideratge d'un pla local d'acció comunitària per a la inclusió social i, per tant, també, l'impuls de la dimensió comunitària als EBAS.

Tasques de coordinació i lideratge del PLACI

- Dur la direcció estratègica del PLACI al territori.
- Exercir el lideratge tècnic del pla i legitimar el nou instrument dins l'ens local.
 - Formar part del grup motor i de l'espai estratègic de coordinació del PLACI com a nuclis politicotècnics que assumeixen les funcions d'impuls, coordinació i seguiment.
- Liderar una estratègia comunitària, consensuada i definida conjuntament pels diferents agents, dins l'ens local i al territori.
- Coordinar els equips tècnics del PLACI (l'ETAC) i dels EBAS.
- Impulsar l'estratègia comunitària i afavorir el desplegament del treball comunitari dins els EBAS.

Distribució dels encàrrecs comunitaris entre l'EBAS i l'ETAC

- És molt important que definim els àmbits de complementarietat i treball compartit entre l'ETAC i l'EBAS en relació amb el desplegament del PLACI, i materialitzat en encàrrecs tècnics diferenciats. Les direccions han d'acompanyar els equips de serveis socials a visualitzar quin pot ser el seu rol en el nou pla, als projectes que se'n derivin, i en la promoció de l'acció comunitària al territori.
- Les direccions dels serveis socials han de treballar perquè l'estratègia comunitària impregni tot l'equip, promovent un canvi de cultura en l'atenció social dins els serveis socials. Cal trobar les fórmules que ajudin l'equip a viure l'impuls d'aquestes metodologies d'intervenció social com una oportunitat i un benefici a diferents nivells. En aquest sentit, serà important donar flexibilitat als equips perquè puguin innovar i experimentar amb nous projectes i metodologies de treball.
- El fet que les ABSS disposin d'un equip amb un encàrrec específic en acció comunitària (l'ETAC), en cap cas ha d'excloure preveure altres vies per reforçar l'impuls del treball comunitari als EBAS. Cal garantir, i fer sostenible dins els equips, que es pugui impulsar el treball comunitari.
 - Es poden incorporar estratègies de formació en treball comunitari per als professionals de l'equip (formacions, sessions monogràfiques, supervisió en comunitari, veure experiències d'altres territoris, intercanvi de bones pràctiques).
 - També pot ser estratègic repensar les funcions i les dedicacions d'alguns professionals als encàrrecs comunitaris. En aquest sentit, es poden incorporar fórmules rotatives de dedicacions a projectes comunitaris, o bé plantejar estratègies d'especialització en treball comunitari (per exemple, a través de la creació de referents comunitaris dins dels EBAS). És imprescindible que tot l'equip treballi des de la *mirada comunitària* en l'atenció social que es desenvolupa habitualment al centre, però potser no cal que tots els professionals participin activament en projectes comunitaris del territori. Aquí serà fonamental poder identificar les habilitats, interessos i motivacions per l'acció comunitària entre l'equip (per exemple, reforçant el rol dels professionals de l'equip que tenen l'expertesa i la motivació per dinamitzar projectes comunitaris o ser referents comunitaris).

- L'impuls al treball comunitari dins els EBAS passa, necessàriament, per fer una revisió global del funcionament dels equips i de les tasques que desenvolupen (per exemple, la revisió de les dedicacions a l'atenció directa) que permeti guanyar espais i temps per a les dedicacions comunitàries.
- Les direccions de serveis socials també han de procurar que les organitzacions siguin flexibles als nous paradigmes d'atenció social. En aquest sentit, caldrà garantir que des dels recursos humans de l'ens local es posin les màximes facilitats als professionals que tenen dedicacions comunitàries, fora dels despatxos i en horaris menys habituals.

L'encàrrec comunitari als serveis socials bàsics

El treball comunitari que es pugui fer des dels serveis socials bàsics entenem que va més enllà del fet que l'ens local *tingui o no* un PLACI al seu territori. Tanmateix, com hem vist, el fet de disposar d'aquesta eina pot esdevenir una oportunitat per als EBAS per reforçar la dimensió comunitària i estratègica de les tasques que desenvolupen.

- Per la seva tasca, són els EBAS els qui coneixen la realitat territorial i tenen un rol clau d'antenes als territoris: detecten necessitats i demandes de la ciutadania, poden identificar problemàtiques socials d'un entorn específic, i acostumen a ser un servei de referència per a la població que es troba en situació de més vulnerabilitat. En el desplegament i implementació del PLACI, els EBAS hauran de coliderar l'aterratge territorial del PLACI als diferents barris i municipis, aportar els coneixements que tenen de la realitat dels territoris i, també, fer tàndem amb els ETAC en les tasques de dinamització de grups, organització de la població no organitzada i impuls de processos comunitaris¹⁷.
- Sovint hem pensat que «fer comunitari» és sortir fora del centre, del despatx, i anar al carrer a organitzar activitats. Certament, la dinamització d'accions comunitàries implica necessàriament estar al barri i en contacte amb la gent. Tanmateix, podem ampliar la contribució dels serveis socials a l'acció comunitària amb una mirada comunitària en la pràctica d'atenció social habitual

¹⁷ Entenem que la contribució a la territorialització del PLACI no és tasca exclusiva de l'ETAC i dels EBAS; el PLACI interpel·la el conjunt de l'ens local i, de manera especial, els serveis d'atenció a les persones com són educació, salut, joventut, ciutadania...

(en l'atenció individual i als projectes grupals) i des dels nostres equipaments i despatxos.

- De manera complementària a tenir una orientació comunitària al treball d'atenció directa que desenvolupen, els equips bàsics de serveis socials poden contribuir a l'acció comunitària augmentant la seva presència i centralitat al territori on intervenen, formant part d'espais de treball conjunt i comunitaris, coordinant-se amb altres equips que ja estiguin treballant al territori, o participant en processos comunitaris que estiguin en marxa o impulsant-ne de nous.

Estratègies per a la innovació i l'aprenentatge mutu

- Les direccions de serveis socials han de vetllar perquè en l'ordre del dia de les reunions d'equip hi hagi un espai per compartir i parlar de «temes comunitaris». En aquest sentit, seria recomanable programar espais de treball conjunt entre l'ETAC i l'EBAS per compartir informacions sobre projectes comunitaris del territori, informar del desenvolupament del PLACI, dissenyar projectes comunitaris a partir de les necessitats i oportunitats detectades des de l'atenció directa dels serveis socials, etc.
- Una recomanació és la de sumar l'equip del PLACI a les reunions dels EBAS, especialment en les quals se supervisen casos i projectes amb l'objectiu de poder incorporar l'orientació comunitària als processos d'intervenció.
- Caldrà garantir els mecanismes que permetin a l'ETAC i a l'EBAS poder fer un treball conjunt, diari i basat en la confiança mútua, i especialment entre l'ETAC i els professionals que tinguin encàrrecs específics en treball comunitari dins l'equip.
- Suggerim incorporar sessions de supervisió externa en atenció comunitària als equips d'EBAS. Fins al moment, la supervisió sempre s'ha concebut com a *supervisió de casos* o *d'equips* i pensem que seria interessant ampliar-la amb sessions de supervisió en comunitari.
- També serà necessari promoure espais de suport i de millora contínua entre direccions d'àrees bàsiques amb PLACI al seu ens local, que permeti contrastar estratègies de treball, intercanviar bones pràctiques, resoldre dubtes sobre el procés d'aterratge del PLACI al territori, etc.
- Finalment, per poder treballar plegats cal que primer compartim una mateixa base conceptual de què entenem per acció comunitària i, fins i tot, per PLA-

Cl. L'organització de sessions monogràfiques de formació i reflexió amb tot l'equip al voltant del treball comunitari pot ser una bona estratègia de treball: explorar els imaginaris comunitaris dins l'equip, desmuntar mites i afegir nous significats al voltant del treball comunitari, visibilitzar bones pràctiques o identificar àmbits d'actuació on poder intervenir de manera més comunitària.

- El PLACI vol contribuir al canvi del sistema de serveis socials en la voluntat de desplegar el seu caràcter proactiu i preventiu, a l'hora que representa un reforç tècnic i metodològic en l'impuls de l'acció comunitària per als equips bàsics d'atenció social.
- El caràcter estratègic del PLACI i els espais de coordinació que planteja situen els serveis socials i les seves direccions en un paper protagonista en la definició del municipi inclusiu i les estratègies d'intervenció dins i fora de l'ens local.
- La direcció de serveis socials té l'encàrrec de liderar i coordinar el PLACI, així com de gestionar els recursos humans, tècnics i econòmics que té a la seva disposició (ETAC i EBAS) per articular una estratègia d'acció comunitària per a la inclusió social a l'ens local i al territori.

Bibliografia

- Ajuntament de Barcelona (2009). *Guia operativa d'acció comunitària. Acció social i ciutadania*.
- Ajuntament de Barcelona (2015). *Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària*.
- Ajuntament de Barcelona (2017). *Marc de la intervenció comunitària als centres de serveis socials de Barcelona*.
- Ajuntament de Barcelona (2018). *Pla Municipal d'Acció Comunitària de Barcelona 2018-2022*.
- BARBERO, J. M.; CORTÉS, F. (2005). *Trabajo Comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza editorial.
- BRUGUÉ, Q.; GOMÀ, R.; SUBIRATS, J. (2002). «De la pobreza a la exclusión social. Nuevos retos para las políticas públicas». *Revista Internacional de Sociología (RIS)* vol. 60, núm. 33.
- CASTEL, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Paidós, Buenos Aires.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum.
- Diputació de Barcelona (2012). Guia metodològica revisada dels plans locals d'inclusió i cohesió social. Col·lecció documents de treball. Sèrie Benestar Social. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Diputació de Barcelona (2014). *Guia pràctica per al desenvolupament de xarxes locals d'agents per la inclusió social*.
- FANTOVA, F. (2014). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructuras y propuestas*. Editorial CCS, Madrid
- FANTOVA, F. (2019). *La intervención comunitaria de los servicios sociales y la acción comunitaria intersectorial. A: La Intervención comunitaria de los Servicios sociales y la acción comunitaria intersectorial*.
- FERNÁNDEZ, G. (coord.) (2019). *Informe Sobre Exclusión i Desarrollo Social en Cataluña, 2019*. Fundación FOESSA.
- GALLART, M. A.; JACINTO, C. (1995). «Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo». *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, 6(2).
- Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social i Família (2014). *Document marc del programa per al desenvolupament dels plans locals per a la inclusió social*. Col·lecció Eines, 19.
- Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (2018). *Document de bases de procés d'integració dels PLIS i PDC: Pla local d'acció comunitària per a la inclusió social (PLACI)*.

Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (2020). *Pla Estratègic de Serveis Socials 2021-2024*.

Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials

MAYO, M. (2001). *Community work*. A: L. Dominelli, R. Adams; M. Payne (eds.), *Social work: themes, issues and critical debates*. Londres: Palgrave Macmillan, p. 160-172.

PAUGAM, S. (1996). *Poverty and exclusion: a sociological view*. A: Y. Mény i M. Rhodes (eds). *A New Social Contract? Charting the Future of European Welfare*, London, Macmillan.

ROSETTI, N. (2007). *Exclusió laboral i polítiques actives. Una anàlisi de la dimensió local de les polítiques d'ocupació a Catalunya*. Tesis doctoral. UAB.

SOBRINO, C. et al. (2018). «¿De qué hablamos cuando hablamos de salud comunitaria?». *Gaceta Sanitaria*, 32(S1), 512.

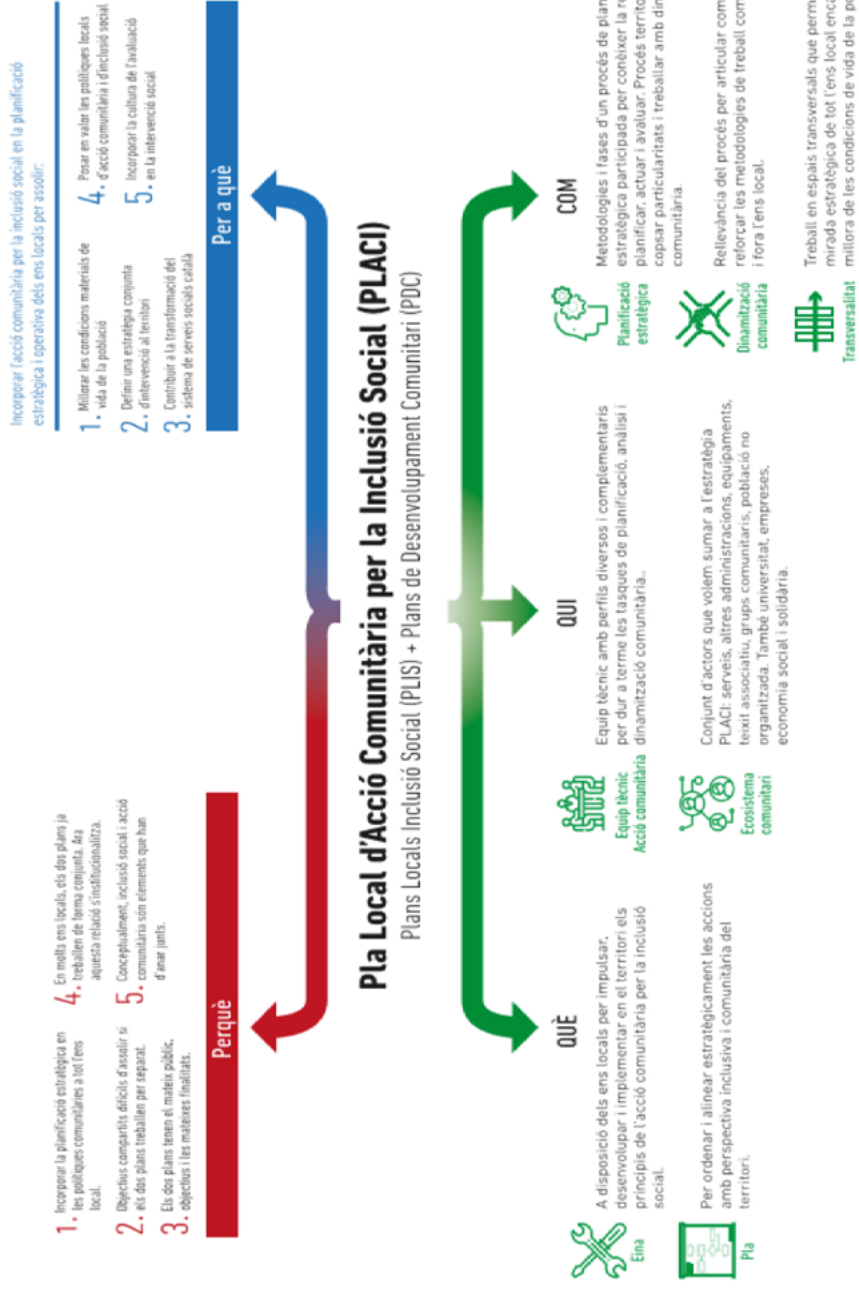
SUBIRATS, J. (dir.) (2004). *Pobresa i exclusió social. Una anàlisi de la realitat espanyola i europea*. Col·lecció Estudis Socials, 16. Fundació «La Caixa».

TWELVETREES, A. (1988). *Treball de comunitat*. Barcelona: Pòrtic SA.

Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. *La feminització de la pobresa. Reivindicant una mirada de gènere*. A: Debats Catalunya Social. Propostes des del Tercer Sector, núm. 46 (2016).

ZUPIRIA, X. (2009). [Teoría del rol profesional](#).

Annex 1 – Infografia PLACI



Annex 2 – Dimensions i objectius del PLACI i funcions ETAC

