

FACILITAR L'ENXARXAMENT COMUNITARI

guia



Generalitat de Catalunya
Departament de Drets Socials



© Departament de Drets Socials, 2022

Direcció tècnica: Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària

Equip de redacció: Anna Lite Diví, Joana Calsamiglia Reguant i Alba Puy Samper

Coordinació: Oficina Tècnica del PLACI – Consultories Risell-Marges

Edició: Secció de Publicacions i Assessorament Lingüístic del Departament de Drets Socials



Avís legal: Aquesta obra es publica amb una llicència de Creative Commons Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 3.0.

Sou lliure de:

Compartir — copiar i redistribuir el material en qualsevol mitjà i format

Adaptar — remesclar, transformar i crear a partir del material

D'acord amb els termes següents:

Reconeixement — Heu de reconèixer l'autoria de manera apropiada, proporcionar un enllaç a la llicència i indicar si hi heu fet algun canvi. Podeu fer-ho de qualsevol manera raonable, però no d'una manera que suggereixi que el llicenciador us dona suport o patrocina l'ús que en feu.

NoComercial — No podeu utilitzar el material per a finalitats comercials.

CompartirIgual — Si remescleu, transformeu o creeu a partir del material, heu de difondre les vostres creacions amb la mateixa llicència que l'obra original.

Podeu trobar aquesta obra i les altres que ha publicat el Departament de Drets Socials al nostre [catàleg de publicacions](#).

ÍNDIX DE CONTINGUTS

1	Presentació	4
2	Marc conceptual	5
3	L'enxarxament en els plans, programes i projectes d'acció comunitària.....	6
3.1	Processos d'enxarxament en l'acció comunitària per a la inclusió social	7
3.2	Rol de l'ETAC en els processos d'enxarxament	8
4	Procés de creació de la xarxa en la implantació del PLACI	10
4.1	El llançament: la ubicació	11
4.2	La diagnosi: una oportunitat per conèixer i reconèixer.....	12
4.3	El pla d'acció: consensuar un marc compartit.....	13
4.4	La implementació: corresponsabilitzar-se.....	14
4.5	L'avaluació i el seguiment: estructures de governança compartides.....	15
5	Procés per a l'enfortiment i l'organització del teixit social del territori	16
5.1	El coneixement del territori.....	16
	Objectius de l'equip professional:	17
	Possibles dificultats o reptes amb què ens podem trobar	17
	Estratègies, eines i orientacions	17
	Reflexions que cal fer en la fase de coneixement del territori:.....	18
5.2	L'establiment de relacions i vincles	19
	Objectius de l'equip professional:	19
	Dificultats o reptes amb què ens podem trobar:.....	19
	Estratègies, eines i orientacions:	19
	Reflexions que ens hem de fer en la fase d'establiment de relacions i vincles.....	20
5.3	L'enfortiment i la densificació del teixit social	20
	Objectius de l'equip professional:	21
	Dificultats o reptes amb què ens podem trobar:.....	21
	Estratègies, eines i orientacions:	21
5.4	Els espais d'articulació i construcció col·lectiva.....	22
	Objectius de l'equip professional:	22
	Dificultats o reptes amb què ens podem trobar:.....	23
	Estratègies, eines i orientacions:	23
6	Bibliografia	28
7	Col·laboracions i agraïments.....	29



1 PRESENTACIÓ

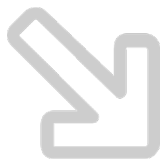
La *Guia per facilitar l'enxarxament comunitari* té l'objectiu d'orientar i facilitar els processos d'enxarxament als territoris, a més de centrar-se en el que es duu a terme en els projectes o processos comunitaris (l'objecte de l'acció comunitària) i en la manera en què es fa (la metodologia comunitària).

En concret, hauria de servir per:

- Oferir un marc conceptual de l'enxarxament comunitari i per saber com s'entén en relació amb l'acció comunitària i la inclusió social.
- Orientar la tasca del conjunt de professionals comunitaris a l'hora d'acompanyar o facilitar processos d'enxarxament al territori.
- Facilitar els processos d'enxarxament durant el desenvolupament dels diferents moments i fases del Pla local d'acció comunitària per a la inclusió social (PLACI).

Aquesta guia forma part d'un seguit de materials que l'Oficina Tècnica del PLACI ha elaborat per acompanyar els equips tècnics d'acció comunitària inclusiva (en endavant, ETAC) i altres professionals comunitaris del territori en el desenvolupament dels seus encàrrecs i de les tasques comunitàries. Així doncs, complementen aquesta guia:

- El glossari de l'acció comunitària inclusiva, en curs d'elaboració, que recull els conceptes clau d'aquest àmbit d'acció i dels PLACI, molts dels quals esmentarem en aquesta publicació.
- La *Guia per a la diagnosi del PLACI*, un model per desenvolupar els processos de diagnosi en diferents territoris.



2 MARC CONCEPTUAL

L'enxarxament comunitari té a veure amb l'establiment de xarxes de relació, vincles, col·laboracions i aliances entre diverses persones, col·lectius i organitzacions, tant a escala territorial com sectorial. Forma part de l'ADN de l'acció comunitària i és una estratègia clau de tots els projectes i processos comunitaris, ja que permet (Marges, 2020):

- Incidir en la generació i l'enfortiment de relacions i vincles de persones i grups; és a dir, contribuir a ampliar la seva xarxa de relacions socials i comunitàries, augmentar les oportunitats d'accedir a recursos i de participar en la vida quotidiana, i afavorir-ne la vinculació amb l'entorn.
- Generar processos empoderadors en què les persones, els grups i les comunitats siguin els protagonistes per donar resposta a les seves necessitats o preocupacions i, al mateix temps, contribuir a garantir els drets personals i col·lectius.
- Crear condicions per a l'(auto)organització col·lectiva, per mitjà de la promoció de processos que permetin prendre consciència col·lectiva, de relacions basades en la solidaritat, el suport mutu i la reciprocitat, de l'enfortiment de coneixements, capacitats i habilitats, i de l'articulació de persones i grups.
- Enfortir i redensificar el teixit social i comunitari del territori, a partir de la creació de grups nous, de l'enfortiment dels existents o de l'articulació i el treball entre ells.
- Reconèixer i incorporar la diversitat, per mitjà de la construcció de projectes i processos democràtics i inclusius, que donin resposta i satisfacin la pluralitat de necessitats existents, parteixin de les diferents mirades, cultures i cosmovisions i les respectin.

L'enxarxament comunitari es concreta de dues maneres:

- Com a objecte de l'acció comunitària. L'acció comunitària pretén promoure la relació, el vincle, la col·laboració, l'enfortiment i el treball conjunt entre diversos agents. Per tant, les accions i els processos que promovem haurien de tenir l'objectiu de contribuir a l'agrupació de persones, la creació de grups o l'enxarxament entre persones i grups ja existents, amb la voluntat d'enfortir el teixit social local i promoure l'organització.
- Com a metodologia. Es tracta de la manera de desenvolupar el que fem des de les nostres organitzacions i col·lectius. Per tant, si treballem a partir d'una mirada comunitària, les accions, els projectes o els processos que promovem s'hauran de desenvolupar des d'aquests espais i processos de relació, de participació i de construcció conjunta.

L'enxarxament comunitari és, doncs, un objectiu dels projectes i processos que promovem i, al mateix temps, la manera com desenvolupem el que fem.



3 L'ENXARXAMENT EN ELS PLANS, PROGRAMES I PROJECTES D'ACCIÓ COMUNITÀRIA

Els processos d'enxarxament en els plans, programes i projectes d'acció comunitària responen als objectius de la política de la Generalitat de Catalunya (2021) a partir de les tres dimensions de l'acció comunitària per a la inclusió.

La dimensió estratègica té la finalitat de dissenyar estratègies conjuntes, consensuades i planificades, amb la participació de tots els agents, per lluitar contra l'exclusió social amb perspectiva comunitària, unificant intervencions i evitant duplicitats. En aquest sentit, doncs, els processos d'enxarxament han de contribuir a la detecció conjunta de necessitats i problemàtiques, i a l'articulació consensuada d'estratègies i accions per donar-hi resposta.

Des de la dimensió metodològica es volen articular espais de treball conjunt i de construcció col·lectiva que ajudin a abordar de manera integral les problemàtiques socials, que sovint són complexes i multidimensionals. Ens referim a la importància de definir espais i mecanismes de coordinació i governança compartida que permetin, d'una banda, estendre la mirada inclusiva i comunitària a tota la xarxa d'agents del territori i, de l'altra, assegurar que, efectivament, la planificació i les accions resultants responen a les necessitats i la realitat de la població. Aquesta dimensió també té l'objectiu d'enfortir internament el teixit social del territori (entitats i col·lectius informals): reforçar les dinàmiques d'enxarxament amb altres grups, millorar les formes d'organització interna, contribuir a eixamplar-ne les bases... Es tracta de generar estratègies d'enfortiment col·lectiu i comunitari que ajudin el teixit local a contribuir més i de manera més òptima als espais de treball conjunt i a les accions col·lectives que s'impulsin.

Finalment, la dimensió relacional pretén reforçar el paper del teixit social i comunitari del territori per possibilitar dinàmiques d'empoderament de la ciutadania i d'organització col·lectiva. En aquest sentit, l'acció de l'equip tècnic d'acció comunitària inclusiva (ETAC) s'orienta a treballar amb i per al teixit associatiu local, de manera que contribueixi a generar les condicions per augmentar el capital social de les persones i les comunitats, especialment les que estan en situació de vulnerabilitat, a reforçar el teixit social existent, i a promoure la participació i vinculació de la població no organitzada als espais i processos comunitaris, com a estratègia per a la inclusió social.

L'enxarxament comunitari és, doncs, un dels objectius del PLACI, com també la manera de treballar per assolir la resta dels seus objectius (Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, 2021).



- Debilitar els factors que generin exclusió social a partir de metodologies i estratègies que fomentin l'autonomia i l'empoderament.
- Dissenyar estratègies conjuntes d'intervenció territorial comunitària, a més de potenciar el treball comunitari i l'orientació comunitària de les accions i intervencions dels i les professionals.
- Articular espais de treball conjunt al territori que ajudin a abordar, de manera integral, les problemàtiques socials multidimensionals.
- Avançar cap a models de governança compartits i donar suport i formació 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.
- Reforçar el paper del teixit comunitari local, 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 comunitaris.

Tenint en compte la centralitat i la importància dels processos i les estratègies d'enxarxament per desplegar i implementar els plans, programes i projectes d'acció comunitària, aquesta guia recull orientacions per posar-les en pràctica a partir de la metodologia comunitària (capítol 4) i també diverses reflexions i eines per contribuir a l'enfortiment i l'organització del teixit social dels territoris (capítol 5).

3.1 PROCESSOS D'ENXARXAMENT EN L'ACCIÓ COMUNITÀRIA PER A LA INCLUSIÓ SOCIAL

Quan parlem d'enxarxament comunitari ens referim tant a l'objecte de l'acció comunitària (l'enfortiment del teixit social i de l'organització col·lectiva) com a la manera de desenvolupar el que fem des de les nostres organitzacions i col·lectius (la metodologia comunitària). Això vol dir que, en un projecte o procés comunitari, treballarem per assolir aquest enfortiment i enxarxament (és un objectiu per si mateix), però, alhora, la creació de grups i xarxes serà la metodologia que utilitzarem per desenvolupar les accions comunitàries.

Pel que fa als plans, programes i projectes d'acció comunitària això significa:

- Que les accions, els projectes i els processos que promouem tindran l'objectiu de contribuir a agrupar persones, crear grups o promoure l'enxarxament entre persones, grups i associacions ja existents, amb la voluntat d'enfortir el teixit social local.
- Que despleguem les diverses accions i fases de planificació estratègica mitjançant l'enxarxament; és a dir, la relació i el vincle, l'agrupació de persones, associacions,



professionals i serveis, i la creació de grups, xarxes i espais d'articulació i construcció col·lectiva.

En aquest sentit, caldrà acompanyar aquests dos processos en paral·lel sense confondre les accions, els projectes i els espais comunitaris que es donen al territori per part de la ciutadania (amb el suport o no de professionals i de l'ETAC) amb les accions, els projectes i els espais que impulsa l'ETAC i s'emmarquen en la planificació comunitària local.

3.2 ROL DE L'ETAC EN ELS PROCESSOS D'ENXARXAMENT

Les trobades, reunions i agrupacions amb altres persones són processos comunitaris que sovint parteixen de la iniciativa de les mateixes persones i grups, sense que calgui la intervenció de professionals que les acompanyin o promoguin. Els processos d'enxarxament són inherents als processos comunitaris, independentment que disposin o no de professionals i que estiguin o no en el marc de l'acció comunitària per a la inclusió social.

Sovint, però, els processos comunitaris tenen professionals que contribueixen a enfortir o facilitar la participació o l'organització de persones i col·lectius que ja estan enxarxats; que generen condicions per facilitar l'enxarxament de qui no ho està; que faciliten la construcció de processos col·lectius entre diferents agents, i que treballen per implicar la ciutadania en la presa de decisions d'allò que els afecta. Així, els i les professionals contribueixen a l'enxarxament comunitari, sempre des del reconeixement i el respecte pel que fa l'autonomia i el paper central de la ciutadania en la presa de decisions (Lite, 2021).

En concret, caldrà que l'ETAC vetlli, conjuntament amb la resta dels agents, per garantir que les accions, els projectes, els processos i els espais comunitaris que es promoguin en matèria de planificació comunitària local recullin aquesta mirada i intencionalitat comunitària i inclusiva. Caldrà garantir:

- Que l'enfortiment del teixit social sigui l'objecte de les accions i dels projectes promoguts en el marc del PLACI (l'enxarxament com a objecte).
- Que el procés d'implementació del PLACI sigui un procés comunitari en si mateix (l'enxarxament com a construcció de la xarxa PLACI) i una metodologia per conèixer la realitat, dissenyar estratègies que responguin a les necessitats reals de la població i desenvolupar accions conjuntes amb els agents comunitaris (l'enxarxament com a metodologia).
- Que el conjunt de professionals, serveis, entitats i equipaments estiguin vinculats i articulats amb el territori (l'enxarxament de les organitzacions).
- Que es reconegui i es respectin les dinàmiques, els grups i els espais comunitaris que hi ha al territori, independentment del seu paper en el PLACI (acció comunitària i implementació del PLACI).



- Que les accions i els processos tinguin com a finalitat la inclusió social i la millora de les condicions de vida de les persones (l'enxarxament com a metodologia).

Aquesta guia tractarà els processos d'enxarxament a partir de l'òptica dels professionals i de la tasca de facilitació i acompanyament. En aquest sentit, tot i que ens centrem en els professionals de l'ETAC, la majoria de les reflexions i orientacions que es plantegen a continuació interpel·len també altres professionals dels ens locals o del territori, de manera que es té en compte que el desplegament de la planificació comunitària local no ha de recaure exclusivament en l'ETAC.

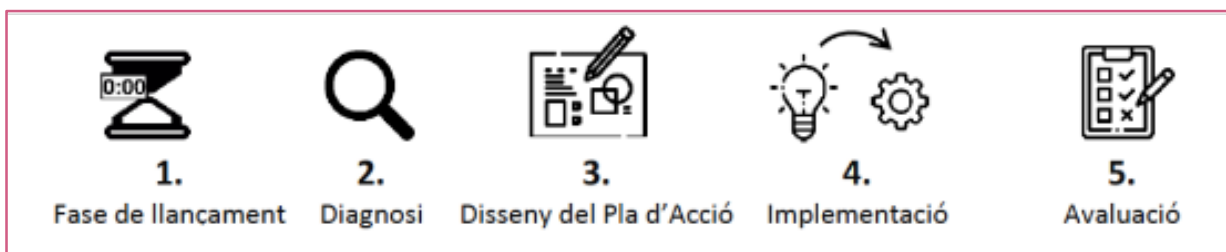


4 PROCÉS DE CREACIÓ DE LA XARXA EN LA IMPLANTACIÓ DEL PLACI

El procés d'implantació del PLACI consta de diverses fases:

- Fase inicial: determina les bases metodològiques, conceptuals i de governança del PLACI, tant en l'àmbit intern com extern.
- Diagnosi de la realitat del territori: identifica les necessitats i les problemàtiques sobre les quals es construirà el pla d'acció.
- Disseny del pla d'acció: concreta l'aposta de l'ens local per fomentar la inclusió social comunitària davant els reptes que es detecten en la fase de diagnosi.
- Implementació: es despleguen les accions i els projectes definits i es dinamitzen els espais de treball.
- Avaluació: Conèixer l'impacte i els resultats de les nostres accions ens permet anticipar-nos i planificar de manera molt més acurada.

Figura 1 Fases del procés d'implantació del PLACI



Font: Departament de Treball, Afers Socials i Famílies (2021)

Com hem comentat, aquest procés d'implantació caldrà que es dugui a terme a partir d'una orientació comunitària. Això voldrà dir, d'una banda, que les accions, els projectes i els processos que promouem hauran de tenir com a objectiu l'enfortiment del teixit social local i, de l'altra, que el desplegament de les accions i fases de planificació s'hauran de fer mitjançant processos d'enxarxament i construcció col·lectiva.

En aquest sentit, la política pública recull la importància que tenen els ens locals que promoguin estratègies d'acció comunitària per a la inclusió a partir del "diàleg, deliberació i cooperació amb els seus entorns i agents del territori" (Generalitat de Catalunya, 2021: 29). Així doncs, cal fomentar "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", fet que aporta "una visió més àmplia i polièdrica de la realitat, permet recollir matisos i casuístiques, legitima les decisions preses, empodera la ciutadania i permet fer més eficients els recursos del territori".



Serà molt rellevant treballar per crear una xarxa d'agents basada en el PLACI que permeti (Diputació de Barcelona, 2014):

- Coordinar els diferents agents del territori en la construcció d'un territori inclusiu i, d'aquesta manera, poder generar abordatges integrals.
- Afavorir la participació de la ciutadania per dissenyar i desenvolupar accions, de manera que se'n faciliti la corresponsabilitat i el protagonisme.
- Incrementar la legitimitat de les decisions i accions adoptades.

Per això, caldrà aprofitar les diferents fases de desplegament del PLACI per anar generant aquests vincles i una xarxa d'agents que comparteixen la identitat, els objectius i el full de ruta del pla i de l'acció comunitària del territori. Vegem-ho a partir de les etapes següents: el llançament, la diagnosi, l'elaboració del pla d'acció, la implementació i l'avaluació.

Figura 2 Objectius de les fases de desplegament del PLACI



Font: Elaboració pròpia

4.1 EL LLANÇAMENT: LA UBICACIÓ

En aquesta fase s'assenten les bases i es presenta l'estratègia local d'acció comunitària per a la inclusió social i l'acció comunitària en els àmbits polític, tècnic i ciutadà. Pot ser una oportunitat per:

- Contextualitzar i explicar l'objecte i la metodologia de l'acció comunitària inclusiva (que permet connectar-nos amb aquesta dimensió política i ideològica).
- Consensuar l'adaptació del PLACI a la realitat de cada ens local i territori, de manera que es puguin començar a definir rols i encaixos amb altres polítiques, plans, dinàmiques i processos existents.
- Copsar sensacions, expectatives i resistències en els àmbits polític, tècnic i ciutadà per definir correctament l'estratègia, la metodologia i les accions que caldrà desenvolupar.
- Fer-nos una primera representació dels agents que hauran d'intervenir en el procés d'implementació del PLACI.



I com ho podem fer?

- Dur a terme sessions formals de presentació en els àmbits polític, tècnic i ciutadà.
- Impartir formacions. Compartir el mateix marc conceptual i llenguatge perquè tothom entengui igual l'acció comunitària inclusiva.
- Buscar espais per parlar amb els diferents agents (anant-los a veure individualment o aprofitant espais de coordinació i de treball conjunt existents).
- Promoure sessions de reflexió tecnicopolítiques per consensuar l'encaix del PLACI a cada realitat.
- Generar i consensuar un marc a partir d'experiències o processos concrets. Començar els processos en una zona determinada on hi hagi hagut un procés comunitari previ per extrapolar, *a posteriori*, aquesta experiència a la resta del municipi. Cal tenir la certesa que, si fem la diagnosi i comencem a mobilitzar els agents, després podrem comprometre'ns a continuar l'acció i intervenir-hi per donar-hi resposta.
- Crear i consolidar una figura de coordinació entre àrees, vinculada a la de cap de projectes, que pugui fer d'unió entre els diferents departaments i tècnics de l'ens local, amb l'objectiu de compartir projectes i informació.
- Detectar les resistències i aprofundir-hi per entendre-les i treballar-les amb la finalitat que no obstaculitzin el desenvolupament del PLACI (per exemple: desconfiança, por o dificultats davant els canvis respecte a les dinàmiques de treball habituals, etc.).

4.2 LA DIAGNOSI: UNA OPORTUNITAT PER CONÈIXER I RECONÈIXER

La diagnosi és una fase important en qualsevol procés: té un valor instrumental per a la planificació posterior i també com a procés comunitari. En aquest sentit, a més d'adquirir coneixements sobre la realitat dels processos d'exclusió social del territori, una diagnosi participada i comunitària hauria de permetre:

- Conèixer els agents del territori implicats i compromesos amb la inclusió i la justícia social.
- Generar espais de coneixença, relació i reconeixement entre aquests agents.
- Promoure espais de reflexió sobre les problemàtiques que els afecten, debatre'n les causes i conseqüències i prendre consciència de la seva realitat i les vies per millorar-la.
- Identificar i conèixer les accions, els projectes o els serveis que estan portant a terme.
- Analitzar les relacions i la maduresa comunitària del territori.
- Identificar les persones i els col·lectius amb més dificultats per participar de les dinàmiques comunitàries.
- Començar a alinear visions, conceptes i objectius dels diversos agents i, al mateix temps, començar a crear un sentiment de pertinença cap a alguna cosa compartida.



- Generar dinàmiques i espais de relació que probablement assentin les bases de processos i espais de participació i governança posteriors.
- Promoure la capacitat d'organització i la mobilització col·lectiva.

Cal tenir present no només qui convoquem i impliquem en aquest procés de diagnosi, sinó també com ho fem i com ho sostenim. El procés de diagnosi ha de permetre que els diversos agents disposin dels coneixements i de les sinergies necessàries per elaborar el pla d'acció.

I com ho podem fer?

- Aprofitar el procés de diagnosi per conèixer el territori i generar aliances que en el futur permetin treballar per enfortir el teixit social existent.
- Crear taules territorials de participació comunitària que identifiquin un punt de partida (necessitats, problemàtiques, relacions entre agents...) compartit i consensuat per tots els agents i que reflexionin sobre possibles vies per millorar el territori i les comunitats. Aquestes taules territorials poden crear-se amb una finalitat diagnòstica, però també poden continuar treballant en les fases següents de la planificació estratègica en clau comunitària.
- Establir zones a les comarques, partint del coneixement del territori, per facilitar la identificació de particularitats, apropar el procés als municipis i generar aliances per a processos futurs. Es pot promoure l'agrupació de municipis de mida similar, municipis amb realitats semblants, municipis amb afinitats polítiques, municipis on es preveu generar aliances...
- Revisar accions i projectes des d'una òptica i uns criteris comunitaris i inclusius.

4.3 EL PLA D'ACCIÓ: CONSENSUAR UN MARC COMPARTIT

El disseny del pla d'acció ha de servir per consensuar una estratègia conjunta i donar resposta als reptes i necessitats socials del territori. A més de definir les línies estratègiques, els objectius i les accions que caldrà desenvolupar, com a procés comunitari és clau per generar un sentiment de pertinença i apropiar-se del projecte i del procés. En aquest sentit, entendre aquest procés en clau comunitària ens hauria de permetre:

- Continuar generant espais de coneixença, relació, reconeixement i confiança entre els agents del territori implicats i compromesos amb la inclusió i la justícia social.
- Seguir generant dinàmiques i espais de relació i treball conjunt que permetin començar a provar maneres de treballar compartides i assentin les bases de processos i espais de participació i governança posteriors (partint, sempre que sigui possible, de les dinàmiques i els espais ja existents).
- Articular visions i objectius dels diversos agents. Cal reconèixer, respectar i cuidar els projectes, els interessos i la idiosincràsia de cada agent en la construcció del projecte compartit.



- Començar a generar processos de corresponsabilitat i apropiació del projecte comú, des d'un compromís compartit cap a la inclusió social.
- Seguir incidint en la generació d'organització i mobilització col·lectiva.
- Identificar, com a professionals comunitàries, les divergències, les tensions o els possibles conflictes que pensem que es podran produir en el procés de treball compartit.

I com ho podem fer?

- Definir un pla de departament conjunt per compartir objectius i reptes.
- Reflexionar, de manera compartida i consensuada, sobre la intencionalitat de les accions que es plantegen i començar a definir indicadors de resultats o d'assoliment per als nostres objectius.

4.4 LA IMPLEMENTACIÓ: CORRESPONSABILITZAR-SE

Una vegada definit el pla d'acció, cal començar a implementar-lo a partir del desenvolupament de les diverses accions i projectes consensuats col·lectivament. En el marc d'un procés comunitari, treballarem perquè la implementació d'aquest pla sigui compartida pels diversos agents del territori implicats i compromesos amb la inclusió i la justícia social. Perquè això sigui possible, cal haver generat les condicions necessàries durant les fases anteriors, tant pel que fa les dinàmiques de coneixença, confiança, relació i treball conjunt dels diversos agents, com pel que fa al sentiment de pertinença i apropiació de la proposta. En aquesta fase, hauríem de poder:

- Refermar les relacions de confiança i les dinàmiques de treball conjunt entre els diferents agents.
- Generar dinàmiques d'empatia, solidaritat i ajuda mútua entre els diversos agents.
- Fomentar que els diversos grups o organitzacions passin de tenir una mirada més individual o interna a una de més col·lectiva i enfocada al bé comú.
- Corresponsabilitzar els diversos agents sobre el desplegament i funcionament del pla, i haver contribuït a generar-los adhesió i pertinença a la proposta.
- Definir els espais de coordinació, treball conjunt i presa de decisions.
- Corresponsabilitzar els diversos agents en la lluita contra l'exclusió i les desigualtats socials i la cerca de solucions a les problemàtiques i reptes col·lectius.
- Haver contribuït a generar organització i mobilització col·lectiva, construcció i enfortiment de la comunitat i un exercici major dels drets de ciutadania.

I com ho podem fer?

- Enfortir les dinàmiques de treball conjunt dins i fora de l'àrea, i generar nous espais de relació i coordinació.
- Articular els plans i els espais de coordinació i participació ja existents.



- Incorporar l'enxarxament com a objecte als plans d'acció i que pugui formar part del desplegament d'accions del pla.
- Generar processos pilot que permetin desplegar accions o programes que es desprenen del pla i, a partir d'aquí, generar dinàmiques i espais de treball compartits. El fet de partir d'accions concretes pot ser una oportunitat per engrescar els agents del territori, afiançar els encàrrecs tècnics i promoure una cultura de treball conjunt i estratègic.

4.5 L'AVALUACIÓ I EL SEGUIMENT: ESTRUCTURES DE GOVERNANÇA COMPARTIDES

Finalment, i en relació amb la implementació, parlem de la importància de fer el seguiment i l'avaluació de les accions i els impactes del que estem fent. Per fer-ho, necessitarem disposar d'estructures de governança compartides ja sòlides i afiançades, que hauran anat construïdes des de l'inici del procés. En aquest sentit, en aquesta fase caldrà:

- Validar la idoneïtat de l'estructura de governança del pla, en consonància i articulada amb la resta d'espais de participació i acció comunitària del territori.
- Consensuar el paper dels diversos agents en el pla i els espais de participació.
- Consolidar una xarxa d'agents que es reconegui i treballi conjuntament i comunitàriament a favor de la inclusió i la justícia social.
- Haver generat les dinàmiques necessàries perquè el PLACI sigui un instrument que contribueixi a enfortir el teixit i l'organització social i comunitària del territori.

I com ho podem fer?

- Per mitjà de les taules territorials, vehicular la tasca de seguiment de les accions i l'avaluació, a fi d'enfortir la cohesió i pertinença dels agents amb els objectius marcats i afavorir la traçabilitat de les accions.
- Crear xarxes comunitàries per a la inclusió constituïdes per professionals, entitats i ciutadania, a partir de les quals es prenguin les decisions estratègiques del pla, se'n faci el seguiment i s'articulin les diferents comissions i grups de treball per poder-lo desplegar.
- Assajar la governança des d'una acció o programa determinat i partir de l'experiència concreta, per generar una estructura de governança a gran escala.
- Definir clarament els objectius de cada espai, per no duplicar-los i facilitar la connexió i traspàs d'informació entre si, de manera que s'eviti la sobresaturació dels agents i la desmotivació o desvinculació consegüents.



5 PROCÉS PER A L'ENFORTIMENT I L'ORGANITZACIÓ DEL TEIXIT SOCIAL DEL TERRITORI

L'enxarxament comunitari és objecte i metodologia de l'acció comunitària. Seguidament us presentem algunes orientacions que els professionals comunitaris fan per promoure o acompanyar processos d'enxarxament comunitari (en tant que objecte de l'acció comunitària). Per fer-ho, hem identificat (metodològicament) quatre fases (coneixement del territori, establiment de relacions i vincles, enfortiment del teixit social i articulació i construcció col·lectiva) i, per a cadascuna, hem concretat uns objectius, uns reptes i unes estratègies. La proposta de fases vol contribuir a ordenar i organitzar la informació i a oferir una certa cronologia en els processos comunitaris, si bé per a cada cas l'ordre o la intensitat de cada fase pot variar. Així mateix, en les fases sovint anirem endavant, endarrere o en paral·lel, de manera que el procés no serà lineal.

Figura 3 Fases de l'enxarxament comunitari



Font: elaboració pròpia

5.1 EL CONEIXEMENT DEL TERRITORI

El primer que hem de fer, com a professionals que treballem en un determinat territori, és conèixer-lo en profunditat. Així, aquesta primera fase es basa en el coneixement exhaustiu del territori.



OBJECTIUS DE L' EQUIP PROFESSIONAL

- Conèixer qui són i com són les persones que viuen en el territori.
- Conèixer quins són els agents principals del territori: grups, entitats, projectes, equipaments, serveis, recursos, plans...).
- Conèixer quines relacions i dinàmiques es donen entre els diversos agents.
- Conèixer quins espais de coordinació, articulació i participació hi ha, qui en forma part, quins objectius tenen i què fan.
- Conèixer quines són les necessitats, oportunitats i reivindicacions que hi ha en el territori.

POSSIBLES DIFICULTATS O REPTES AMB QUÈ ENS PODEM TROBAR

- Desconeixement de les dinàmiques, els grups i els col·lectius organitzats del territori.
- Dificultats per apropar-se a la ciutadania, en especial a la població no organitzada.
- Desconeixement de la realitat dels col·lectius vulnerables i dels seus interessos i necessitats, i manca d'eines per accedir-hi i relacionar-s'hi.

ESTRATÈGIES, EINES I ORIENTACIONS

Tot seguit recollim algunes estratègies, eines i orientacions per facilitar que els professionals comunitaris puguin aprofundir en el coneixement de l'entorn.

En primer lloc, suggerim que es desenvolupi un mapa d'agents i d'espais del territori. El procés d'elaboració d'aquest mapa ens permet avançar en diverses direccions que són complementàries:

- Tenir una visió força exhaustiva del territori.
- Reflexionar sobre les nostres relacions i aliances (les que tenim i les que no tenim).
- Copsar quina imatge tenen els altres de nosaltres.
- Especialment, ens permet començar a teixir relacions i vincles amb diferents agents. En la mesura que contactem amb altres agents (dins el mateix ens local o fora) per saber qui són, què fan, amb qui es relacionen, en què participen, quina informació disposen dels altres, estem començant a generar noves relacions i noves oportunitats.

En segon lloc, necessitem tenir presents les persones i col·lectius que inicialment no surten al mapa i apropar-nos-hi. Sovint ens deixem les persones i els grups més invisibilitzats, la població que no està organitzada formalment en grups o associacions, la població en situació de vulnerabilitat o exclusió social, la que està directament afectada per una determinada situació estructural o circumstància, i els grups amb qui, potser, no hem tingut una relació prèvia, com poden ser alguns moviments socials o grups informals. Per tant, haurem de trobar mecanismes per apropar-nos a aquests agents i conèixer-los, ja sigui perquè ens hi acostem nosaltres o perquè comptem amb professionals que hi treballen directament. En aquesta fase,



per tant, és essencial “trepitjar el carrer” i establir contactes en primera persona, tant pel que fa als agents del territori com als de la mateixa organització. Seria el cas d’una direcció de serveis socials bàsics que, per conèixer els equips de territori, els visita en persona per saber quines accions es produeixen en clau comunitària al territori, si l’equip està impulsant algun projecte comunitari o hi està implicat, i per conèixer les necessitats que tenen els professionals per incorporar aquest punt de vista.

Finalment, necessitarem aprofitar tot aquest procés d’obertura i coneixença per detectar les necessitats i els interessos de les persones i col·lectius del territori. Aquest moment d’anàlisi de necessitats i oportunitats de l’equip professional (que no hem de confondre amb el diagnòstic comunitari) permet elaborar el projecte professional o d’influència del nostre equip, servei o organització. És a dir, permet que establím els nostres objectius comunitaris (tant pel que fa a la millora de les condicions de vida de la població com a l’enfortiment de les seves relacions socials) en un determinat territori i, per tant, definir unes estratègies, una intencionalitat i unes accions concretes per fer-los possible. Una experiència interessant és l’obertura d’un nou servei de dinamització als barris, coordinat amb l’ETAC, en què la figura referent fa una tasca prèvia de coneixença dels agents (especialment de la població no organitzada) i les necessitats que tenen a fi d’articular projectes construïts de manera conjunta. És estratègic que la figura referent tingui una trajectòria en acció comunitària al territori i sigui una figura que la mateixa comunitat reconegui i legitimi.

REFLEXIONS QUE CAL FER EN LA FASE DE CONEIXEMENT DEL TERRITORI

- Quan promovem projectes i processos comunitaris, també incorporem la ciutadania no organitzada (les persones que no formen part de cap grup o col·lectiu formal i hi participen a títol individual)?
- Ens hem plantejat que hi ha persones, col·lectius i cultures que no s’organitzen per mitjà del moviment associatiu formal, sinó que ho fan per mitjà d’altres xarxes de relació, sovint informals?
- Hem tingut en compte que, per incorporar persones i col·lectius que se senten exclosos, invisibilitzats o poc representats en les dinàmiques comunitàries i territorials, podem comptar amb persones o recursos frontissa que ens en facilitin el contacte i la informació?
- Hem pensat sobre què és el que ens mou o ens genera conflicte a l’hora d’acollir la diversitat? Hem viscut la diferència més aviat com una amenaça que no pas com una riquesa? Hem estat capaços d’interactuar-hi amb curiositat, des de l’horitzontalitat i sense prejudicis?



5.2 L'ESTABLIMENT DE RELACIONS I VINCLES

Una vegada tenim clar el mapa d'agents, recursos, relacions i necessitats del territori, com a organització podem començar a relacionar-nos-hi i a col·laborar-hi, però també podem començar a promoure la coneixença, el vincle i l'agrupació entre diversos agents, per desenvolupar el projecte professional que hem definit prèviament.

OBJECTIUS DE L'EQUIP PROFESSIONAL:

- Accedir a informació que ens permet ampliar el coneixement del territori i compartir-lo amb altres agents.
- Contribuir a generar i enfortir les relacions i els vincles entre persones i grups, i afavorir el seu lligam amb l'entorn.
- Contribuir a augmentar les oportunitats de participació facilitant l'accés a recursos i projectes existents i acompanyant en processos de presa de consciència col·lectiva que generin condicions per a futures agrupacions.
- Aprofitar els vincles generats en processos comunitaris anteriors per mantenir aquestes relacions i seguir aprofundint-hi, tenint en compte que els processos comunitaris mai parteixen de zero.

DIFICULTATS O REPTES AMB QUÈ ENS PODEM TROBAR

- Falta de coordinació entre els i les professionals que treballen al territori.
- Accés a persones o grups fins ara poc vinculats a les dinàmiques comunitàries del territori.
- Dificultats per acompanyar la creació de nous grups.
- Prejudicis i estereotips respecte als col·lectius vulnerables, que impedeixen una relació igualitària i a partir de l'escolta.
- Autoexclusió dels mateixos col·lectius vulnerables, ja sigui perquè perceben com a insegurs els espais o processos comunitaris, per autoestigmatització o per manca d'empoderament.
- Recels o falta de confiança entre els agents, o envers els professionals comunitaris, a l'hora de compartir informació o espais per manca de coneixement mutu o a causa de tensions o conflictes previs.

ESTRATÈGIES, EINES I ORIENTACIONS

En aquesta segona fase haurem d'avançar paral·lelament en dues direccions. D'una banda, haurem de treballar a fi d'enfortir les relacions i la xarxa de persones i grups. És a dir, necessitarem augmentar les oportunitats de les persones per conèixer i accedir a recursos del seu entorn, afavorir la vinculació de les persones com a actius de la comunitat, potenciar la capacitat d'aportar que tenen, i treballar per vincular les persones a la vida associativa del barri i a iniciatives veïnals, a partir de relacions nutritives i continuades (Marges, 2020). Per



tant, és indispensable que hi hagi complicitat i treball conjunt entre els professionals i les organitzacions del territori.

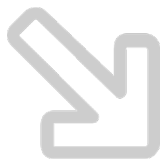
D'altra banda, també necessitarem vetllar perquè es generin les condicions adequades per agrupar persones que comparteixen necessitats, inquietuds i interessos. En aquesta fase, doncs, podrem acompanyar la creació de grups i fer-ho a partir de la presa de consciència de la dimensió col·lectiva de les problemàtiques que els afecten, de promoure experiències de participació significatives, i de facilitar processos d'organització col·lectiva (*ibídem*). Pel fet d'entendre que els processos relacionals són educatius, els processos de coneixença, d'establiment de vincles i de treball conjunt també són oportunitats per aprendre a construir relacions de cooperació amb els altres. Així, com a professionals, aquests processos haurien de tenir un doble objectiu: crear vincles (d'interessos i identitat, funcionals, afectius...) i capacitar les persones per autoorganitzar-se (Ajuntament de Barcelona, 2009).

REFLEXIONS QUE ENS HEM DE FER EN LA FASE D'ESTABLIMENT DE RELACIONS I VINCLES

- Acompanyem els professionals del territori per detectar persones i grups que no estiguin vinculats a les dinàmiques i la xarxa comunitària del territori, i generem mecanismes que els hi apropin i els vinculin?
- Busquem estratègies per promoure la participació i la implicació de les persones a partir de les seves inquietuds, motivacions, interessos i necessitats?
- Aprofitem i promovem els espais informals com a oportunitats perquè les persones es coneguin, s'apropin i es generin vincles i confiança entre si?
- Generem espais de seguretat i confiança en què les persones se senten lliures i còmodes per participar-hi, sense sentir-se jutjades ni discriminades?
- Vetllem per la participació en primera persona de les persones o col·lectius afectats per una determinada realitat o problemàtica, en lloc de parlar en nom seu?
- Posem consciència i intencionalitat quan generem condicions per agrupar persones que comparteixen determinades inquietuds o problemàtiques? Treballem per donar una dimensió col·lectiva i social a les problemàtiques i situacions que a vegades es viuen com a individuals? Promovem espais horitzontals de suport mutu?

5.3 L'ENFORTIMENT I LA DENSIFICACIÓ DEL TEIXIT SOCIAL

Una vegada tenim clar el mapa d'agents i de necessitats del territori, hem començat a relacionar-nos amb els agents i a col·laborar-hi, i hem començat a promoure la coneixença, el vincle i l'agrupació entre si, estem en condicions d'enfortir aquestes relacions, agrupacions, organitzacions i dinàmiques comunitàries de l'entorn. En aquest sentit, en aquesta fase hem de treballar per acompanyar la creació de nous grups i col·lectius, per enfortir els ja existents, i per començar a promoure dinàmiques de coneixement i col·laboració.



OBJECTIUS DE L'EQUIP PROFESSIONAL

- Acompanyar en la creació de nous grups que donin resposta a necessitats o interessos compartits.
- Contribuir a l'enfortiment dels grups i entitats ja existents.
- Promoure el coneixement i l'enxarxament entre grups.

DIFICULTATS O REPTES AMB QUÈ ENS PODEM TROBAR

- Forçar la creació de grups que no responguin a necessitats reals.
- Reconèixer les dinàmiques comunitàries i convidar-hi els grups o agrupacions de persones que funcionen de manera més informal.
- Trobar-nos amb grups o associacions hostils a obrir-se a la comunitat o a incorporar-hi gent nova.
- Que hi hagi grups o persones que no es volen relacionar entre si o que no volen participar i que això no els generi frustració.
- Saber detectar i abordar el conflicte.

ESTRATÈGIES, EINES I ORIENTACIONS

En relació amb la creació de nous grups, és necessari que com a professionals estiguem molt al dia de les necessitats del territori i de les oportunitats que ofereix, i que tinguem la consciència de detectar aquestes necessitats en clau col·lectiva i no (només) individual. Tenim el repte de dirigir aquesta visió i intencionalitat cap endins, amb les persones i els col·lectius amb qui treballem directament amb els nostres serveis o accions, i cap enfora, quan promovem processos més amplis o ens hi sumem, en què també hi haurem de posar aquesta intencionalitat. Així, és important que ens sapiguem mantenir en el nostre lloc (en el nostre rol tècnic) per no ser invasius envers les iniciatives ciutadanes i no apropiari-nos-les. Cal que estiguem disponibles per oferir-los suport, si convé, i col·laborar-hi de manera més estreta si ens ho requereixen.

També serà molt important conèixer i reconèixer les persones i grups que, tot i que no participen en els processos i les accions comunitàries més formals, també es connecten amb altres persones i grups, s'hi relacionen i teixeixen complicitats (Carmona i Fernández, 2018). Si bé són grups que acostumen a satisfer les necessitats internes del grup mateix, i que estan poc connectats amb les dinàmiques de la resta de grups i de processos del territori, també constitueixen la ciutadania —i, per tant, els hem de reconèixer com a part potencialment activa de les comunitats—, i representen una oportunitat per ampliar les dinàmiques i maneres de fer dels agents socials més visibles o visibilitzats (*ibídem*).

Pel que fa l'enfortiment del teixit associatiu existent, treballarem en dues direccions: d'una banda, vetllarem perquè els grups i les associacions ja existents s'enforteixin i, de l'altra,



generarem les condicions i les facilitats per promoure nous lideratges i noves estructures de participació que facilitin la implicació de persones i grups que fins ara no han estat tan presents o visibles en les dinàmiques comunitàries més formals del territori. Per tant, mirarem de contribuir a l'enfortiment social, econòmic i democràtic de les associacions i els grups (perquè eixamplin la seva base social, la capacitat d'incidència i de transformació social, i siguin més obertes, democràtiques, inclusives). Ho farem a partir de transferir-los habilitats i competències, de reconèixer-los i d'implicar-los en les accions que fem i promovem. Es tracta de facilitar que treballin amb una visió de bé comú, d'acompanyar-los quan calgui en els relleus generacionals, i de promoure que hi hagi noves estructures i dinàmiques de participació fruit de processos de revisió i actualització de la seva raó de ser, els seus objectius o funcionament.

Finalment, promourem la coneixença, el reconeixement i el treball conjunt entre grups: ja sigui perquè comparteixen necessitats o inquietuds, perquè poden retroalimentar-se o donar-se suport, o bé perquè els uneix un objectiu compartit. En aquest darrer cas és interessant que, quan això esdevé entre grups que són molt diferents en alguns aspectes, puguem emfasitzar allò que tenen en comú. Es tracta que, sense obviar la diferència de cada grup, es remarca l'oportunitat que puguin col·laborar a fi de trobar-hi la complementarietat o aplicar opcions i estratègies que hi pugui haver.

5.4 ELS ESPAIS D'ARTICULACIÓ I CONSTRUCCIÓ COL·LECTIVA

La base de l'acció comunitària són els grups que aglutinen les persones que fan coses (Ajuntament de Barcelona, 2009). Per tant, com a professionals comunitaris, serà important que posem molta intencionalitat per generar aquests espais de trobada, vincle i agrupació entre persones amb interessos, necessitats o desitjos compartits, i que puguem acompanyar-los, en la mesura que sigui possible, per guanyar poder, autonomia i impacte, també en relació amb les seves comunitats o territoris de referència. En aquest sentit, més enllà d'aquesta dimensió interna de configuració i enfortiment dels grups que hem treballat en la fase anterior, serà molt important poder-los connectar amb altres i promoure'n el treball conjunt. En aquesta fase, per tant, ens centrarem a promoure els processos d'articulació i construcció conjunta.

OBJECTIUS DE L'EQUIP PROFESSIONAL

- Promoure o facilitar espais de coordinació i de treball conjunt entre grups (formals i informals).
- Promoure o facilitar processos col·lectius d'anàlisi de necessitats i de definició de respostes conjuntes.
- Promoure o facilitar processos d'organització comunitària.



DIFICULTATS O REPTES AMB QUÈ ENS PODEM TROBAR

- Que els interessos individuals prevalguin per sobre dels interessos col·lectius i del bé comú.
- Que no hi hagi unes relacions de confiança i unes dinàmiques de treball conjunt prou establertes i compartides, o fins i tot que hi hagi relacions conflictives o reticències per treballar conjuntament.
- Que les relacions de poder formals (jerarquies, càrrecs, etc.) o informals (antiguitat, credibilitat i prestigi en el context, etc.) generin desigualtats i dinàmiques abusives, poc democràtiques o poc equitatives en els espais de construcció col·lectiva (en termes de responsabilitats i càrregues de feina), i això afecti la sostenibilitat de les xarxes i, per tant, dels processos comunitaris.
- Que els equips professionals vulguem incorporar tota l'acció i organització comunitària d'un territori sota el paraigua de l'Administració.

ESTRATÈGIES, EINES I ORIENTACIONS

Per promoure processos de coordinació, articulació i construcció conjunta, podem treballar en diverses línies. En primer lloc, podem facilitar espais de trobada i de relació entre grups per promoure'n la coneixença, el reconeixement i el treball conjunt. Sovint es necessita una certa confiança i quotidianitat compartida perquè diversos grups es plantegin col·laborar en accions conjuntes o engegar nous projectes comuns. Com a professionals, podem contribuir a generar i facilitar aquests espais i dinàmiques. Hem de tenir en compte la importància dels espais de trobada informals i la potencialitat dels espais físics (hotels d'entitats, equipaments de gestió comunitària, casals de barri, centres cívics, ateneus...) pel que fa la dinamització de les relacions socials. Per exemple, hi ha algun ens en què els serveis socials estan ubicats físicament als centres cívics corresponents per zona, en els quals hi ha molta vida comunitària; en aquest cas, es facilita molt la relació entre professionals dels serveis socials i altres professionals i diferents entitats, grups formals o informals i ciutadania en general.

En segon lloc, podem promoure espais de participació formals. Ens referim, d'una banda, a espais de coordinació o treball en xarxa de professionals que tenen com a objectiu conèixer i compartir informació, coordinar-se, consensuar objectius, consensuar maneres d'intervenir, i treballar per un objectiu comú (les 6 C). Aquests espais són molt necessaris per donar resposta a necessitats compartides dels diferents professionals i recursos, de manera coordinada, amb un abordatge integral i una gestió més eficient dels recursos. En aquests tipus d'espais podem incloure els consells consultius sectorials, els grups de treball o comissions tècniques (amb la presència de les administracions i de les entitats professionalitzades).

De l'altra, hem de promoure els espais de participació comunitària, sumar-nos-hi o dinamitzar-los, és a dir, els espais de trobada de veïns i veïnes en el territori —organitzats en



associacions, grups o altres iniciatives, o implicats a títol individual—, amb la presència de professionals de serveis, equipaments i entitats del territori o sense, que també persegueixen aquestes 6 C, però que ho fan amb l'objectiu de generar processos col·lectius d'organització. Parteixen de la detecció col·lectiva de necessitats i oportunitats per articular respostes conjuntes a partir dels recursos de què disposa l'entorn. En aquest sentit, destaquem els espais que s'han creat en el marc de processos comunitaris (comissions, taules comunitàries) en què la participació és mixta: en formen part figures tant de l'Administració com de la ciutadania i del teixit social del territori.

Hi ha altres espais de participació més institucionalitzats que tenen potencial com a canals per articular col·lectivament en clau comunitària. És el cas, per exemple, dels consells de barri o districte o altres espais de participació territorial. Es tracta d'espais que sovint tenen certs elements formals que poden obstaculitzar la participació efectiva de la ciutadania, però, alhora, atès que són molt propers a la vida quotidiana i al carrer, afavoreixen la territorialització de les iniciatives de (co)construcció col·lectiva per millorar les condicions de vida dels veïns i veïnes. Replantejar-se aquests espais per incorporar-hi la visió comunitària i facilitar la participació, especialment de la població no organitzada, pot ser un bon exercici per als professionals.

També convé destacar iniciatives d'alguns ens locals que treballen per generar nous espais de participació assemblearis, que busquen sumar-hi la ciutadania que fins ara no ha estat implicada en processos comunitaris d'aquesta mena, així com promoure espais de treball i acció directa que contribueixin a eixamplar la base social, de manera que se superin les relacions de poder i clientelars que de vegades apareixen en espais formals.

Com a professionals comunitaris, hem de promoure i acompanyar els espais i les dinàmiques del territori des del punt de vista de l'empoderament i l'organització col·lectiva. Això vol dir que, independentment de les eines i metodologies que utilitzem en cada cas (taules, comissions, cafès, assemblees...), hem de vetllar perquè aquests espais siguin instruments que facilitin el coneixement i el reconeixement de les persones que hi participen. Així mateix, han de servir per construir mirades, llenguatges, maneres de treballar i propostes àmplies enfocades al bé comú —superant les individualitats i casuístiques de cadascuna—; han de ser espais de seguretat i confiança, en què les persones se sentin còmodes, desenvolupin la consciència crítica sobre elles mateixes i la realitat que els envolta, tinguin un paper actiu i posin en pràctica les capacitats i habilitats necessàries per a la participació social. Hem de poder contribuir a promoure espais i processos d'organització comunitària dels agents del territori.



Reflexions que ens hem de fer quan treballem per promoure processos i espais democràtics i inclusius:

- Tenim en compte les dinàmiques de poder que es donen en els grups, per exemple si hi ha una jerarquia amb diferents rols, nivells de coneixement i accés a la informació (en definitiva, tot el que dona poder) d'unes persones respecte de les altres en un grup?
- Vetllem perquè la cultura del grup, és a dir, els valors amb què un grup s'identifica, sigui àmplia i inclusiva? El fet que ho sigui vol dir que la diversitat del grup (de gènere, d'origen, d'ètnia, de classe social, de capacitats, d'edats, etc.) és representativa de la realitat de l'entorn, i el grup la reconeix i valora com a part de la seva identitat.



Taula 1 Resum de les fases del procés d'enxarxament

Fases procés enxarxament	Objectius	Dificultats o reptes	Estratègies
El coneixement del territori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conèixer qui són i com són les persones que viuen en el territori. ▪ Conèixer quins són els agents principals del territori. ▪ Conèixer quines relacions i dinàmiques es donen entre els diversos agents. ▪ Conèixer quins espais de coordinació, articulació i participació hi ha, qui en forma part, quins objectius tenen i què fan. ▪ Conèixer quines són les necessitats, oportunitats i reivindicacions que hi ha en el territori. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconeixement de les dinàmiques, els grups i els col·lectius organitzats del territori. ▪ Dificultats per apropar-se a la ciutadania, en especial a la població no organitzada. ▪ Desconeixement de la realitat dels col·lectius vulnerables i els seus interessos i necessitats, i manca d'eines per accedir-hi i relacionar-s'hi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboració del mapa d'agents i d'espais del territori. ▪ Apropament a les persones i els col·lectius que inicialment no surten al mapa. ▪ Detecció de les necessitats i interessos de les persones i col·lectius del territori.
L'establiment de relacions i vincles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accedir i compartir informació del territori. ▪ Contribuir a generar i enfortir les relacions i els vincles entre persones i grups, i afavorir el seu lligam amb l'entorn. ▪ Contribuir a augmentar les oportunitats de participació. ▪ Aprofitar els vincles generats en processos comunitaris anteriors per mantenir aquestes relacions i seguir aprofundint-hi, tenint en compte que els processos comunitaris mai parteixen de zero. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de coordinació entre els i les professionals que treballen al territori. ▪ Accés a persones o grups fins ara poc vinculats a les dinàmiques comunitàries del territori. ▪ Dificultats per acompanyar la creació de nous grups. ▪ Prejudicis i estereotips respecte els col·lectius vulnerables. ▪ Autoexclusió dels mateixos col·lectius vulnerables. ▪ Recels o manca de confiança entre els agents o envers els professionals comunitaris. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfortiment de les relacions i la xarxa de persones i grups. ▪ Generació de les condicions adequades per a l'agrupació de persones que comparteixen necessitats, inquietuds i interessos.



Fases procés enxarxament	Objectius	Dificultats o reptes	Estratègies
L'enfortiment del teixit social	<ul style="list-style-type: none">▪ Acompanyar en la creació de nous grups que donin resposta a necessitats o interessos compartits.▪ Contribuir a l'enfortiment dels grups i entitats ja existents.▪ Promoure el coneixement i l'enxarxament entre grups.	<ul style="list-style-type: none">▪ Forçar la creació de grups que no responguin a necessitats reals.▪ Reconèixer els grups o les agrupacions de persones que funcionen de manera més informal.▪ Trobar-nos amb grups o associacions hostils a obrir-se a la comunitat o a incorporar-hi gent nova.▪ Que hi hagi grups o persones que no es volen relacionar entre si o que no volen participar.▪ Saber detectar i abordar el conflicte.	<ul style="list-style-type: none">▪ Creació de nous grups.▪ Conèixer i reconèixer les persones i grups que no participen en els processos i les accions comunitàries més formals.▪ Enfortiment dels grups i associacions ja existents.▪ Generació de condicions per promoure nous lideratges i noves estructures de participació.▪ Promoció de la coneixença, el reconeixement i el treball conjunt entre grups.
Els espais d'articulació i de construcció col·lectiva	<ul style="list-style-type: none">▪ Promoure o facilitar espais de coordinació i de treball conjunt entre grups.▪ Promoure o facilitar processos col·lectius d'anàlisi de necessitats i de definició de respostes conjuntes.▪ Promoure o facilitar processos d'organització comunitària.	<ul style="list-style-type: none">▪ Que els interessos individuals prevalguin per sobre dels interessos col·lectius i del bé comú.▪ Que no hi hagi unes relacions de confiança i unes dinàmiques de treball conjunt prou establertes i compartides.▪ Que no hi hagi un equilibri en el repartiment de tasques, funcions i responsabilitat perquè es donin relacions de poder abusives tant formals com informals.▪ Que els equips professionals vulguem incorporar tota l'acció i organització comunitària d'un territori sota el paraigua de l'Administració.	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilitació d'espais de trobada i de relació entre grups.▪ Promoció d'espais de participació formals, de treball en xarxa o de participació comunitària.▪ Acompanyament dels espais i els processos des del punt de vista de l'empoderament i l'organització col·lectiva.



6 BIBLIOGRAFIA

- Ajuntament de Barcelona. (2009). *Guia operativa d'acció comunitària*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Carmona, M. i Fernández, R. D. (2018). *Guia pràctica: Cultivant comunitat(s). Com conèixer la vida social i comunitària més enllà de l'associacionisme formal*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Calsamiglia, J., Calsamiglia, A. i Josa, O. (2019). *Metodologia per promoure la perspectiva comunitària als equipaments de proximitat*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Departament de Drets Socials. (2021). *Els plans locals d'acció comunitària per a la inclusió social*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Diputació de Barcelona. (2014). *Guia pràctica per al desenvolupament de xarxes d'agents per la inclusió social*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Lite, A. (2021). *Guia per incorporar la dimensió comunitària a l'economia social i solidària*. Barcelona: Marges SCCL.
- Marges. (2020). *Brúixola comunitària. Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials*. Barcelona: ECAS.



7 COL·LABORACIONS I AGRAÏMENTS

L'elaboració d'aquesta guia ha estat possible gràcies a la col·laboració, l'experiència i el contrast dels equips ETAC que s'acompanyen en el marc de l'Oficina Tècnica del PLACI:

Ajuntament d'Igualada.

Ajuntament de Badia del Vallès.

Ajuntament de Cambrils.

Ajuntament de Figueres.

Ajuntament de Girona.

Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat.

Ajuntament de Manresa.

Ajuntament de Mollet del Vallès.

Ajuntament de Montcada i Reixac.

Ajuntament de Palafrugell.

Ajuntament de Reus.

Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols.

Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.

Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda.

Ajuntament de Tarragona.

Ajuntament de Terrassa.

Ajuntament de Tortosa.

Ajuntament de Valls.

Ajuntament de Vilanova i la Geltrú.

Ajuntament del Prat de Llobregat.

Consell Comarcal de l'Alt Penedès.

Consell Comarcal de l'Anoia.

Consell Comarcal de l'Urgell.

Consell Comarcal de la Noguera.

Consell Comarcal de la Segarra.

Consell Comarcal del Baix Penedès.

Consell Comarcal del Berguedà.

Consell comarcal del Pla de l'Estany.

Consell Comarcal del Tarragonès.