

La planificació als Plans de Desenvolupament Comunitari

Estudiant: *Anabel Sancho i Alcántara*

Tutor: *Cayetano Gómez i Pérez*

PROMOCIÓ 2006-2009

ESTUDIS D'EDUCACIÓ SOCIAL

UNIVERSITAT DE GIRONA

Girona, 12 de juny de 2009

La planificació als Plans de Desenvolupament Comunitari

Estudiant: *Anabel Sancho i Alcántara*

Tutor: *Cayetano Gómez i Pérez*

Data d'entrega: 12 de juny de 2009

Descriptors:

Treball comunitari

Plans comunitaris

Planificació

Vist i plau del tutor,

Cayetano Gómez Pérez

Agraïments

*A les companyes de classe, ara amigues,
que han compartit amb mi aquests estudis.*

*A la meva família, per estar sempre
al meu costat i ser crítics amb mi.*

A en Caye, pel seu suport i dedicació.

Índex

1.- PRESENTACIÓ	4
2.- INTRODUCCIÓ	6
3.- EL TREBALL COMUNITARI (TC)	8
3.1. La comunitat i la concepció ideològica del Treball Comunitari.....	8
3.2. Aproximació històrica al Treball Comunitari.....	10
3.3. Definició de Treball Comunitari	12
4.- PLANS DE DESENVOLUPAMENT COMUNITARI	16
4.1. Els plans i el desenvolupament comunitari.....	16
4.1.1.- Pla	16
4.1.2.- El desenvolupament comunitari	17
4.2. Plans de desenvolupament comunitari a Catalunya. Antecedents	19
4.3. Els PDC avui.....	20
4.3.1. Bases metodològiques	21
5.- LA PLANIFICACIÓ	24
5.1. Què és planificar?	24
5.2. Elements i principis bàsics per a la planificació	26
5.3. De la planificació normativa a la estratègica. La planificació social.	31
5.4. Reptes de la planificació	33
5.5. Per què cal planificar?.....	36
6. ANÀLISI DE LA PLANIFICACIÓ EN ELS PDC	40
6.1. PDC i la planificació.	40
6.2. Experiències de PDC.	42
6.2.1. Pla Educació i Convivència. Girona.....	43
6.2.2. Pla Integrant Accions. Girona.....	45
6.3. Anàlisi de la planificació als PDC	47
7. CONCLUSIONS	62
8. BIBLIOGRAFIA.....	68
9. ANNEXOS	70
9.1. Preguntes per realitzar les entrevistes i document de treball per aquestes.	70
9.2. Entrevista a en P.J.....	73
9.3. Entrevista a l'E.M.A.....	77
9.4. Enquesta utilitzada per la valoració del PEiC	87
9.5. Document de treball per l'avaluació de les comissions. Exemple comissió II. ...	89

1.- PRESENTACIÓ

El sentit que té aquest treball per mi, és bàsicament el de trobar respostes a un conjunt de dubtes i qüestions que em van sorgir un cop es van finalitzar les pràctiques en un pla comunitari, el Pla Educació i Convivència de Santa Eugènia, Sant Narcís i Can Gibert del Pla de Girona. En el moment en que vaig finalitzar el període de pràctiques, vaig prendre distància per tal de poder observar i intentar valorar de forma general i objectiva –deixant de banda les relacions i amistats que han sorgit durant aquesta etapa- què funcionava i què fallava en una organització tan complexa i tant important per a un territori. En cap moment dubtava de la repercussió positiva i dels resultats que aquest pla estava generant als barris en els quals es desenvolupava, però hi havia algunes qüestions que no m'acabaven de convèncer i que estaven per sobre de la implicació dels professionals o la participació dels veïns. No em vaig voler resignar a pensar que quatre mesos no havien estat suficients per poder arribar a entendre què faltava en aquell trencaclosques, que tot i ser tot un món de possibilitats -tant per recursos, com pels professionals que hi estaven donant servei-, hi havia aspectes organitzatius que alentien i entorpien el desenvolupament efectiu, eficaç i intel·ligent del pla.

La inquietud que em generava aquest tema la vaig començar a compartir amb companys de classe que coneixen la complexitat dels Plans de Desenvolupament Comunitari (a partir d'ara PDC) i compartien amb mi la convicció de la veritable importància del treball comunitari actualment, així com la necessitat de poder posar fil a l'agulla en quelcom que perjudica aquestes pràctiques i al que, amb aquest treball, volia posar-li nom i argument.

Inicialment, vaig endinsar-me en el món de la participació –com element que fallava i entorpia-, però la meva experiència en les pràctiques em descartava aquesta qüestió, ja que no era un punt dèbil al pla. A més, creia que la qüestió es trobava per sobre de la participació. L'avaluació en l'àmbit comunitari i més concretament en els PDC també era una qüestió interessant com objecte

d'estudi, ja que l'avaluació vetlla per millorar accions futures i es podria evolucionar tractant i rectificat errors i potenciant allò que és efectiu; però tot i així, el procés d'avaluació no creia que fos suficient per trobar els resultats que buscava.

Començava a pensar que allò que "quelcom perjudica" als PDC no seria res concret i fàcil de resoldre, sinó que dependria de moltes variables, d'aspectes com la participació, la implicació, l'administració, els recursos,... algun element bàsic, global i previ que donés forma i força, camí i orientació a què s'havia de fer, com s'havia de fer, qui hauria de responsabilitzar-se i implicar-se,... quelcom que finalment vaig deduir que seria: la planificació. De seguida em vaig convèncer que la planificació seria l'eina que s'havia de fer servir per garantir una bona pràctica, orientada i racional, que deixés marge per la creativitat i la innovació, però que evités caure en el parany de la improvisació i el deixar-se endur per les forces i els interessos que sempre interactuen en aquests plans.

A partir d'aquí vaig creure tenir la possible resposta als meus dubtes de per què no funcionava de forma lleugera l'articulació de professionals, equips, veïns, recursos, serveis,... i que podria analitzar allò que caldria realitzar amb rigorositat per garantir eficàcia, eficiència i intel·ligència als PDC. El següent seria conèixer tota la teoria referent a la planificació, al treball comunitari i els PDC, per poder analitzar la pràctica i arribar a concloure amb una resposta clara en base a aquesta hipòtesi; cal més i millor planificació als PDC per garantir-ne els processos i resultats?

2.- INTRODUCCIÓ

El present treball té l'objectiu d'aproximar-se teòricament i analitzar a través d'un treball de camp, com es planifica en els PDC i reflexionar sobre els elements que incideixen d'una forma o un altre en aquest procés, així com els efectes que pot generar una bona o mala planificació en la pràctica quotidiana d'un PDC.

Per aconseguir-ho, el treball s'estructura amb dues parts diferenciades, la primera inclou una aproximació als coneixements teòrics relacionats amb l'objecte d'estudi i una segona, de caire analític, que inclou un treball de camp per poder reflexionar sobre la hipòtesi d'aquest treball.

Els blocs teòrics més destacats de la primera part són tres i aquests tenen una relació correlativa d'allò més general a allò més concret. Aquest s'inicia amb el treball comunitari, per tal de recollir els coneixements bàsics sobre aquest àmbit d'intervenció; continua amb els Plans de Desenvolupament Comunitari, incloent els conceptes més propers a aquests i per últim, obrint la branca dels dos elements estudiats en el treball – PDC i planificació- s'inclou una aproximació teòrica a la planificació; creant en base a la teoria, un discurs que mostri els aspectes teòrics a tenir en compte en el posterior anàlisi, tals com les complexitats de la planificació i el treball comunitari o els arguments que justifiquen la necessitat de planificar.

La segona part del treball pretén analitzar la planificació als PDC des de dues perspectives diferents, un anàlisi genèric i un de més concret, per poder tenir més elements i amb una visió el màxim d'ample d'aquest objecte d'estudi per poder fer una reflexió el més ajustada possible a la realitat. Per iniciar aquest punt, es considera interessant incloure un punt de resum teòric, amb allò dels PDC i de la planificació que més es relaciona. A continuació, es fa una petita contextualització dels dos PDC sobre els que es basa l'estudi, amb el

complement de dues entrevistes i finalment, el posterior anàlisi que resol l'objectiu del treball.

A més, durant el desenvolupament del treball s'han obert noves branques i qüestions importants en relació a aquest tema i que era necessari recollir per donar més globalitat al treball. Per aquest motiu, s'ha optat per realitzar un treball de camp basat en dues entrevistes, una a un professional que coneix de molt a prop un PDC, essent la figura de director i un altre a un professional que té un coneixement en l'àmbit comunitari més ampli, essent durant molts anys coordinador dels dos PDC de la ciutat de Girona. D'aquesta forma es pot realitzar un anàlisi més ampli i que la informació extreta pugui resultar alhora, un complement d'informació. En el marc teòric es volia incloure informació entorn el marc regulador i/o jurídic dels PDC. A l'hora de fer la recerca d'aquesta informació s'ha detectat un buit bibliogràfic d'aquestes qüestions, per això, s'ha decidit que calia incloure aquesta informació al treball, extraient la informació del treball de camp; per tant, utilitzant aquesta via com a font d'informació d'allò més general i global, per poder ser també, un complement d'informació al treball.

Finalment, el treball té un apartat de conclusions on s'inclouen, a part de l'anàlisi que ocupa el present treball, aquelles qüestions generals que s'han anat recollint durant tot el transcurs del treball, des de valoracions sobre el recull de la documentació, fins les grans conclusions que s'extreuen d'aquest treball tant en forma, com en contingut i resultats.

3.- EL TREBALL COMUNITARI (TC)

3.1. La comunitat i la concepció ideològica del Treball Comunitari

Per tal de poder fer un anàlisi sobre la planificació en els Plans de Desenvolupament Comunitari, hem d'aproximar-nos en primer lloc, al treball comunitari com a marc inicial a aquesta eina d'intervenció comunitària en la que es centrarà l'estudi. Continuant amb aquesta lògica, d'iniciar el marc teòric des de la base, caldria fer un desengranatge d'alguns conceptes importants als quals s'anirà fent referència durant el transcurs del text. Bàsicament per dos motius, la voluntat d'especificar com s'entén el concepte de comunitat - important per l'àmbit d'aquest treball- i per fer visible la concepció ideològica que emmarca la intervenció comunitària.

Durant la realització de les jornades sobre el Treball Comunitari, d'aspectes polítics i tècnics a Barcelona l'any 1986, es parlava del concepte de comunitat, com un constructe que pot portar a confusió i ambigüitat. És important tenir en compte aquesta qüestió, perquè hi ha moltes paraules que poden tenir una delimitació difícil vers el concepte de comunitat; ho serien per exemple, societat o territori. Durant aquestes jornades, analitzaven el concepte de comunitat tenint present que pot assolir moltes definicions segons variables tant diverses com la disciplina des d'on s'analitzi, el territori, les característiques de la població, per divisions de l'Administració a l'Estat de Dret,... Però totes elles tenen dos elements comuns, una base territorial i una determinada configuració de les relacions humanes que depenen, principalment, de cinc aspectes. Aquests són la història del col·lectiu en el marc de la quotidianitat, un cert sentit de pertinença, unes determinades necessitats comunes, certes coincidències en els problemes/aspiracions de la població i les demandes explícites i implícites d'aquesta. ¹

¹ *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986.* (1ª Ed.-) (1986) Diputació de Barcelona.

Aquest plantejament és molt vàlid, perquè inclou gran part dels elements que li donen aquest sentit de complexitat i que cal tenir presents en qualsevol tasca comunitària. A més, aquesta descripció de comunitat, s'allunya de la possibilitat de caure en el parany de concebre la comunitat com quelcom homogeni; tal i com planteja Marchioni en les seves idees, la necessitat de distanciar el concepte de comunitat com una societat unida, comú,... i evitar generar imatges que oculten la veritable complexitat, transmetent harmonia, homogeneïtat social,... i tot tipus d'elements que la simplifiquen.²

Seguint aquestes línies, Marchioni també recull una definició de la seva mestra Angela Zucconi, “ la comunidad es un conjunto de personas que habitan en el mismo territorio, con ciertos lazos y ciertos intereses en común” i delimita els elements que la conformen i que hi són presents a qualsevol acció comunitària com el territori, la població, la demanda d'aquesta i els recursos dels que poden disposar.³

Com a conclusió d'aquestes dues idees, una del distanciament del concepte de comunitat dels elements simplificadors, i l'altre d'incloure tots aquells elements que sí la conformen i la fan tant complexa i canviant; caldrà entendre per una banda, la comunitat des d'una perspectiva de futur, tenint en compte que es parteix d'una realitat social concreta i que es volen desenvolupar intervencions de caire comunitari amb una voluntat direccional; sabent on es vol arribar, quina comunitat es vol arribar a ser.

D'altra banda, parlar sobre la mirada que es projecta amb un model d'intervenció comunitària que treballa per, en i amb la comunitat. Tornant als temes de discussió a les jornades sobre Treball comunitari, dir que defensaven

²Marchioni, M. (1999). Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria. Dins J.M. Barberó; F. Cortés, (Ed.) *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. (p. 47) Madrid: Alianza Editorial.

³ Marchioni, M. (1997). *Planificación social y organización de la comunidad* (5ªEd., p.69-70) Madrid: Editorial Popular.

la necessitat que la intervenció comunitària treballés per “contribuir a aconseguir [...] solucions a les necessitats socials [...] concebudes de manera col·lectiva” de manera que posin l’accent en les atencions col·lectives. El discurs de les jornades parlen envers la idea que aquestes accions tindran implicacions en l’individu concret, però la concepció ideològica que se’n desprèn de les intervencions comunitàries hauria de ser cap a la voluntat de redistribuir l’exercici de poder –entès com autonomia, possibilitat de decisió,...- amb recursos col·lectius i lligada a entendre l’individu com a ésser social amb unes necessitats socials (relacionals, afectives,...) i no només amb necessitats de béns materials. Això ens portaria a entendre també que “la intervenció pot fer-se dissociant-la del seu entorn, o entenent-la inserida en les determinacions socials en les quals es mou cada ésser humà concret”⁴

A mode de conclusió destacar la importància de la idea de Marchioni que la comunitat té una gran rellevància i efecte en la vida dels individus, ja que els problemes individuals són el resultat d’uns problemes socials i són les conseqüències de les mancances socials. Concep la comunitat com allò essencial per millorar la qualitat de vida de la població, perquè aquesta idea entén els problemes socials com la base generadora de conseqüències individuals. El treball comunitari intervé sobre aquesta base, per tant, podrà incidir en les conseqüències individuals i disminuir-les mitjançant la millora de la comunitat.⁵

3.2. Aproximació històrica al Treball Comunitari

A nivell històric català, podem parlar de les primeres experiències de Treball Comunitari (a partir d’ara TC), als anys setanta al cinturó industrial de Barcelona. Les necessitats per les quals sorgeix aquesta nova pràctica social, anaven estretament lligades al procés d’industrialització que vivien en aquella

⁴ *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986.* (1ª Ed.-13) (1986) Diputació de Barcelona.

⁵ Marchioni, M. (1997). *Planificación social y organización de la comunidad* (5ªEd., p.43) Madrid: Editorial Popular.

zona i que els estava afectant la seva vida diària amb mancances en l'àmbit laboral, social, comunitari,...Dificultats i injustícies per les que havien de lluitar i que havien de superar, per tal d'aconseguir una millor qualitat de vida a través de noves fórmules d'organització i acció.

Durant les jornades de discussió s'emmarcava el context de sorgiment del TC, en base a la repressió d'expressió de les necessitats socials de la Dictadura. Aquesta situació provocava un malestar, un conflicte que es traduïa a nivell social en un creixement de participació, reivindicació i lluita per la satisfacció d'aquestes necessitats. La complexitat de la realitat social en la que vivien posava de manifest plantejar-se "un nou model o enfocament de treball" i que "es va donar en uns moments de lluita política i d'una forta pressió social per part dels grups més sensibilitzats (associació de veïns, pares, mestres, ...)". Les primeres experiències, pel context en que es van desenvolupar, prenen un caire reivindicatiu i es barrejava "l'activisme polític amb la intervenció de caràcter tècnic". Al final de la dictadura, es van donar un seguit de fets que van propiciar aquest naixement del que avui podem denominar TC. Un d'ells era la pressió social canalitzada per moviments associatius i l'altre, la sensibilitat de grups professionals, que van plantejar opcions per desenvolupar un treball orientat cap a una de les grans finalitats del TC: Millorar les condicions de vida de la comunitat mobilitzada, amb la participació activa d'aquesta i la relació amb institucions de l'administració. Posteriorment, amb l'arribada dels Ajuntaments democràtics, es va produir un increment de les àrees de treball i acció social. L'evolució de la societat catalana pel que fa al TC ha estat possible inicialment per tot el moviment associatiu, però actualment cal entendre que la complexitat social: les necessitats de la població i les desigualtats que es produeixen en un mateix territori, la getització progressiva d'alguns barris i la pobresa en la societat desenvolupada, etc., dóna una amplitud a la intervenció comunitària que requereix noves formes d'intervenció. Aquestes noves formes d'intervenció han d'anar lligades a la professionalització, amb una orientació tècnica, una bona planificació i una

implicació institucional, que garanteixi la possibilitat de desenvolupar les accions.⁶

Durant el transcurs d'aquest treball, arribarem a un model actual de treball comunitari, que té en compte totes aquestes premisses i que compta, teòricament, amb les eines necessàries per poder donar a la comunitat la opció d'evolucionar a la comunitat que ells desitgen, una comunitat que garanteixi millors oportunitats de creixement, educatives i de convivència per la seva població.

3.3. Definició de Treball Comunitari

“Un trabajo comunitario significa, en primer lugar, la capacidad del trabajo mismo de adaptarse a las necesidades de la comunidad misma” Aquesta afirmació de Marchioni⁷, porta a reflexionar sobre les dificultats del TC actualment, ja que la comunitat a la qual s'ha d'adaptar és molt complexa, heterogènia i amb necessitats molt diverses. Aquesta idea argumenta de retruc, l'evolució del TC cap a una implicació imprescindible de l'administració, tant pel que fa a finançament, com a tots aquells aspectes tècnics – professionals i estratègics- que facilitin l'abordatge d'intervencions comunitàries que puguin orientar, desenvolupar i avaluar amb la població les accions executades.

Segons Barbero i Cortes és difícil delimitar el TC, ja que, “el TC pretende abordar la transformación de situaciones colectivas mediante la organización y la acción asociativa”. Per tant, aquest té el repte de constituir i sostenir un grup o varis, entorn l'elaboració i/o l'aplicació de projectes de desenvolupament comunitari.⁸ La dificultat es troba en les metodologies a seguir, com organitzen

⁶ *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986*. (1ª Ed.- p.11) (1986) Diputació de Barcelona.

⁷ Marchioni, M. (1997). *Planificación social y organización de la comunidad* (5ªEd., p.43) Madrid: Editorial Popular.

⁸ Barbero, J.M., Cortes, F. (2005). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. (p.18) Madrid: Alianza Editorial.

aquestes tasques i com es poden garantir unes bones pràctiques en aquest àmbit, ja que els factors interns i externs que hi influeixen són quasi bé incontrolables -tot i que no s'ha de caure en el parany de la improvisació; i sí hi ha d'haver-hi una prevenció i predicció dels més significatius-.

Durant les jornades sobre Treball Comunitari a Barcelona, es definia aquest com “el conjunt d'intervencions que van encaminades a potenciar totes aquelles accions que possibiliten la participació, la comunicació i la solidaritat de la pròpia comunitat, en la recerca i la creació de recursos amb la capacitat de transformar, normalitzar i millorar la qualitat de vida”. Si fem un anàlisi del que implica una intervenció comunitària, ens podem assabentar, com s'esmentava anteriorment, de la necessitat d'implicació de l'Administració –supralocal i local- amb la condició indispensable, d'una definició política que afavoreixi la participació i l'estructura tècnica amb les seves “bases teòriques, propis mecanismes de funcionament i instruments d'intervenció”.

“ El TC té com a objectius generals tendir cap a un benestar social” -cap a aquella comunitat de la que abans parlàvem que volem arribar a ser- “Implica necessàriament la participació de la comunitat; entenent aquesta participació com a corresponsabilització en el disseny i en la gestió de recursos i serveis, així com en la denúncia i elaboració de les pròpies necessitats”.⁹

I continuant amb les conclusions extretes en aquestes jornades de discussió, els objectius concrets anirien en la línia de “conèixer el marc social, impulsar i reforçar el sentit comunitari, promoure les associacions, informant, donant mitjans, tenint cura dels grups que poden engrescar la resta; amb una població mínimament organitzada per poder establir diàleg”. Sempre des de la premissa que aquests objectius han de tenir ressò a l'Administració local”.¹⁰ Podem

⁹ *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986.* (1ª Ed., p.13, 89) (1986) Diputació de Barcelona.

¹⁰ *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986.* (1ª Ed., p. 89) (1986) Diputació de Barcelona.

destacar quatre característiques importants del TC, que una vegada més, donen una visió de la complexitat d'aquest tipus d'intervencions:

- Tasca educativa: Tot TC té un caire educatiu.
- Participació: Dret i compromís. El TC necessita que la població destinatària prengui part del procés i s'impliqui de manera activa i directa, convertint-se en actors importants.
- Interdisciplinarietat: Cal analitzar les necessitats socials amb una visió de globalitat, des de diferents disciplines i diferents professionals coordinats.
- Perspectiva global i integradora. Calen bons nivells de coordinació i de planificació de diferents àrees institucionals en una única xarxa, per tal d'actuar en diferents marcs de la vida quotidiana.¹¹

Barberó i Cortes, parlen de la interdisciplinarietat del TC com “una pràctica transversal de las profesiones de interés social, un punto para el encuentro pluridisciplinar”.¹²

Existeixen moltes formes d'estructurar la definició de què és el TC en fases, dimensions, nivells,... Però és important observar com aquestes classificacions acaben tenint la mateixa essència. Una d'elles es va donar durant les jornades a les quals hem fet referència anteriorment; en aquesta, els professionals participants resumien en tres fases el TC: conèixer la comunitat; planificar programes i fases d'actuacions amb objectius clars; executar i avaluar, sempre amb una planificació que tingui en compte l'avaluació de tot el procés anterior.¹³

¹¹ *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986.* (1ª Ed., p.14) (1986) Diputació de Barcelona.

¹² Barbero, J.M.; Cortes, F. (2005) *Trabajo comunitario, organización de la comunidad* (5ªEd., p.30). Madrid: Alianza Editorial.

¹³ *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986.* (1ª Ed., p.14) (1986) Diputació de Barcelona.

Un altre tipus de classificació és en base a dimensions. Segons Dumas i Seguíer, el TC té tres dimensions: en primer lloc la conscienciació (comparable amb el coneixement de la comunitat), en segon lloc, l'organització (referent a la planificació de programes i fases amb objectius clars) i en tercer lloc, la mobilització (comparable amb l'execució i l'avaluació de les intervencions).¹⁴ Barbero i Cortes, també corroboren aquestes classificacions afirmant que “al TC prima la participació de la gent organitzant-se per elaborar, posar en marxa i aplicar projectes” i que el nucli d'aquest és el seu procés organitzatiu.¹⁵

Per últim, anomenar els tres agents, que segons Marchioni, intervenen i interactuen en la intervenció comunitària. Aquests són els polítics, els professionals tècnics de serveis i la població i les seves organitzacions socials. Considero molt important entendre que sense aquests actors, si un d'aquests no hi és de forma activa, no és possible parlar de TC i considerar que s'han desenvolupat bones pràctiques dins l'àmbit comunitari.¹⁶

¹⁴ Dumas, B.; Seguíer, M. (1997) Construire des actions collectives. Developper les solidarités. Dins J.M. Barbero; F. Cortes. (2005) *Trabajo comunitario, organización de la comunidad* (5ª Ed.; p.19) Madrid: Alianza Editorial.

¹⁵ Barbero J.M.; Cortes F.. (2005) *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. (5ª Ed.; p.25, 30) Madrid: Alianza Editorial.

¹⁶ Marchioni, M (1999) Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria Dins J. M., Barbero, F. Cortes. (2005). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. (p.47) Madrid: Alianza Editorial.

4.- PLANS DE DESENVOLUPAMENT COMUNITARI

4.1. Els plans i el desenvolupament comunitari

Per conèixer què són els Plans de Desenvolupament Comunitari (a partir d'ara PDC) és interessant especificar primerament què és un pla i què és el desenvolupament comunitari. D'aquesta manera el nivell de concreció serà més elevat i es podrà entendre amb més elements quin és el sentit i la forma dels PDC; conèixer què és un pla ens donarà informació sobre la forma i conèixer què és el desenvolupament comunitari ens donarà informació sobre el seu sentit.

4.1.1.- Pla

Per concretar què és el que entenem per pla, s'utilitzaran quatre definicions. La primera, exposada per Ander-Egg:

“un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos” [...] “ Si bien un plan engloba programas y proyectos, no está compuesto sólo por un conjunto de programas y proyectos. Y esto por una razón fundamental: porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos.” [...] “ En otras palabras, el plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos”.¹⁷

¹⁷ Ander-Egg, Ezequiel (2006) Introducción a la planificación (13ªEd., p.37) Madrid: Siglo XXI

Tot i que Ander-Egg fa una bona definició de què és un “pla”, és interessant recollir altres formes de fer-ho, com per exemple, Davies: “es un conjunto de disposiciones tomadas con vistas a la ejecución de un proyecto considerando la totalidad del sistema y seguidamente cómo interactúan las partes que lo constituyen”. Molt interessant, perquè introdueix l'element d'interacció dins la definició, ja que els actors són factors condicionants en un pla. Si varien els actors que interactuen en totes les seves parts, el pla canviarà moltes de les “disposiciones tomadas”.¹⁸

Kaufman afegeix valor a les finalitats afirmant que és “ un proyecto de lo que debe realizarse para alcanzar metas valederas y valiosas”.¹⁹

Finalment, per acabar de complementar aquestes definicions, és important incloure l'aspecte que exposa Froufe i Sanchez, que posa de manifest el que pot implicar un pla i la complexitat i amplitud que aquest pot arribar a tenir. “El plan supone la coordinación de todos y cada uno de los elementos que configuran el sistema, el papel de cada uno y sus relaciones con los demás”.²⁰

4.1.2.- El desenvolupament comunitari

La majoria d'autors que parlen del desenvolupament comunitari, l'entenen com un procés, una metodologia, una tècnica d'acció social,... Així doncs, Cristina Andreu, cita dins el seu article a en Lluís M. Nogueiras, que concep la idea que el desenvolupament comunitari és un procés educatiu que indueix a canvis

¹⁸ Davies (1973) Dins S. Froufe Quintas, M^aA. Sanchez Castaño. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p. 16) Salamanca: Amarú

¹⁹ Kaufman, R. (1984) Planificación en sistemas educativos. Dins S. Froufe Quintas, M^aA. Sanchez Castaño. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p. 16) Salamanca: Amarú

²⁰ Froufe Quintas S., Sanchez Castaño M^aA. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p. 16) Salamanca: Amarú

qualitatius en actituds i comportaments de la població, com una tècnica d'acció social dirigida a comunitats que es troben en una situació de subdesenvolupament, per tal de buscar el benestar social amb una millora de qualitat de vida d'aquesta. Aquesta concepció inclou una premissa complexa, la necessitat de participació activa per part dels individus que formen la comunitat en la qual es desenvolupa una acció social.²¹

Ander- Egg d'altra banda, l'entén com a metodologia d'acció social i amb quatre intencions: El desenvolupament comunitari com un mètode d'intervenció social, com un programa, com un procés induït i com a moviment.²² Són intencions destacables, perquè totes elles duen implícita l'amplitud del desenvolupament comunitari, tant a nivell objectival, com a nivell més tècnic i operatiu. Actualment el concepte de "desenvolupament comunitari" s'està suplint pel de "desenvolupament social" , que segons Barbero i Cortes, es tradueix a:

"Poner en marcha proyectos e iniciativas que conquisten espacios para el encuentro comunitario para la creación, la toma de decisiones, para las iniciativas de base, para el aprendizaje, para las realizaciones de cultura, la comunicación, etc."²³

Les diferències que hi ha entre aquests dos conceptes, són matisos molt concrets. Amb aquestes accions hi ha un marge elevat d'opcions metodològiques, però les unifica el seu sentit. La seva intenció de millora d'una comunitat, sigui amb una mirada més tancada – a un col·lectiu concret, a una problemàtica concreta,...- o més oberta – cap a tota la comunitat, cap a la creació de noves formules, cap a la iniciativa de la població,...-. Es podria

²¹ Andreu, C. (2006). Desenvolupament comunitari: Estratègies d'intervenció i rol de l'educadora social. *Quaderns d'educació social*. N°8, 7-25.

²² Ander-Egg, E. (2006) *Metodología de acción social*. Jaén: Universidad de Jaen.

²³ Barbero, J.M., Cortes, F. (2005) *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. (p. 48) Madrid: Alianza Editorial

entendre que aquest canvi etimològic vol donar-li més obertura a les fites que pot tenir el desenvolupament comunitari.

4.2. Plans de desenvolupament comunitari a Catalunya. Antecedents

“El Departament de Benestar i Família va iniciar l’any 1997 la promoció i l’impuls dels Plans de desenvolupament comunitari”. Es volia impulsar un nou mètode de treball comunitari que fos: participatiu, consensuat i coresponsable, que mitjançant intervencions de caire social i comunitari, afavorís i millorés les condicions de vida de la ciutadania on es desenvolupés el PDC.²⁴

Marchioni recull que els PDC van ésser coneguts inicialment com a Plans de Dinamització i estaven promoguts per la FAVIBC (Federación de Asociaciones de Vecinos de Vivienda Social de Catalunya). La FAVIBC va néixer als anys 70, com a moviment reivindicatiu que tenia la voluntat de millorar la qualitat de vida dels barris nascuts durant el règim franquista. Aquests barris es van crear sense serveis i es trobaven aïllats de les ciutats; per això, el seu objectiu principal era el d’aconseguir la remodelació i dignificació d’aquests –esdevenir una comunitat desitjada-. Un cop van aconseguir el seu propòsit, van donar un pas més cap a incidir en les polítiques socials. Ho plantejaven a través de desenvolupar projectes socials i iniciant metodologies de participació per canviar la realitat social en la que vivien. En aquest segon propòsit, és on s’emmarquen els Plans de Desenvolupament Comunitari: sent una fórmula per transformar una situació inicial, cap a una situació objectiu, amb la participació/implicació de la comunitat i l’administració. Marchioni parla sobre el canvi que plantejaven els PDC, ja que invertien la concepció de moltes polítiques socials d’aleshores;

²⁴ Generalitat de Catalunya. Departament d’Acció Social i Ciutadania (2006). *Memòria del Departament d’Acció Social i Ciutadania. 2006.* (p.276). Recuperat, 1 de març de 2009, des de, www.gencat.cat/benestar/xifres/mem2006/DASC_Memoria2006.pdf

“Se da prioridad al territorio, al barrio, a la base, para que ellos sean el propio motor de su cambio partiendo de lo concreto, de su realidad, de sus potencialidades y de sus dificultades [...] La fuerza está en la diversidad de visiones y en la capacidad de relacionarnos para articular nuevas propuestas, mejorar y fortalecer el barrio desde la participación y, también, las organizaciones de éste”.²⁵

4.3. Els PDC avui.

El Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat de Catalunya, té un Servei de Plans i Programes que “té encomanada, entre d'altres, la funció de dirigir i coordinar programes d'intervenció i inserció social d'aplicació a comunitats, barris i col·lectius socials. Aquest Servei s'ocupa de quatre àmbits d'actuació: Plans de desenvolupament comunitari; Projecte Òmnia; Programa <Aprendre a aprendre>; Subvencions”.²⁶

S'estan desenvolupant setanta-quatre PDC arreu de Catalunya. Aquests són “un procés participatiu de caràcter social i comunitari que desencadenen processos de transformació i millora de la qualitat de vida de la ciutadania, seguint una línia d'acció participativa on s'interrelacionen tots els agents del territori o de la comunitat”. Els objectius d'aquests són quatre.

- El primer fa referència al potenciament del desenvolupament comunitari per generar un procés de canvi i millora del lloc on es realitzen; aprofitant tot allò positiu de la comunitat i optimitzant i racionalitzant els recursos dels que es disposa amb una avaluació constant de les intervencions.

²⁵ Marchioni, M. (...) *La acción social en y con la comunidad*. (p.191-193) Saragossa: Libros Certeza

²⁶ Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania (2006). *Memòria del Departament d'Acció Social i Ciutadania. 2006*. (p.276). Recuperat, 1 de març de 2009, des de, www.gencat.cat/benestar/xifres/mem2006/DASC_Memoria2006.pdf

- El segon objectiu fa referència a la millora de la qualitat de vida dels ciutadans/es, a través del desenvolupament integral de la persona i d'iniciatives d'economia social.
- El tercer, parla del compromís i la coresponsabilitat que els PDC han de fomentar; de tota la comunitat i especialment del teixit associatiu, econòmic i dels agents socials; sempre amb l'acompanyament de l'administració.
- I en quart lloc, vol augmentar els nivells d'autonomia i promoció dels individus i els col·lectius, desenvolupant al màxim les seves potencialitats.

Cal tenir en compte, que aquest tipus d'intervencions globals i integradores es poden desenvolupar en comunitats –barris, districtes,...- que tinguin un marc adequat –dimensió, estructura, xarxa social,...- i sobre tot una participació i compromís dels implicats.²⁷

4.3.1. Bases metodològiques

La metodologia que s'estableix des del Servei de Plans i Programes, dóna unes bases per tal de donar una forma bàsica a tots els PDC i per incloure-les en la seva pràctica. D'aquesta manera es regulen unes premisses per tal que tots tinguin l'essència de PDC i creen un marc en el que es desenvolupen els setanta-quatre plans, amb les peculiaritats de cadascun. Una d'elles és la realització d'un diagnòstic comunitari participatiu; aquest diagnòstic haurà de ser l'instrument bàsic per elaborar un projecte comú amb uns objectius clars i amb prioritats d'intervenció. Aquest instrument ha de poder recollir de forma global tota l'estructura organitzativa de la comunitat, l'anàlisi demogràfic,....

²⁷ Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania (2006). *Memòria del Departament d'Acció Social i Ciutadania. 2006*. (p.276). Recuperat, 1 de març de 2009, des de, www.gencat.cat/benestar/xifres/mem2006/DASC_Memoria2006.pdf

S'estableix també, en aquest punt, que el diagnòstic s'ha de fer "tenint en compte la pròpia comunitat i amb el suport, si és necessari, de professionals externs". – aquest aspecte és molt important ja que garantirà un document base, amb el consens de tots els participants, una mateixa visió de la situació de tots els implicats i amb un mateix punt de partida- .

Un segon punt referent a la metodologia, fa referència als àmbits prioritzats en el diagnòstic; totes aquelles actuacions d'implementació de projectes, hauran d'anar focalitzats a uns àmbits concrets (educació, inserció sociolaboral, salut i participació ciutadana, associacionisme,...). El tercer i últim punt metodològic fa referència a allò que cal per poder implementar un PDC: implicació, compromís i participació de tota la comunitat (ciutadania, entitats, associacions, administracions, serveis, agents socials i econòmics). Pel que;

“ Els PDC es basen en una societat de cooperació publico-privada entre l'Administració autonòmica, l'Administració local i les entitats promotores dels projectes, sense descartar la participació d'altres administracions, institucions, entitats socials i sectors econòmics, comercials i empresarials”.²⁸

Finalment, s'estableix que s'hi participa dels PDC, amb els paràmetres següents:

- Amb respostes transversals i globals. En els diferents àmbits, per poder afrontar de forma global, les problemàtiques detectades al diagnòstic.
- Amb un principi de corresponsabilitat entre l'Administració i les entitats. Es treballa conjuntament i en un pla d'igualtat.

²⁸ Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania (2006). *Memòria del Departament d'Acció Social i Ciutadania. 2006*. (p.277). Recuperat, 1 de març de 2009, des de, www.gencat.cat/benestar/xifres/mem2006/DASC_Memoria2006.pdf

- Amb una estructura organitzativa; un marc de treball comú, compartit i interrelacionat. Aquesta ha de representar els diferents nivells de participació (nivell institucional, nivell tècnic i nivell operatiu).²⁹

²⁹ Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania (2006). *Memòria del Departament d'Acció Social i Ciutadania. 2006*. (p.277). Recuperat, 1 de març de 2009, des de, www.gencat.cat/benestar/xifres/mem2006/DASC_Memoria2006.pdf

5.- LA PLANIFICACIÓ

5.1. Què és planificar?

Abans de definir què és planificar, és interessant fer una reflexió prèvia. La planificació pot tenir un doble sentit, dues vessants, que fan referència a un procés o a l'elaboració d'un programa, projecte,... Pérez Serrano dóna la idea que la planificació la podem entendre com un procés que implica coordinació entre diversos organismes i evita aïllament d'aquest, i l'altre com la divisió de la planificació en programes i projectes.³⁰ Ander-Egg, també fa referència a aquestes dues vessants, entenent la planificació com a procés i estratègia o com una eina per elaborar un pla, projecte,...³¹ És interessant no perdre de vista aquestes vessants, ja que més endavant es parlarà sobre els diferents models de planificació -normativa, estratègica i social- i es podrà contrastar que no són vessants excloents, sinó que es complementen i que és més ajustat entendre que la planificació ha de ser un procés, una estratègia, que ha de desembocar en diferents programes i projectes.

Entendre què és planificar, pot semblar molt simple, perquè la planificació es troba de forma inherent en la vida quotidiana, planificant per exemple les tasques en una agenda, organitzant una trobada, etc,. Però la intervenció comunitària és molt complexa i per això, en aquest cas concret, la planificació ha de ser un procés, una eina, una estratègia,... amb una rigorositat que permeti ésser professional. A més, la confluència d'agents i actors socials que intervenen i interactuen en la comunitat, tenen interessos i aquesta planificació també portarà implícita una concepció ideològica que cal conèixer. Amb aquesta aproximació a la planificació, es pretén exposar totes aquelles definicions i continguts que donin una visió àmplia i alhora concreta de què és, què implica, què necessita,...

³⁰ Pérez Serrano, G. (2002). *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos*. (7ªEd., p.54) Madrid: Nancea

³¹ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ªEd., p.13) Madrid: Siglo XXI

Segons Yehskel, “Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles”³² Ander-Egg, inclou la definició dels anys 70 de les Nacions Unides que la entén “cómo el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”. Aquest autor li assigna un caràcter instrumental, la concep com una eina i la defineix com un procés, preparatori d’un conjunt de decisions per l’acció futura, dirigida cap a uns objectius i pels mitjans preferibles. Per tant, afirma que la conformen procediments per l’organització dels medis i recursos que hi ha.³³

Marchioni, corrobora aquesta idea afirmant que “la planificación es un método y un instrumento de trabajo”.³⁴

Si centrem la perspectiva de definició a la presa de decisions, Rezsohazy, entén que “planificar es tomar una serie de decisiones sistemáticas para alcanzar del modo más eficaz posible un conjunto de objetivos durante un periodo determinado”³⁵

Recollint els diferents elements que aquests autors exposen, és interessant incloure algunes idees més que Ander-Egg exposa. Aquestes resumeixen tots els aspectes que altres autors esmentaven anteriorment. Explica que la planificació dóna un marc de direcció, horitzó, conjunt d’accions i criteris operacionals; a tres nivells: substantivament –amb accions-, formalment –amb

³² Yeheskel Dror., The planning process: a facet desing, Dins A. Faludi (1973) *A reader in planning theory*. Oxford: Pergamon Press. Dins E. Ander-Egg (2006). *Introducción a la planificación* (13ªEd.-p.7). Madrid: Siglo XXI

³³ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ª Ed., p.7-9-11) Madrid: Siglo XXI

³⁴ Marchioni, M. (1997) *Planificación social y organización de la comunidad*. (5ªEd., p.122) Madrid: Editorial Popular

³⁵ Rezsohazy, R. El desarrollo comunitario. Dins S. Froufe Quintas, MªA. Sanchez Castaño (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p. 33) Salamanca: Amarú

l'organització- i operacionalment –amb procediments-. A més, recull tres supòsits amb els que ha de comptar tota planificació: conèixer la realitat (a través d'un diagnòstic), incidir per canviar la situació inicial (cap a una situació objectiu) i regir-se per unes bases racionals per tal de decidir actuacions i arribar a fites i objectius.³⁶

5.2. Elements i principis bàsics per a la planificació

“Podemos preguntarnos: ¿Hasta qué punto analizo detenidamente la realidad con la que trabajo? ¿Defino previamente las finalidades y objetivos que persigo? ¿Reflexiono sobre las pautas, recursos y actuaciones? ¿Pienso continuamente lo que hago para contribuir a su mejora?”³⁷

Per respondre aquestes preguntes cal saber quins són els elements i principis bàsics de la planificació, per tal de garantir-ne una efectivitat, eficiència i intel·ligència en la seva operativització i resultat. Aquest punt té la voluntat de recollir tots aquests aspectes per poder donar les millors respostes a aquestes qüestions clau.

Al voltant de la planificació hi ha elements que hi són de forma imprescindible. A banda dels principis bàsics i característiques que ha de tenir aquesta, Ander-Egg especifica els elements més importants. “Tres conceptos aparecen estrechamente ligados al de planificación, a saber: racionalidad, conocimiento de la realidad (diagnóstico) y adopción de decisiones”³⁸

Dels tres elements destacats anteriorment, la racionalitat és la més oblidada segons el autor, per la seva dificultat pràctica; però alhora, és la més desenvolupada a nivell teòric pel que fa a treball comunitari i planificació, perquè autors com Marchioni o Ander-Egg la defensen com la base del sentit

³⁶ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ª Ed., p.6) Madrid: Siglo XXI

³⁷ Pérez Serrano, G. (2002) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos*. (7ª Ed., p.16) Madrid: Narcea

³⁸ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ª Ed., p.5) Madrid: Siglo XXI

comú i valoren que la seva consideració pot ser un factor que garanteixi més efectivitat en l'acció, ja que la planificació, segurament, estarà més ajustada a la realitat.

Dels tres elements dels que Ander-Egg parlava, Kisnerman i col·laboradors també hi fan referència parlant de la racionalitat -com a un anàlisi objectiu i crític de la realitat-, del coneixement previ -com a un diagnòstic que doni una percepció més complerta i ajustada- i una globalitat (en comptes de l'adopció de decisions), que garanteixi incloure el major número de variables i elements que la dissenyen, evitant l'aïllament, per tal de garantir "una interrelación dentro de un sistema abierto".³⁹ Es considera racionalitat a "la aplicación de los principios de coherencia, a los datos proporcionados por la experiencia".⁴⁰

És interessant veure com Ander-Egg diferencia la racionalitat en la planificació i en l'acció posterior a aquesta. Exposa que la planificació -una decisió racional- no implica una acció racional. Per això, diferencia la "lógica de formulación" (fer plans), de la "lógica de realización" (elements previsibles/imprevisibles de la realitat concreta).⁴¹ És molt important entendre que la racionalitat no és la *recepta màgica* per garantir bones accions, però la seva incidència en la planificació, donarà altes garanties per a una millor orientació de la intervenció i una millor elecció d'alternatives. Així es podrà incloure dins la "lógica de formulación", elements de la "lógica de realización", perquè la racionalitat apropa a la realitat a través de la raó. Froufe i Sanchez defensen la idea que la racionalitat és la essència de la planificació i que només amb la racionalitat es podrà trobar solucions als problemes socials que hi ha actualment.⁴²

³⁹ Kisnerman y otros (1984) El método: intervención transformadora. Dins S. Froufe Quintas, M^aA. Sanchez Castaño. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p.39) Salamanca: Amarú

⁴⁰ Edgar Morin (1981) Para salir del siglo XX. Dins E. Ander-Egg (2006) *Introducción a la planificación* (13^a Ed., p. 21) Madrid: Siglo XXI

⁴¹ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación* (13^a Ed., p.22) Madrid: Siglo XXI

⁴² Froufe Quintas, S., Sanchez Castaño, M^aA. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p.33) Salamanca: Amarú

La racionalitat és un aspecte rellevant dins la planificació però, hi ha dos aspectes més que també cal destacar: La necessitat que la planificació sigui dinàmica i adaptativa. “La planificación como metodología debe estar abierta a todos los cambios, a todas las técnicas, a todos los grupos sociales, a todas las demandas de la población y a todos los criterios evaluativos”.⁴³ Per tant, la suma de racionalitat i adaptabilitat, provocarà que la planificació no esdevingui en una estructura rígida que condicioni l’acció, perquè aquesta tindrà recursos per anar-se moldejant i adaptant a la realitat canviant. Marchioni ho afirma, justificant que “la hipotesis irá variando y la planificación se irá adaptando a las nuevas exigencias. Fuera de esta visión dinámica y dialéctica la planificación se convierte en un hecho burocrático o tecnocrático”⁴⁴

Els principis bàsics de la planificació són diferents per a cada autor, tot i que tots tenen la mateixa essència, posant èmfasi en diferents aspectes. Per posar-ne uns exemples, s’exposaran a continuació dues visions dels principis bàsics que hauria de tenir la planificació.

Segons Kaufman, els principis bàsics són aquests:

- Identificar necessitats
- Seleccionar-les i prioritzar-les
- Especificar resultats que s’han d’aconseguir per cada necessitat seleccionada
- Requisits per satisfer les necessitats
- Seqüència de resultats desitjables
- Determinació de possibles alternatives i instruments d’acció.⁴⁵

⁴³ Froufe Quintas, S., Sanchez Castaño, M^aA. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p.16) Salamanca: Amarú

⁴⁴ Marchioni, M. (1997) *Planificación social y organización de la comunidad*. (5^a Ed., p.123) Madrid: Editorial Popular

⁴⁵ Kaufman, R. Planificación en sistemas educativos. Dins S. Froufe Quintas, M^aA Sanchez Castaño (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p.34) Salamanca: Amarú

I segons Espinoza:

- Existència d'una situació
- Interès individual i col·lectiu per modificar la situació
- Cal un organisme que assumeixi la responsabilitat
- Disposar de recursos insuficients per canviar la situació
- Procés racional d'anàlisi de possibilitats d'acció
- Elecció d'alternatives més factibles
- Execució del pla d'acció com a procés permanent d'adequació/readequació a diferents situacions i els seus possibles canvis.⁴⁶

Aquests dos autors estableixen els principis amb dues perspectives diferents, Kaufman ho fa posant èmfasi en les necessitats a les quals ha de servir la planificació i Espinoza, en canvi, ho fa des d'una perspectiva més global, recollint en el seu llistat de principis, el inicial sobre "l'existència d'una situació", i l'últim sobre "l'execució del pla d'acció"; creant-ne un ventall ampli a través de recollir tot allò més important. Totes elles són vàlides, però com més àmplies i més globals siguin, més útils i eficients resultaran.

Froufe i Sánchez estableixen una llista amb les característiques generals que hauria de tenir una planificació per ser eficaç i eficient. Són les següents:

- La planificació té una continuïtat i seqüenciació – Desenvolupament lògic de present, passat i futur-.
- "Univocidad/reversibilidad" – Li dona formalitat i precisió. Garanteix que tothom interpreta de la mateixa forma la planificació i treballa per un mateix fi-.

⁴⁶ Espinoza, M. Programación. Manual para trabajos sociales. Dins S. Froufe Quintas, M^aA. Sanchez Castaño (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p.33) Salamanca: Amarú.

- La planificació és flexible - La revisió permanent ha de ser possible. Ha de ser oberta, flexible, adaptable per major eficàcia-.
- La planificació ha de ser variada i diversa – Creativa, original. Que afavoreixi noves pràctiques, noves experiències i innovacions. És la fórmula més eficaç per revifar la motivació-.
- Comprensivitat semàntica – La planificació ha d'arribar a tothom. Tothom l'ha d'entendre. Ha de tenir una terminologia clara, que allunyi els dubtes i les ambigüitats-.
- La planificació ha de ser realista – Basada en un diagnòstic sòlid i fonamentat a la realitat socioeducativa. Amb una coherència interna.
- La planificació ha de vetllar per la participació.⁴⁷ “La practica de la participación potencia el desarrollo de la solidaridad y el pluralismo ideológico, permite un conocimiento más profundo de la realidad, propone directrices para el cambio social y contribuye a la educación cívica”.⁴⁸

Lafourcade, fa una aportació que acabaria de completar tots els principis i característiques anteriors, ja que en aquesta enumeració de principis per l'eficiència, es té en compte a les parts implicades en la planificació.

- Coherència: Els elements estan integrats, relacionats amb un eix central.
- Funcionalitat: cal planificar segons els interessos i requeriments dels implicats (la comunitat, els seus actors socials).
- Equilibri: calen actuacions estructurades.
- Flexibilitat: la planificació ha de poder introduir ajustaments sense alterar la seva operativitat.
- Pertinença: Necessitat de propòsits ajustats per aconseguir els objectius.

⁴⁷ Froufe Quintas, S., Sanchez Castaño, M^aA. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p. 40-42) Salamanca: Amarú

⁴⁸ Froufe-Sanchez. Animación sociocultural. Nuevos enfoques. Dins S. Froufe Quintas, M^aA. Sanchez Castaño (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p. 41) Salamanca: Amarú

- Economia: Ha de vetllar per garantir un temps mínim, amb unificació d'esforços i maximització de recursos per arribar als objectius.⁴⁹

Per finalitzar, puntualitzar sobre allò que fa referència a l'última qüestió que es plantejava a l'inici “ ¿Pienso continuamente lo que hago para contribuir a su mejora?”, que quan es parla d'avaluació, control, millora,... es parla de contribuir amb la revisió constant de la intervenció com a mètode d'avaluació. “Se impone la revisión como permanente control de calidad del sistema”.⁵⁰

5.3. De la planificació normativa a la estratègica. La planificació social.

Hi ha diferents models de planificació que estableixen uns tarannàs amb efectes sobre els procediments i l'operativització de les intervencions comunitàries. Els més significatius són el normatiu, l'estratègic i el social. La planificació estratègica està més actualitzada, superant a la planificació normativa, perquè recull en el seu model més variables i elements en el procés; però alhora, la planificació estratègica presenta un caire empresarial que suposa mancances pels processos de planificació que s'emmarquen en el treball comunitari; per això la planificació social correspon al model millor adaptat a les necessitats socials.

Segons Froufe i Sanchez, “la planificación social, como estrategia didáctica, necesita una reflexión previa, un conocimiento extenso de la realidad y de los recursos disponibles, unos criterios válidos de interpretación/evaluación de los cambios sociales producidos”.⁵¹

⁴⁹ Lafourcade (1974:190). Dins G., Pérez Serrano (2002) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos* (7ª Ed., p.57) Madrid: Narcea

⁵⁰ Sarramona, J. *Tecnología educativa (una valoración crítica)*. Dins S. Froufe Quintas, M^aA. Sanchez Castaño (1991) *Planificación e intervención socioeducativa* (p.34) Salamanca Amarú

⁵¹ Froufe Quintas, S., Sanchez Castaño, M^aA. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. (p. 15) Salamanca: Amarú.

Aquest model s'ajusta a la línia que ha anat seguint aquest treball, però és interessant conèixer altres models que han estat i estan en vigor a l'hora de realitzar planificacions en qualsevol sector (econòmic/productiu, urbanístic, social,...).

A continuació, s'inclou un quadre resum dels aspectes més destacats, que mostren l'evolució del model normatiu, a l'estratègic.

PLANIFICACIÓ NORMATIVA	PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA
Es basa en un problema tècnic.	Es basa en un problema entre persones.
Els plans, programes i projectes expressen el desitjable.	Els plans, programes i projectes expressen el possible.
Posa èmfasi en allò tecnocràtic i el paper dels experts.	Posa èmfasi en la política, la intervenció dels agents socials i en integrar l'aportació dels experts amb expectatives, interessos, necessitats i problemes de les persones involucrades.
El diagnòstic defineix els objectius.	El consens social entre els agents socials implicats defineix els objectius, en base al coneixement mutu de la realitat.
Qui planifica es troba fora de la realitat sobre la que s'intervindrà.	Qui planifica es troba dins la realitat en que s'intervindrà i conviu, coopera i es coordina amb els agents socials.
No destaca les dificultats, oponents i condicionants per la factibilitat del pla.	Vetlla per conciliar el conflicte i busca el consens. Ja que els entén com dos factors clau per la factibilitat del pla.
El punt d'arribada és el model normatiu: el que ha de ser.	El punt d'arribada és la situació objectiu, que configura l'horitzó utòpic.
D'aquesta planificació deriva un esquema rigorós, formalitzat i	D'aquesta planificació deriva un pla estratègic del que pot ser, amb un pla

articulat d'actuacions.	operacional del que es vol que sigui; sense un esquema rígid d'acció, sinó una direccionalitat d'actuació.
Se suposa que el sistema social ha de ser orientat pel planificador.	Se suposa que el sistema social està integrat per persones amb la seva escala de valors, que participen activament en la planificació. ⁵²

5.4. Reptes de la planificació

Amb la informació dels punts anteriors i l'exposició dels reptes que planteja la planificació pel que fa als seus límits i la seva naturalesa, es podrà tenir un marc de coneixement suficient del què és i el que implica planificar, així com de les seves dificultats i els seus límits. Segons Ander-Egg, hi hauria tres elements a tenir en compte si parlem de reptes amb que es troba la planificació. Aquests serien, la racionalitat, els interessos, la participació –com a factors influenciadors externs- i per últim, el paper de l'administració pública – implicació en la planificació i en el seu procés d'execució-.⁵³ Aquests són alguns d'ells, però a continuació es presenten d'altres; per exemple, el decalaix entre la planificació i l'execució.

A més, els processos de planificació també tenen uns límits i aquests són establerts per la naturalesa de la pròpia planificació: entesa com un procés, eina, estratègia,... que per tant, té moltes complexitats per esdevenir una ciència exacta. Dins les qüestions que envolten la planificació es podria incloure la idea que, u més u, segur que resulta tres o quatre; si els procediments de suma d'esforços, la coordinació, la comunicació,... són efectius i intel·ligents.

⁵² Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ªEd., p. 28-29) Madrid: Siglo XXI

⁵³ Ander-Egg, E. (2006). *Introducción a la planificación* (13ªEd., p.6) Madrid: Siglo XXI

Ander-Egg, reflexiona sobre tot allò amb el que la planificació no pot lluitar per la seva naturalesa.

“Se trata del intento de introducir racionalidad a la acción, en el contexto de una situación en la que la programación se inserta en las cadenas de interacciones y retroacciones ya existentes en la misma realidad sobre la que se quiere actuar. Podemos reducir la incertidumbre y el azar, pero nunca eliminar-la [...] En la realidad en donde se aplican los planes, existe la lógica de la vida. Y en esta lógica intervienen la indeterminación, la incertidumbre, lo aleatorio, el desorden y el azar; la competencia y la cooperación; la lucha y la solidaridad”.⁵⁴

El mateix autor afirma que “planear és més fàcil que executar”, però intenta donar pistes per reduir aquestes dificultats. “Qué hacer para incorporar todos estos condicionamientos y para disminuir o acortar el hiato o brecha que existe entre la formulación y la realización de planes?”. Planteja tres aspectes a tenir en compte per poder respondre la pregunta anterior.

- El primer fa referència a les qualitats de qui actua i les seves capacitats per tal d'actuar amb eficiència creativa i operativa, generant noves idees,...
- El segon fa referència a la concepció antropològica en que es recolza la pràctica de la planificació. Expressa la concepció reductora que es té de l'home, deixant de banda altres nivells com l'humor, els sentiments,... Aquesta concepció, emmarcada en els processos de planificació, es simplifica al pensament unidimensional i no a la diversitat multidimensional de la realitat i dels homes: amb la seva complexitat, interacció i retroacció.

⁵⁴ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación* (13ªEd., p.18) Madrid: Siglo XXI

- El tercer i últim, fa referència al model de planificació que s'aplica: Normativa, estratègica o social.⁵⁵

Marchioni parla dels factors externs que influeixen en l'acció comunitària que sorgeix de la planificació. Afirmant que hi ha factors externs significatius dels que no tenim control, però que són essencials per l'èxit dels projectes. Els efectes i impactes depenen dels factors externs; per això cal que la planificació sigui realista, ben fonamentada, precisa i completa.⁵⁶

Fins ara, he parlat de reptes en els processos de planificació, que fan referència a la seva formulació i l'execució posterior, però no s'ha parlat del repte a refer, millorar i adaptar la planificació un cop aquesta s'operativitza. Cembrano, Montesinos i Bustelo parlen de la forma en que això pot ser possible.

“La planificación dinámica es la que rectifica el proceso de intervención en función de los nuevos datos que se van incorporando [...] la clave está en la capacidad de flexibilizar los procesos de acción lo suficiente como para evitar que la planificación se convierta en un corsé que limita permanentemente la acción y el avance, en lugar de ser una herramienta imprescindible”.⁵⁷

Per finalitzar aquest punt, es podrien enumerar de forma simple els reptes presentats, però és interessant extreure una idea que exposa Perez Serrano, que és comuna a tots els reptes existents per planificar -ja sigui en clau de formulació, d'execució o de millora/avaluació constant- i fa referència a que

⁵⁵ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación* (13ªEd., p. 23-25) Madrid: Siglo XXI

⁵⁶ Marchioni, M. (1997) *Planificación social y organización de la comunidad* (5ªEd., p. 150) Madrid: Alianza Editorial

⁵⁷ Cembranos, F., Montesinos, D. Bustelo, M. La animación sociocultural: una propuesta metodológica. Dins J.M. Barbero, F. Cortes (2005) *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. (p. 105) Madrid: Alianza Editorial

“Uno de los graves problemas de nuestro tiempo es la falta de reflexión sobre lo que hacemos”.⁵⁸

5.5. Per què cal planificar?

Planificar suposa organitzar una acció per tal d'aconseguir quelcom. Hi ha molts arguments que justifiquen la necessitat de planificar i, justament, la voluntat d'aquest punt és de plantejar alguns dels arguments importants que respondrien a la pregunta: Per què cal planificar? D'aquesta qüestió se'n desprenen alguns beneficis, però per tal de poder realitzar un anàlisi realista de la situació dels processos de planificació als PDC, s'inclourà una llista d'avantatges i inconvenients de tals processos. (veure pàg. 38. Referència bibliogràfica 68).

Un dels inconvenients sobre no planificar que Marchioni explica, és que “todo se hace más difícil, más complejo, con el fenómeno muy habitual de muchas entidades públicas que intentan hacer las mismas cosas, en el mismo territorio, con la misma población”. Llavors és quan, segons les conclusions de l'autor, s'hi dediquen molts esforços, recursos i es dupliquen les accions, en comptes d'unificar-les i millorar la qualitat de les intervencions. Marchioni també explica que no planificar provoca “un despilfarro o una descoordinación de recursos, multiplica esfuerzos cuando necesitaríamos su simplificación”, tal com s'esmentava anteriorment.⁵⁹

Segons Ander-Egg, “toda planificación [...] és la instrumentación de un proyecto político”. Aquesta afirmació fa reflexionar sobre la necessitat social de planificar i les implicacions i reptes que té, ja que caldrà definir-la i ajustar-la perquè sigui

⁵⁸ Pérez Serrano, G. (2002) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos* (7ªEd., p.16) Madrid: Narcea

⁵⁹ Marchioni, M. (1997) *Planificación social y organización de la comunidad*. (5ª Ed., p. 26) Madrid: Editorial Popular

integral i reculli interessos polítics, tècnics i comunitaris –que garanteixin la participació activa de tota la població-.⁶⁰

Un altre element que argumenta la gran importància de planificar és el seu caràcter predictiu i previsor, actuant com un “reductor de incertidumbre”; garantint allunyar la intervenció quotidiana de la improvisació, donant, també, professionalitat i rigorositat a la tasca comunitària.⁶¹

L’argumentació que s’utilitzi per justificar que és necessari planificar, pot ser diversa. Una d’elles pot anar lligada a la voluntat d’arribar a assolir uns objectius i unes prioritats comunes de la millor forma. Marchioni en parla, exposant que “tenemos que llegar a un uso armónico y racional de los recursos en función de los objetivos que se quieren perseguir y de las prioridades que se asumen. Por tanto, todo esto no puede realizarse sin la planificación”.⁶² En aquesta línia, Barbero i Cortes argumenten que “el principio del cual parte la planificación es que una actuación bien pensada y bien llevada a cabo, es un instrumento inestimable para conseguir más rápidamente ciertos objetivos o para conseguirlos mejor”.⁶³

De totes formes, si bé els processos de planificació no van, necessàriament, lligats a una execució, perden tot el seu sentit, perquè, tal i com diu Ander-Egg, planificar sense executar resulta un treball inútil. Però també cal dir, que executar sense planificar suposa fracàs. “Puede afirmarse que existe un superávit de planes y un déficit de ejecución”.⁶⁴ Tot i això, és més perillós afirmar que s’actua, s’intervé,... sense una planificació que organitza l’acció, l’ajusta i la revisa. Executar amb l’orientació (amb l’arc direccional) de la

⁶⁰ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ª Ed., p. 20) Madrid: Siglo XXI

⁶¹ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ª Ed., p. 17) Madrid: Siglo XXI

⁶² Marchioni, M. (1997) *Planificación social y organización de la comunidad*. (5ª Ed., p. 122) Madrid: Editorial Popular

⁶³ Barbero, J.M., Cortes, F. (2005) *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. (p. 22) Madrid: Alianza Editorial

⁶⁴ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ª Ed., p. 19) Madrid: Siglo XXI

planificació, suposarà en primer lloc, maximitzar oportunitats i alternatives que sorgeixen durant el procés, mentre es desenvolupa el pla; en segon lloc, minimitzar riscos, dificultats i obstacles.⁶⁵ En concordança amb aquesta visió, és interessant la reflexió de Pérez Serrano, quan afirma que “la realidad se mejora no por hacer mucho sino por planificar alguna acción significativa que propicie de forma óptima el cambio y la mejora de la realidad”.⁶⁶

És important recollir alguns elements que argumenten, també, la necessitat de planificar. Segons Pérez Serrano existeixen canvis molt ràpids per això cal una planificació en continu reajustament, la demanda social es troba en increment, la planificació permet agrupar finalitats comunes per obtenir major efectivitat, aquesta té un paper preventiu i la considera com el resultat de treball comú entre administració, actors públics, professionals, tècnics i població en conjunt.⁶⁷

A més, aquest autor, recull alguns dels avantatges i inconvenients de planificar. Els avantatges són els següents:⁶⁸

- Implica a un número de professionals, mecanismes i organitzacions que s’hi dediquen.
- Planificar fa que l’administració, empreses, la societat,... s’integrin al procés (directa o indirectament).
- Implica bona coordinació i comunicació. Contribueix a minvar l’aïllament entre oficines i òrgans executius.
- Serveix per preveure el futur desitjat i fer-lo més accessible.
- Actua com reductor d’incertesa i orienta a l’hora de prendre decisions.

⁶⁵ Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación*. (13ªEd., p. 30) Madrid: Siglo XXI

⁶⁶ Pérez Serrano, G. (2002) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos*. (7ª Ed., p. 16) Madrid: Narcea

⁶⁷ Pérez Serrano, G. (2002) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos*. (7ª Ed., p. 53) Madrid: Narcea

⁶⁸ Pérez Serrano, G. (2002) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos*. (7ª Ed., p. 60-62) Madrid: Narcea

- Actua com a factor de canvi, modificador de realitats socials.
- La planificació en forma de document dóna millor capacitat de coordinació i de les decisions de desenvolupament; també propicia una millora de les decisions que no havien estat coordinades.
- Resulta útil per iniciar o estimular processos de desenvolupament, encara que per sí sol no sigui suficient.
- Permet l'elaboració d'objectius assolibles, basats en recursos disponibles i en les condicions econòmiques, socials i culturals de la societat.
- Permet una millor instrumentalització dels medis necessaris per aconseguir els objectius.

I els inconvenients:

- La planificació com a mesura que doni continuïtat al paper –i poder- de determinades persones.
- Una planificació no pot ser apta per qualsevol societat (sense tenir en compte el temps ni l'espai).
- La pretensió de fer planificacions vàlides per qualsevol circumstància (neutrals i apolítiques).
- La planificació no com a simple pla. La planificació és un procés, que pot tenir en si diversos plans.
- No tenir en compte la part humana implicada, i en conseqüència, pèrdua d'efectivitat.

Per finalitzar aquest punt, és important incloure l'argument que dóna Ander-Egg, quan afirma que la planificació és la única forma d'instrumentalitzar qualsevol projecte polític. Segons l'autor, cal definir els projectes polítics i rebutjar les ambigüitats que puguin adoptar els projectes. Aquest també fa referència a la necessitat d'implicar i de comptar amb interès polític.⁶⁹

⁶⁹ Ander-Egg, E. (2006) Introducción a la planificación (13ª Ed., p. 20) Madrid: Siglo XXI

6. ANÀLISI DE LA PLANIFICACIÓ EN ELS PDC

El sentit d'aquest treball, tal com s'explica a la presentació, és el de fer un anàlisi concret de la planificació –què, com, quan,...- en els PDC, així com d'aspectes més genèrics d'aquests processos. A continuació es presenta el treball de camp que s'ha realitzat. Els motius pels quals es desenvolupa un treball de camp estan adreçats a poder fer un aterratge pràctic i complementar la informació sobre diferents aspectes que es treballen en aquest document; entre d'altres, poder respondre als tres objectius del treball:

- Establir relacions comparatives entre els PDC analitzats.
- La relació entre aquests i els processos de planificació.
- Recollir les noves línies de treball actual, entorn aquestes qüestions.

A més, m'ha ofert la possibilitat d'endinsar-me en aspectes més concrets per reflexionar sobre la realitat de la planificació en la pràctica dels PDC, coneixent si es planifica, la forma en què es planifica, qui participa i es responsabilitza de la planificació,... D'altra banda, a efectes més operatius apropar-me a eines i documents de treball, per tal de poder fer, posteriorment, una relació amb el marc teòric que he desenvolupat. D'aquesta forma, ja hi haurà recollida tota la informació i coneixement necessari per a la reflexió i l'anàlisi de la qüestió que estudia aquest treball.

6.1. PDC i la planificació.

La pretensió d'aquest apartat és la de fer un resum dels punts d'unió en les bases teòriques anteriorment incloses al treball. Per tal de donar concreció a la relació que hi ha entre els Plans de Desenvolupament Comunitari (PDC) i la planificació. Per aconseguir una bona relació entre aquests dos elements, mostrant la necessitat indispensable de desenvolupar un PDC en base a uns processos de planificació. Durant els apartats anteriors ja es pot observar la

relació essencial dels PDC i la planificació, però, a continuació es recullen, a més, alguns punts importants que especifiquen aquest lligam.

Per organitzar aquests aspectes, en primer lloc es farà una llista d'aquells elements concrets que són molt importants en els PDC - que la planificació pot facilitar i/o garantir -:

- Els PDC només poden tenir efectes si hi ha participació dels implicats; la planificació ha de treballar per incloure i organitzar aquesta participació, mitjançant l'ajustament d'interessos, necessitats i objectius.
- La base de la intervenció comunitària ha d'anar lligada a una mirada compartida a la realitat social; per tant cal un diagnòstic comú per a tothom, que el recollirà durant la planificació de la intervenció.
- La racionalitat ha d'estar present en la planificació per donar factibilitat, efectivitat, eficiència i intel·ligència als PDC.
- La implicació política en els PDC és imprescindible i pot facilitar-se a través d'una planificació d'actuacions i de recursos.
- Els PDC actuen sota una gran complexitat de factors externs i interns, personals i institucionals, que cal preveure i detectar. La planificació té una funció de reductora d'incertesa que facilitarà el filtre d'influències i condicionants.
- Els PDC tenen la intenció d'unificar esforços, recursos, de treballar de forma multidisciplinària i implicar tots nivells de la comunitat: des dels veïns, fins a l'administració. Això només es podrà aconseguir planificant què es vol aconseguir i cap a on es vol anar; sempre a través del consens i la implicació de tots.
- Els PDC necessiten l'organització dels agents per tal de poder desenvolupar-se i generar intervencions. L'organització s'aconsegueix amb la planificació.

En segon lloc, els PDC tenen la missió d'intervenir pel canvi, per la transformació i la millora, per tant, en el desenvolupament. En els següents

punts es pot observar com la planificació és necessària per assolir aquesta missió.

- Per intervenir cal saber des d'on es parteix, del que es disposa i on es vol arribar. Aquest procés ha d'anar establert per una planificació.
- Els PDC volen transformar i això només es pot aconseguir a través de l'organització de la comunitat. Per organitzar-la, cal planificar.
- Els PDC generen processos de canvi; es troben amb gran varietat de confluències interessos i necessitats; estan conformats per projectes i diversos agents socials,... Han de tenir una perspectiva global i integradora. Tots aquests aspectes i aquesta perspectiva global, només es poden ordenar amb una planificació que doti a tothom d'unes funcions i tasques en aquest procés i que, alhora, aconseguixi una transversalitat en la intervenció cap a un mateix punt d'arribada.

Per últim, destacar que els Plans de Desenvolupament Comunitari són en primer lloc, un pla, que permet establir un conjunt de decisions, d'intencions, d'objectius, de fórmules metodològiques; que s'organitzen i especifiquen amb els processos de planificació. En segon lloc, són desenvolupament comunitari, que només es pot generar amb una organització de la comunitat i amb la participació de tots els implicats. Organització que només es pot aconseguir a través de la planificació.

6.2. Experiències de PDC.

La possibilitat d'analitzar diferents PDC és molt àmplia, però la naturalesa dels processos de planificació condicionen la tria. La planificació és un procés, una eina,... que es troba aïllada i independent a les característiques del PDC -tals com la grandària, forma organitzativa, projectes i/o barris en els que es desenvolupa-, per això la tria d'experiències no es troba condicionada ni delimitada per la necessitat que els PDC analitzats compleixin amb característiques comunes, sinó per com desenvolupen un objectiu comú en

qualsevol procés d'intervenció: la planificació. Finalment, els criteris per decidir quines serien les experiències a analitzar, s'han centrat en la proximitat geogràfica i la tria s'ha decantat cap als dos PDC de la ciutat de Girona. Per poder arribar a unes conclusions més ajustades, es posarà el punt de mira en aquests dos PDC, però també des d'una visió global, per recollir elements a diferents nivells i poder garantir conclusions amb una visió més holística de la realitat. Des d'un primer punt de partida, s'entén que la planificació és independent a aquesta diversitat de característiques. Per tant, es poden presentar dues experiències diferents i que a efectes propis de la planificació, l'anàlisi sigui fet des del mateix punt de vista, ja que planificar és quelcom necessari i comú a qualsevol PDC. Per poder extreure informació suficient per assolir els objectius esmentats a l'inici de l'apartat "d'anàlisi de la planificació als PDC", s'han realitzat dos entrevistes. D'una entrevista es vol extreure informació general i de l'altre, informació concreta i operativa del PDC, per poder aconseguir allò necessari per fer l'anàlisi.

A continuació s'inclou una breu descripció de cada una de les experiències escollides per a l'anàlisi, per tal de poder donar al lector informació que contextualitzi cada cas.

6.2.1. Pla Educació i Convivència. Girona

El Pla Educació i Convivència és una plataforma de treball comú i de participació, integrada per associacions i administracions, que coordina un conjunt d'actuacions i programes que es desenvolupen als barris de Sant Narcís, Santa Eugènia i Can Gibert, de Girona. El PEiC és un pla de plans, ja que incorpora diferents plans: el Pla Educatiu d'Entorn de Santa Eugènia i Sant Narcís, les actuacions de l'àmbit social del Pla de barris de Santa Eugènia i Can Gibert, i el Pla de desenvolupament comunitari.

El PEiC treballa per desenvolupar actuacions que facilitin la cohesió social als barris i per afavorir i promoure la relació entre tots els agents: administracions, associacions/entitats i serveis, implicats en el territori.

- 3 administracions: Generalitat, Departament d'Educació, Governació, i Acció Social i Ciutadania. Ajuntament de Girona i la Universitat de Girona
- 20 associacions i entitats, dels barris de Sant Narcís, Santa Eugènia i Can Gibert; integrades per associacions de veïns, les AMPA's, parròquia, entitats de lleure i esportives.
- 15 serveis integrats per tècnics de diferents disciplines; xarxa escolar, biblioteca, centre d'atenció primària en salut, serveis socials, centre cívics, etc.
- Plataforma oberta a la participació de noves entitats i serveis.

El PEiC busca noves formes de treball compartit, creant espais de trobada pel coneixement mutu i el treball conjunt entre associacions i tècnics; a través d'una plataforma oberta de participació. Aquesta plataforma oberta s'organitza en quatre comissions de treball en àmbits d'infància i família, adolescents i joves, igualtat d'oportunitats i cohesió social; i amb quatre subcomissions per tirar endavant accions comunes com és la promoció de la salut comunitària, intervenció en espais públics, esports i ajudes a les famílies; amb quasi un centenar de participants actius. És des d'aquestes comissions on s'impulsen projectes a partir de set grans blocs d'actuació encabits, segons l'àmbit, en cada comissió: Suport a l'escolarització, dinamització del lleure, espais públics, promoció veïnal, promoció de l'associacionisme, promoció de la salut comunitària i dinamització de pares i mares⁷⁰

⁷⁰ Pla Educació i Convivència. *Projecte i marc d'actuacions*. Recuperat, 8 de maig de 2009, des de, www.plaeducacioiconvivencia.com

6.2.2. Pla Integrant Accions. Girona

El Pla Integrant Accions (a partir d'ara PIA) és una plataforma, integrada per entitats, serveis i institucions diverses, que coordina el conjunt d'actuacions i programes que es desenvolupen en els barris del sector est de Girona. Aquest sector està format per sis nuclis o barris, Vila-roja, la Creueta, Grup Sant Daniel, Mas Ramada, Torre Alfons XII (Les pedreres) i Font de la Pólvora. El territori es caracteritza per haver-se anat constituint durant els anys a partir de promocions d'habitatge públic per classes treballadores. Físicament es troben aïllats de la ciutat, estan edificats de forma independent i no tenen connexió entre ells. La població d'aquests barris té generalment rendes baixes, inestabilitat laboral i tenen diverses nacionalitats a cada un dels nuclis (magrebins, gitanos, subsaharians,...).

El context marginal i marginador requeria d'una intervenció social que pogués desenvolupar-se amb una programació conjunta –amb els qui ja intervenien en el sector- i que donés la possibilitat de trobar noves metodologies de treball conjuntes. El Pla de Desenvolupament Comunitari a l'any 1997, va donar aquesta oportunitat i es va crear el PIA – com al PEiC, aquest és també, un pla format per diversos plans-, per tal d'iniciar aquesta tasca. Aquest és el resultat d'unir el Pla Educatiu d'Entorn del Sector Est i el Pla de Desenvolupament Comunitari.

Al PIA hi participen:

- 2 administracions: La Generalitat (Departament d'Acció Social i Ciutadania; ADIGSA –Departament de Medi Ambient i Habitatge-). Ajuntament de Girona.
- 6 Associacions i entitats: AAVV Font de la Pólvora, Vila-roja, Mas Ramada i Grup Sant Daniel, Associació per a l'Atenció de Serveis i Solidaritat.
- FAVIBC
- Caritas Diocesana de Girona

- Parròquia de Vila-roja - Palol d'Onyar.
- Escola d'Adults (Generalitat de Catalunya)
- Representant dels Centres Escolars del Sector
- AD' Iniciatives Socials

El programa es desenvolupa en 3 grans àmbits d'actuació: escolar, família i comunitari. Cada un d'aquest té una taula d'àmbit i equip de treball que treballen pel desenvolupament de les següents accions i projectes, tot i que l'òrgan màxim de decisió és la taula directiva, on hi ha els representants de cada agent implicat.

- Escolar: Programa d'Acompanyament a l'Escolaritat (PAE).
- Família: Infància en risc, Intervenció familiar i inserció laboral.
- Comunitari: Treball per escales, hàbits saludables, grup de mares-pares, promoció i desenvolupament de grups de joves i dinamització comunitària.⁷¹

⁷¹ Programa de desenvolupament Comunitari Integrant Accions. Recuperat el 12 de maig de 2009. Des de http://www.ajuntament.gi/ssocials/docs/programa_integrant_accions.pdf

6.3. Anàlisi de la planificació als PDC

Per tal de poder desenvolupar aquest punt, es realitza un anàlisi basat en el treball de camp realitzat a través de dos entrevistes a professionals de l'àmbit comunitari. Així doncs, s'inclouen fragments de l'entrevistes a en Pep Just (P.J.): coordinador del Pla Integrant Accions (PIA) i responsable dels plans comunitaris de la ciutat de Girona. Com també s'inclouen fragments de l'entrevista feta a l'Enric Manuel Altes, ex-director del Pla Educació i Convivència (PEiC) de Santa Eugènia i Sant Narcís de la ciutat de Girona. Així es podrà desenvolupar un anàlisi personal dels PDC escollits i la seva relació amb els processos de planificació; tot complementat i contrastat amb el marc teòric elaborat i que envolta aquest tema: PDC i planificació.

L'anàlisi de la planificació als PDC de Girona: PIA i PEiC, s'estructura en diferents parts. La primera fa referència a la comparativa dels dos PDC de la ciutat de Girona, en quan a la seva estructura i organització per a la planificació i la posterior avaluació. El segon punt és el més concret i relacionat amb la teoria que inclou aquest treball. Fa referència a tot allò que s'interrelaciona quan parlem de processos de planificació: participació, objectius, racionalitat,... Els factors que la faciliten o dificulten i que incideixen en si es planifica o no, així com en la forma en què es fa, des d'una visió tant global, com concreta. Per últim i com a conseqüència de qüestions sorgides durant el desenvolupament del treball, exposades anteriorment, hi ha un tercer punt d'anàlisi sobre el marc regulador dels PDC i sobre les línies de treball obertes actualment, per incidir en la millora d'aspectes que analitza aquest estudi, com els sistemes de planificació - avaluació.

Quan em plantejo analitzar els dos PDC de Girona ho faig en base a elements generals, com la seva estructura i organització. A més, considero interessant trobar alguns punts de connexió entre aquests plans, perquè, en definitiva, són un dos Plans Comunitaris, impulsats per un mateix ajuntament.

“El Programa Integrant Accions és un pla basat en el parteneriat. La taula directiva és l’òrgan de decisió, organització,... del que es fa. No existeix una directivitat, sinó que el lideratge es porta des de la taula directiva amb tots els seus socis, que provenen de diferents institucions” (P.J.)

El PIA, tal i com s’explica a l’entrevista, és un PDC organitzat bàsicament per dos tipus d’equips: la taula directiva i els grups de treball, ambdós nivells treballen per desenvolupar actuacions al territori, però qui decideix és la taula directiva. Al PEiC existeix una estructura semblant, però aquesta sí té la figura de direcció i un equip que treballa exclusivament pel pla. A part d’això, també hi ha un altre nivell entre la taula directiva i la base- en aquest cas comissions de treball- i és l’equip comunitari permanent, integrat per tècnics.

Analitzant només aquestes dues característiques estructurals i organitzatives, ja es pot entendre que el desenvolupament dels PDC és diferent. Llegint la contextualització dels dos PDC es troben similituds, però també una diferència molt important. El PEiC parla de plataforma de **participació**, tot i tenir una directivitat i el PIA no en parla, però sí assegura el treball conjunt entre el parteneriat. Cal saber que el PEiC sorgeix inicialment des del territori, amb una base participativa i una força associativa important i s’ha hagut d’adaptar als plans que li han arribat; mentre que el PIA es desenvolupa en un barri marginal on la participació de la població no hi és present de forma significativa.

“Integrant Accions es desenvolupa en un barri amb marginalitat i exclusió, mentre que el Pla Educació i Convivència té forta tradició associativa i les entitats hi tenen un paper actiu.” (P.J.)

Entenc que el PEiC té la capacitat de generar participació, però alhora hi ha molt de poder des de l’inici del pla per part de les associacions i entitats, i penso que per això, s’ha introduït més presència tècnica amb l’òrgan entremig de l’equip comunitari permanent. En canvi, el PIA no té tradició participativa i

per tant, actua d'entrada essent un PDC, que tot i tenir dotze anys de rodatge, li manca una participació significativa de la població del territori.

Essent conscient de la dificultat que suposa, cal destacar, però que la participació té molta importància en els PDC, perquè facilita l'ajustament de les accions a la realitat i les necessitats de la comunitat. No té sentit un PDC, entès com a tal i tractat com a tal, si d'entrada li manca quelcom tant bàsic i important. Si això passés, deixaria de ser un generador d'actuacions i serveis per la comunitat i no amb la comunitat.

Buscant un element comú entre els PDC analitzats, penso que és interessant veure com tots dos entrevistats parlen del paper formal i estratègic de la taula directiva. Si bé els PDC necessiten una participació de la ciutadania, també ho requereixen de l'administració i les institucions. Observo que aquesta condició (implicació de l'administració i les institucions) la tenen molt més clarificada i estructurada, que la condició de necessitar processos de participació ciutadana.

“La taula directiva és l'espai més institucional, juga un paper estratègic, buscant compromisos més institucionals i amb l'administració”(E.M.)

Considero que és molt important tenir-ho en compte, però que, de la mateixa forma, s'hauria d'intentar trobar un espai que jugui un paper realment participatiu i d'implicació de la població. De totes formes, tot i que el PEiC té més participació, penso que les dinàmiques estructurals estàtiques acaben provocant que la participació es bloquegi. Quan als espais de participació hi són presents de forma permanent i estàtica, els mateixos agents, no es pot anar més enllà que a la simple representació d'entitats, bloquejant una participació més oberta. A més, és molt difícil arribar a esbrinar quins són els nivells de participació veïnal que hi ha realment, més enllà de la població associada.

“Moltes vegades tampoc sabem si un representant representa la seva associació o els seus interessos, si l’associació és tancada o si realment és veïnal,... hi ha moltes variables que no controlem.”(E.M.)

Pel que fa al contingut d’aquests dos PDC, les seves actuacions i projectes, responen als arguments que es destaquen en el marc teòric d’aquest treball – cal participació, desenvolupar una tasca educativa, de forma interdisciplinària i amb una perspectiva global i integradora-. Però penso que cal, d’entrada, que la participació s’estengui més significativament a tot el veïnatge, independentment de si pertany a una entitat o no. Perquè, d’aquesta forma, sí hi haurà una base en la comunitat i si es podrà desenvolupar una tasca arrelada a la realitat. Suposo que, tal com es comentava nivell teòric, aquesta reacció veïnal només es produeix quan hi ha un ajustament d’objectius, necessitats i interessos. Aquest ajustament és un dels reptes dels PDC: establir objectius que corresponguin a necessitats i interessos de la població. Aquests han de ser suficientment consensuats, com per generar implicació i motivació, de totes les parts, que es tradueixi a uns bons nivells de participació.

“El grup motor de la base del que ha acabat essent el PEiC és qui fa una avaluació de la situació associativa i també treballa per identificar on estan les preocupacions” (E.M.)

Considero important que el PEiC tingués una base sorgida del territori perquè d’aquesta forma es podria haver anat creant un mateix sentit pel qual treballar, arrelat i consensuat en comunitat. L’arribada de diferents plans – com a blocs de finançament - penso que va desbordar aquesta organització inicial i va provocar que s’hi perdés el sentit inicial. Hagués estat molt positiu viure el procés de forma paulatina, perquè com s’exposa al marc teòric, una de les bases del treball comunitari és la de *“contribuir a aconseguir solucions a les necessitats socials concebudes de manera col·lectiva”*, el que en un principi era.

Entrant en matèria concreta, en referència als elements bàsics vers la planificació, considero que, abans de poder establir uns objectius, hi ha una clau essencial per poder fer-ho de forma coherent: els **diagnòstics**, que són la base de tot treball comú i compartit. Els dos PDC analitzats han fet un diagnòstic, però aquests a la pràctica, no resulten ser un document operatiu, essent una base sobre la que treballar i punt de partida per a tothom. Els diagnòstics faciliten poder establir grans línies d'actuacions partint de la realitat coneguda, però la utilitat que tenen per a mi, és que aquests estableixin i assegurin que tothom comparteixi un punt de partida i defineixi els elements concrets pels quals cal ajuntar esforços. Això no treu que els diagnòstics no estiguin ben fets i que no plasmin la realitat, però a nivell pràctic no desenvolupen la seva funció més útil, perquè no arriben a tots els implicats i no hi ha una única interpretació d'aquest.

“Cada persona té les seves expectatives, cadascú espera unes coses diferents del pla i moltes vegades s’interpreta el sentit del pla i el què s’ha de fer o no, de formes diverses i amb criteris diversos”.(E.M.)

A l'hora de recollir les reflexions referents als elements específics de la planificació, considero que un dels punts principals a parlar són els **objectius**. Parlar de la seva formulació i els efectes que té aquesta acció, després d'haver instaurat una base, que suposi un mateix punt de partida per tots els agents implicats, a través i amb l'ajut del diagnòstic.

“S’ha d’intentar ordenar “què fas?” Si ordenéssim el què fem facilitaríem molt les coses [...] L’ordre entès com a no barrejar. Entendre què fas i perquè, en quin marc,... Però la proximitat en el treball comunitari ho dificulta”. (P.J.)

A l'hora de formular un Pla, com indica la teoria, cal conèixer els elements que incideixen i es relacionen en el sistema. Per això, penso que la proximitat és necessària en el treball comunitari, però, del que es tracta, és de trobar

l'equilibri. Un equilibri amb la proximitat de la implicació professional per part dels tècnics, coneixent quins són els interessos propis i els compartits. Considero que és des de la proximitat, des d'on es pot conèixer la realitat per poder definir posteriorment quines accions desenvolupar.

“No se'n sap de formular objectius que donin possibilitat d'avaluació. Tothom es basa en principis, missions,... coses que són desitjables però que no seran mai realitats i que sempre els hi manca una temporalitat fixada.” (P.J.)

Si no sabem formular objectius, és impossible ordenar les accions i que tinguin una coherència. D'aquesta forma, tampoc es podrà organitzar una planificació i, en conseqüència, tampoc es faran avaluacions en concordança al procés de planificació previ. Per això, considero que una de les bases per poder engegar processos comunitaris amb èxit, és establir d'entrada uns bons objectius, que siguin racionals i possibles, no desitjables. També trobo que cal destacar la premissa de temporalitzar els objectius, perquè els PDC que tenen durades d'entre 4 i fins a 12 anys, han de poder tenir unes fites a curt termini que donin força i motivació. Aquesta temporalització afavorirà que del treball desenvolupat, es puguin observar resultats esperats i planificats.

No es pot oblidar entorn aquest tema un altre element que hi incideix de forma molt significativa al voltant dels objectius. La pressió i confrontació d'**interessos** en l'àmbit comunitari és quelcom que no es pot deixar de banda, perquè hi té una incidència ideològica en els documents que s'elaboren inicialment –en els projectes-, així com en els principis inspiradors de cada PDC. També hi incideixen a nivell pràctic, en les accions que s'acaben desenvolupant i en la forma en què es fa.

“És molt important que siguem capaços de reflexionar sobre el que fem, perquè moltes vegades els interessos, siguin institucionals o personals, fan perdre el sentit del que s'està fent” (P.J.).

Anteriorment, he introduït el concepte de **racionalitat**, quelcom imprescindible tant si es parla de processos de planificació com si es parla de Plans Comunitaris. Considero que té aquest caràcter important perquè es tracta d'un aspecte tant bàsic com és el de reflexionar sobre el què es fa, de forma realista i racional. Tal i com s'introdueix en la teoria de Marchioni, inclosa en el marc teòric d'aquest treball, en relació a la pràctica de la planificació hi ha una concepció reductora del que és l'home realment en relació a la tasca que pot desenvolupar en l'àmbit comunitari. Només es parla de pensament racional i la dificultat en trobar aquesta racionalitat és perquè es deixen de banda altres concepcions, a nivells tan diversos com és l'humor o els sentiments. Entenc doncs, que no hi ha un pensament unidimensional –intel·lectual i racional-, sinó que la diversitat és tant multidimensional, que només podem arribar a concebre-la si ens aturem a reflexionar sobre totes les xarxes de relacions que interactuen i retroactuen dins un PDC, tant entre tècnics, com entre veïns, com entre institucions. En definitiva, una base de relacions humanes.

En tant que incloc aquests elements que donen complexitat a l'hora de planificar de forma racional, extrec un argument més que justifica la necessitat innegable de realitzar un bon diagnòstic i establir uns objectius consensuats i comuns. Si no hi ha una base per on començar, amb totes les variables que van interaccionant en el procés de desenvolupar un PDC, és impossible ordenar les accions i el sentit consecutiu i correlatiu d'aquestes.

“Haurà de decidir quines són les prioritats del pla a partir d'ara, marcarà una mica el rumb,... també a nivell d'estratègies,... A la pràctica això s'ha d'anar construint, i construir un projecte col·lectiu és molt difícil [...] Treballar com a mínim durant un any abans de què s'aprovi res, doncs una definició del projecte, de què i com es vol fer,... definir també a nivell organitzatiu com s'articularà, quins seran els espais de participació,... sobre tot marcar els objectius i llavors ja les actuacions.” (E.M.)

Si es llegeix entre línies, a la cita anterior es pot percebre que hi ha un desajustament temporal i unes circumstàncies que han portat -en el cas específic del PEiC-, a anar-se desenvolupant sobre la marxa i sense una base. Com explica Dumas i Seguíer en la seva teoria, cal seguir tres fases, **conscienciar, organitzar i mobilitzar**. Per una banda crec, que conscienciar es troba en el punt de detectar i definir què passa i què cal fer –equivalent a una fase de diagnòstic i creació d'objectius-; D'altra banda, considero que organitzar va en la línia de decidir com estructurar-se per poder aconseguir quelcom a través de la participació. Per últim, penso que mobilitzar és iniciar tot el procés executor i avaluador. En aquesta mateixa cita, valoro que les frases esmentades anteriorment es troben desordenades. No pot ser efectiu mobilitzar-se perquè hi hagi una pressió a fer despesa, de la mateixa forma que no pot ser haver organitzar-se *sobre la marxa*, mentre cadascú està conscienciat del què s'està fent i el perquè, en base als seus interessos.

Per aquesta consecució de fases, que no és òptima, es pot valorar que en aquest procés no hi ha hagut racionalitat. Ander-Egg defensa que el coneixement de la realitat i l'adopció de les decisions s'ha de fer amb una "lògica de formulació", tot i que aquesta després es vegi condicionada per la "lògica de la realització". Considero que en els casos analitzats, s'han desenvolupat les accions sense lògica de formulació, sinó amb una lògica de realització que no ha estat delimitada ni per una idea clara i concisa, de què i com es volen aconseguir els resultats de millora en la comunitat a través de desenvolupar un PDC.

"es van començar a obrir fronts amb diferents projectes i diferents actuacions, ja sense saber si eren propis del pla i com a projectes comuns, o com a accions pròpies de cada entitat, gestionades per el PEiC" (E.M.)

Per això és molt important planificar, perquè a part de ser una eina que redueix la incertesa d'algunes variables controlables, com per exemple les tasques de cadascú, els espais de treball, etc. És la fórmula necessària per garantir la

conscienciació i que en conseqüència tothom vagi en màxima concordança, vers el que es vol i s'espera del PDC.

A part d'això, Marchioni parla d'arribar a un ús harmònic i racional dels recursos en funció dels objectius i les prioritats. Ara entenc una de les premisses que estableix aquest autor per desenvolupar un PDC: que hi hagi una insuficiència de **recursos**. No tenir recursos impossibilita les accions, però penso que tenir-ne masses pot arribar a impossibilitar el treball comú. Per això considero que si els recursos són suficients per assolir cada un dels objectius individuals que s'ha plantejat cada part implicada, no es generaran dinàmiques de treball compartit i conjunt. En primer lloc, perquè no serà indispensable, en segon lloc, perquè aquests processos de treball compartit i conjunt són molt difícils i complexos. Per aquestes dues raons, crec que és més probable que es treballi i s'executi en base a una coordinació i no tant a un treball compartit i conjunt.

Tot i que el tipus de recursos que ofereixen els PDC són estables i per tant donen la possibilitat de desenvolupar molts projectes, si no generen la necessitat de renunciar a aspectes individuals, per aconseguir comptar amb les altres parts, no hi haurà la necessitat de treballar conjuntament.

“Tenim un finançament estable que no ha de patir i viure de les subvencions, això dóna continuïtat i possibilitat de treballar.” (E.M.)

“Disposar de molts recursos provoca que alhora també es generin elevades expectatives, tampoc hi ha projectes molt ben articulats que donin sentit a totes les actuacions i es converteix en una xarxa d'actuacions que es van estenent i que llavors ja es buscarà la coherència..” (E.M.).

Alguns autors inclosos al marc teòric, ja recollien aquesta premissa de tenir recursos insuficients en la pràctica comunitària i amb les reflexions exposades anteriorment, puc dir que estic totalment d'acord que n'hi ha d'haver, però en

mesura justa, per tal de propiciar la necessitat d'interrelació alhora de treballar entre les diferents parts implicades als PDC.

“Durant aquest anys hi ha hagut molts recursos, ha estat una experiència de treball compartit amb les seves avaluacions positives i d'altres no tan positives. Ara, amb la nova situació que hi haurà a nivell pressupostari, s'haurà de redimensionar el PEiC.”(E.M.)

Considero que aquesta redimensió del PEiC donarà peu a reordenar què s'estava fent fins ara, així com a prioritzar quines intervencions són realment necessàries i coherents amb el projecte base del PEiC. Tot i que es manifesti en les entrevistes fetes, l'opinió sobre que la reducció de recursos sempre resulta ser perjudicial, crec que no serà així. Viuran un procés difícil però alhora molt interessant. Interessant perquè podrà donar sentit i coherència al PEiC en general. També es veurà llavors, quins són els agents i les parts implicades que creuen en el projecte i que iniciaran realment un procés de treball conjunt en base a objectius comuns.

Una característica molt important dels PDC és la seva **missió de millora** i d'incidència pel canvi d'un territori concret. Aquest fragment em fa reflexionar sobre aquest aspecte:

“Expectatives molt elevades cap a que el pla comunitari aconseguís una transformació als barris, i crec que s'ha de situar com una eina més.” (E.M.)

No comparteixo totalment aquesta opinió, perquè considero que un PDC pot provocar la transformació en un barri, sent-ne el mitjà. El que crec, és que per aconseguir-ho, calen dues condicions que en els casos analitzats no s'han acabat complint. La primera, penso que és la de tenir clara quina transformació es vol pel barri, perquè poden haver transformacions a molts nivells i en molts aspectes – educatius, urbanístics, convivencials,...-. La segona, considero que va en la forma com s'utilitza aquesta eina, aquest mitjà. Si no s'utilitza des

d'una perspectiva global i integradora, no podrà tenir efectes transformadors i acabarà donant resposta a petits nivells o col·lectius d'un territori.

Posterior a tot el que s'ha esmentat anteriorment i com a inici de cada cicle de millora en les intervencions, **l'avaluació** és quelcom estretament lligat a la planificació, que també és interessant tenir en compte per entendre la situació dels PDC analitzats.

“S'intenta ajustar els objectius del projecte inicial, que eren molt ambiciosos i amplis, per uns de més concrets, que ajustessin les actuacions i que tothom pogués interpretar de forma similar. També que donessin més facilitats alhora d'avaluar” (E.M.)

L'avaluació es troba condicionada per reptes anteriors, com saber fer i establir un bon diagnòstic i objectius, en definitiva, haver desenvolupat una bona presa de decisions i planificació de les accions en general. Si no hi ha objectius ajustats, no pot haver elements coherents per avaluar. Per això, només podrà avaluar en base a un recull del que s'ha fet, sense entrar en qüestions com: era el que volíem? Era el que esperàvem? Era una de les possibilitats predites?

“Les memòries no són rellevants més enllà de dir el què s'ha fet.”(P.J.)

Tots dos PDC analitzats verbalitzen la realització d'avaluacions, però aquestes són bàsicament de caire descriptiu, sense estar basades en objectius concrets. Entre altres motius, perquè tenen establerts objectius massa amplis i sense temporalitat fixada. Des del PEiC sí han fet una avaluació que inclou valoracions sobre els processos i funcionament, però ha estat per causes adaptatives a canvis estructurals. Com es comentava abans, per causa d'una disminució de recursos durant el crusc vinent i per la necessitat consecutiva de redimensionar el PEiC. (veure annex 9.4, 9.5)

“Es fa l’avaluació per comissions, per entitats i també valoracions a nivell de funcionament, de l’estructura organitzativa... [...] Valorem la part més de funcionament, sobre si hem sapigut treballar conjuntament, si hem sapigut diagnosticar la realitat i hem sapigut desenvolupar accions ajustades, si hem estat capaços d’anar construint un projecte més compartit.” (E.M.)

He observat que no hi ha eines comunes d’avaluació que puguin relacionar les tasques entre els diferents PDC de Catalunya. Faig una valoració a nivell de Catalunya d’aquest aspecte, perquè, tal i com s’esmenta posteriorment, des de la Generalitat s’està desenvolupant una programa d’avaluació general que incorpori propostes metodològiques i eines comunes. Un dels motius d’aquesta avaluació general és, justament, la manca d’avaluacions comparables. Cada PDC avalua segons les seves característiques, en base a memòries que justifiquen les despeses realitzades amb els projectes impulsats. Crec que és perjudicial no poder comptar amb avaluacions comparables, perquè sempre es pot millorar de les realitats comparades i es podria facilitar una evolució més fiable amb la reformulació i millora dels PDC. Penso que si es poguessin establir bases per l’avaluació comparable, per exemple, dels processos participatius i organitzatius, els processos de millora serien més efectius.

“la única forma de demostrar que la feina que fem és necessària és amb uns bons objectius que puguin avaluar-se”.(P.J.)

Parlant ara dels **models teòrics**, on els processos de planificació i avaluació hi tenen cabuda, dir que el tipus de processos que es desenvolupen, es troben més ajustats al model normatiu que a l’estratègic o social. El normatiu no implica la participació activa dels agents en la presa de decisions i dóna importància als tècnics alhora d’articular les accions, per exemple. Considero que la realitat pràctica d’aquests processos de planificació, es troben en una part, ajustats al model normatiu i en un altre part, a l’estratègic. Personalment no m’agrada parlar de models, ja que en la realitat pràctica del camp comunitari, encara no hi ha una planificació regida per un model estratègic

òptim i eficaç, com pot ocórrer en altres branques com l'empresarial. Suposo que entre altres coses, perquè en el camp comunitari hi ha complexitats i mancances, com per exemple de caire comunicacional, que ho dificulten. A més, en la nostra societat hi ha arrelada una gran tendència a l'individualisme i l'especialització professional; aspectes que fan, d'aquests processos, quelcom molt difícil, potser per manca d'aprenentatges o per falta de bons plantejaments teòrics.

En la línia de reflexions més generals, recupero la idea d'Ander-Egg quan diu, “planear és más fàcil que ejecutar”, per complementar la frase i dir que, planejar és fàcil, executar és fàcil, però considero que el que no és fàcil, és executar en base a una planificació. Penso que en els casos analitzats, no hi ha un excés de planificació o una planificació molt rígida, sinó que l'execució va pressionada per les circumstàncies, tant econòmiques com organitzatives. Circumstàncies que sorgeixen de forma natural en el procés de creació d'aquests plans, especialment en el cas del PEiC. A més, no s'ha aturat el procés per planificar i plantejar realment què es fa i com es vol fer. Tal com diria Perez Serrano: “uno de los graves problemas de nuestro tiempo és la falta de reflexión sobre lo que hacemos”.

Finalment, vull incloure algunes valoracions entorn qüestions sorgides durant el desenvolupament del treball. D'una banda, la no existència d'un **marc regulador** pels PDC i d'altra banda, informacions sobre les noves línies de treball que es dibuixen entorn aquests. Per això, una de les funcions d'aquests punts és la de complementar informació.

“A nivell legal és un conveni entre l'Ajuntament i diversos Departaments de la Generalitat, per tal de garantir la gestió comptable” (E.M.)

Els PDC no tenen una entitat jurídica pròpia, sinó que es troben conveniats. A més, no hi ha cap marc que els reguli a nivell legal i/o jurídic i aquest factor té conseqüències positives i negatives. Crec que, en no haver cap regulació, hi ha

riscos al voltant del control i la garantia de les pràctiques i els resultats d'aquests.

“Ràpidament comencen a arribar programes de la Generalitat, entre ells el PDC. Aquests no venen regulats ni preestablerts. [...] Dóna oportunitat a adaptar a cada context l'acció que s'ha de fer i com s'ha de fer, no hi ha tant control, però pot haver-hi més coherència.”(E.M.)

“No existeix un marc regulador que digui com han de ser aquests plans o què han d'aconseguir. Sí, des de la Generalitat es donen pistes metodològiques, però són quatre principis on quasi tot pot ser-hi inclòs i acceptat. [...] Per les diferències de cada pla, per exemple de context com t'explicava abans, és bo que no hi hagi un marc que digui com han de ser els plans, perquè hi ha més marge de maniobra i podem treballar per projectes que nosaltres ens creiem. [...] Un dels inconvenients que té que no existeixi aquesta regulació és que no hi ha control sobre què es fa i com es fa, i passa a ser cosa de qui treballa als plans, que es treballi bé o no tan bé.”(P.J.)

Els dos professionals entrevistats parlen de l'avantatge de no tenir un marc regulador, però penso que quelcom que organitzi o estableixi unes bases, encara que sigui a nivell estructural, és positiu. D'aquesta manera es poden establir per exemple, que els càrrecs que s'assumeixen els agents implicats, tinguin unes funcions i tasques delimitades. S'evitaria així, la personalització dels càrrecs i la dificultat posterior en el traspàs de tasques a altres professionals. D'aquesta manera es deixa de parlar per exemple, de coordinador, a parlar del Sr. X.

Entorn el tema del marc regulador, afegir que la Generalitat marca quatre pautes molt amples que tenen la funció de recular d'alguna forma, els PDC. Aquestes estableixen que un PDC ha de treballar pel desenvolupament comunitari, que ha d'anar enfocat a la millora de la qualitat de vida de les persones, que ha de tenir compromís dels diferents actors i que ha de millorar

els nivells d'autonomia i promoció. Aquestes pautes són tan amples que tot hi té cabuda, a més, si no hi ha exigències preestablertes, els resultats només depenen de les persones que hi prenen part i la implicació d'aquestes.

Tot i haver aquesta situació vers la regulació dels PDC, actualment hi ha la voluntat d'obrir **noves línies de treball** des de la Generalitat per prendre part d'aquests temes i iniciar un procés d'avaluació i valoració, després del rodatge de les experiències desenvolupades.

“Actualment des de la Generalitat s'està avaluant la situació dels PDC a Catalunya, a través d'una persona externa contractada per fer aquesta tasca. [...] Amb avaluacions externes [...] no seran capaços d'entendre ni valorar el perquè ha passat el què ha passat.” (P.J.)

Considero que tot i que, aquesta valoració externa des de la Generalitat, tindrà mancances per falta de proximitat, s'ha de valorar molt positivament que es vulgui treballar per millorar, a través de la reflexió, el que s'ha desenvolupat fins ara, perquè aquesta és la única forma d'evolucionar cap a millors plantejaments. A més, penso que aquest fet argumenta que realment hi ha molts reptes pendents dels que per sort, l'administració coneix i per això s'implicarà, per garantir una bona execució dels plans comunitaris que s'estan desenvolupant.

7. CONCLUSIONS

Les reflexions i conclusions d'aquest treball s'estructuren en dues parts, la primera s'ha desenvolupat en l'apartat anterior "d'anàlisi de la planificació" i està més enfocada vers la temàtica de la planificació, amb els elements del treball de camp que he realitzat, com a guió per anar analitzant els diferents punts. La segona part, es desenvolupa en aquest apartat i té un aire més general. Aquesta, inclou conclusions entorn el marc teòric i valoracions generals que extrec del treball. Al final d'aquest espai de conclusions, es destaquen quatre idees generals que considero significatives en els resultats obtinguts amb aquest treball. Aquestes quatre conclusions es s'han elaborat integrant elements del marc teòric i de l'anàlisi de la planificació, a partir d'experiències pràctiques, que es desenvolupa en aquesta segona part.

A continuació, s'inclouen les conclusions del treball, sorgides durant les diverses etapes del seu desenvolupament: des de la recerca bibliogràfica i la creació del marc teòric, com de les reflexions més significatives de la part pràctica. Aquesta part pràctica té la missió de generar, a través de l'anàlisi d'experiències, conclusions vers la qüestió plantejada inicialment sobre què i com es planifica als PDC.

Trobo interessant incloure algunes de les reflexions sorgides durant la creació del marc teòric (sobre continguts referents al treball comunitari) dels PDC i de la planificació. Quan començava a desenvolupar l'apartat de treball comunitari, em va ser molt útil entendre un concepte molt important: què entenem per comunitat? Vaig observar que el concepte de comunitat va lligat a una connotació d'unitat que no sempre es correspon a la realitat. La comunitat és quelcom molt i molt complex i em va ser molt positiu entendre, que la comunitat és allò format per persones que comparteixen elements com el territori. Quan es treballa en l'àmbit comunitari, la complexitat, la diversitat,... són elements intrínsecs que cal tenir en compte. Per tant, considero importantíssim estar predisposat i acceptar la gran complexitat de la comunitat per poder començar

a entendre la tasca que s'hi pot desenvolupar en aquest àmbit, ja que la confluència d'interessos i/o de necessitats és tan diversa, com el nombre de persones que interactuen i interpreten. Es pretén arribar a una única definició des d'aquesta diversitat d'interpretació.

Una reflexió que considero molt important per entendre i justificar la importància del treball comunitari, és la concepció sobre l'arrel i la base dels problemes individuals. És molt important la intervenció individual i de caire assistencial, però, si entenem que els problemes individuals són la conseqüència, els resultats, la somatització,... dels problemes socials, es pot comprendre la importància del treball comunitari. La idea es podria relacionar amb allò *de no donar l'aigua, sinó, ensenyar a fer un pou*.

Allunyant-me ara de la idea pròpia de treball comunitari i endinsant-me més en la teoria referent a la planificació, dir que hi ha un aspecte que trobo cal destacar, tant pel que fa a aquest tema, com a quelcom genèric molt important en les intervencions en el camp social: la racionalitat. Extreic el concepte de racionalitat al que fa referència al sentit comú i a la coherència, aspectes que considero essencials en les intervencions. És per això que destaco la importància i rellevància d'aquest concepte i el recullo com a un factor bàsic.

Entrant ara en matèria pròpia de la planificació, una de les idees inicials que incideixen en el meu discurs és entendre la planificació com a procés, per tant, veig que quan es parla de planificació es parla d'una cosa estàtica i aquesta ha de ser adaptativa i reformulable; juntament amb l'avaluació, que garantirà avaluar el procés i, per tant, millorar i refer la planificació. Crec que els plans, en la seva concepció més general, hi han de ser, però també que han de ser prou flexibles com per poder canviar-los, si cal. Per aquest motiu, estic en total acord amb la concepció dels autors inclosos en aquest treball, que entenen la planificació com una eina.

Després de cercar la teoria referent a la planificació, se'm genera una conclusió clara: la complexitat a l'hora de planificar és tant complexa, valgui la

redundància, com la que presenta la comunitat, el treball comunitari i en concret els PDC. Del marc teòric es poden extreure diferents elements que argumentarien aquestes dificultats i complexitats sobre les quals em justifico, com la confrontació d'interessos, les pressions institucionals, la participació veïnal,... Entenc doncs, que s'han de tenir en compte aquests factors per poder anar superant reptes i aconseguir resultats més eficaços, eficients i intel·ligents; sense oblidar que la naturalesa dels processos de planificació tenen uns límits i mai tot podrà ser controlat, per molt ben planificada i avaluada, *re-planificada* i *re-avaluada*, que estigui una intervenció.

Sobre la teoria, en base als models de la planificació, penso que, tot i que la planificació social, tal i com el seu nom indica, s'ajusta al que requereix l'acció social, és un model que no acabo de considerar com a efectiu. Penso que, a la pràctica, la incidència dels models en el camp social no és comparable amb els models que incideixen en la planificació en el camp empresarial, per exemple. Crec que encara hi ha molts reptes a assolir en relació a la planificació, com el de començar per preguntar-nos, a nosaltres mateixos, què fem? I per què ho fem?; Abans de poder afirmar que els processos de planificació d'àmbit comunitari estan determinats per un model concret. Penso que, com a valoració genèrica, els models són quelcom teòric que no és rellevant en relació a la realitat pràctica actual.

Un fet que he observat realitzant el marc teòric, és que hi ha dificultats bibliogràfiques pel que fa referència als PDC. No hi ha material bibliogràfic significatiu sobre PDC, més enllà de la informació inclosa en memòries de diversos Departaments de la Generalitat i la que es pot trobar en les pàgines web – si en tenen- alguns PDC.

Sobre allò relatiu o relacionat amb el marc teòric, destacar finalment que volia incloure un apartat amb informació legal i jurídica en relació als PDC i al marc d'intervenció d'aquests. No n'hi ha d'específica i amb la informació d'algunes fonts i la voluntat d'utilitzar les entrevistes com a complement d'informació, entenc i concloc que no hi ha cap marc regulador entorn els PDC.

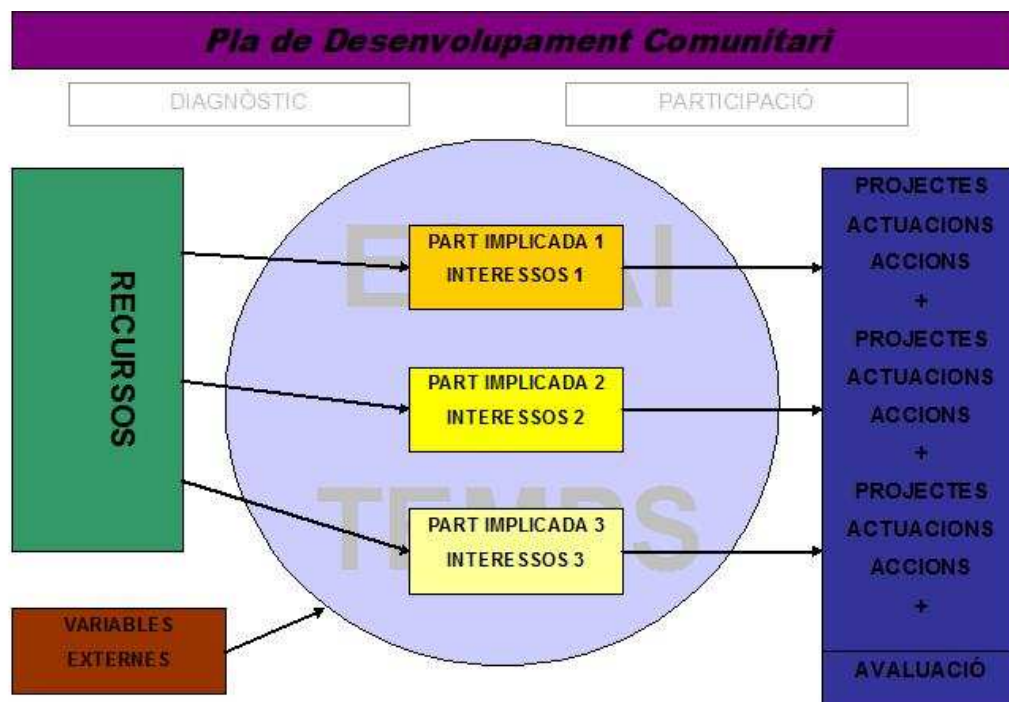
Per finalitzar l'anàlisi fet en el punt anterior sobre la planificació i els PDC i les conclusions anteriors, vull afegir en aquest apartat, algunes valoracions extretes de l'anàlisi anterior (6.3.) sobre la planificació als PDC. Destacar quatre idees que considero molt importants com a reflexions que extrec d'aquest treball en el seu conjunt.

Una d'aquestes conclusions generals és que, per una banda, hi ha dificultats i reptes molt complexos en relació a la planificació i els PDC, com és la participació o la definició d'uns bons objectius; que només es poden anar solventant i superant si es fa un bon procés de planificació, execució, avaluació i reformulació de la planificació.

D'altra banda, penso que un dels grans dificultors per desenvolupar processos, projectes i accions basades en el treball compartit i conjunt, des d'una base interdisciplinària i participativa, és l'excés de recursos que han donat en poc temps els PDC, sobretot en el cas del PEiC. Ja que, no s'ha generat la necessitat d'unificar esforços per un mateix fi; tot i que l'altre lectura que se'n pot fer, és que hi ha hagut la capacitat de generar tot tipus d'intervencions i accions, indiferentment que aquestes estiguin interconnectades sota un mateix projecte que les emmarqui.

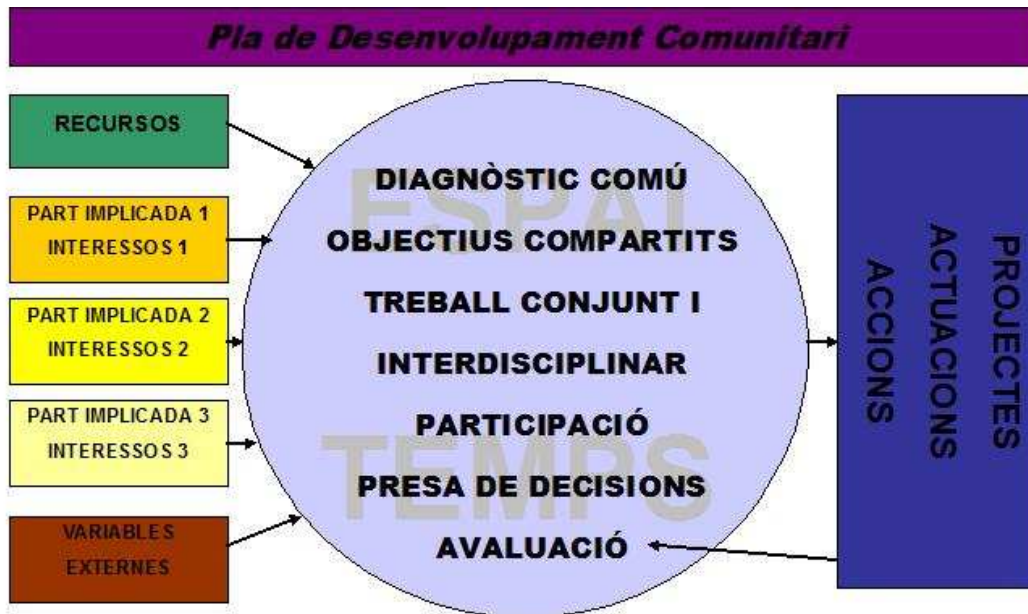
Finalment, per tancar les conclusions extretes del treball, dir que he pogut conèixer la complexitat que envolta el camp comunitari i el treball d'aquestes característiques i dimensions; però també m'he convençut que, justament per aquestes complexitats, és necessari planificar i, a més, que actualment no es fa de forma efectiva. Per poder establir una conclusió gràfica d'algunes de les reflexions que he fet durant tot el procés de realització del treball, a continuació s'adjunta una gràfica que mostra la relació entre els PDC i la planificació, amb els elements més destacats que s'interrelacionen de forma necessària. Considero que la manca o el defecte d'alguns d'ells provoca efectes a diversos nivells, que amb aquests dos esquemes intento plasmar.

1.- Esquema resultat de l'anàlisi. Plasma una aproximació a la situació actual dels PDC analitzats, en relació als seus processos de planificació, execució i avaluació.



Després de fer l'anàlisi sobre els processos de planificació als PDC escollits, puc sintetitzar algunes de les conclusions abans esmentades. En aquest esquema es pot observar com el flux de recursos es dirigeixen a les diverses parts implicades de forma independent, generant que cada una d'aquestes parts executi i desenvolupi diferents projectes, actuacions i accions. Els resultats s'emmarquen, llavors, sota una mateixa avaluació i en el marc que proporciona el PDC. Aquest procés però, no inclou processos de planificació conjunta, de participació activa,... Per això, es pot concloure, que en l'anàlisi fet, hi ha dèficits en tals processos i que els resultats no són fruit d'una bona planificació i treball compartit.

2.- Esquema resultat del coneixement teòric que m'ha aportat aquest treball. Aquest seria el model òptim de processos de planificació, execució i avaluació.



En aquest cas, es mostra la sintetització de les conclusions extretes, fruit dels coneixements teòrics i l'anàlisi de les relacions entre planificació i PDC. Es pot observar en aquest esquema, com els recursos i les parts implicades, treballen conjuntament per elaborar un diagnòstic, uns objectius compartits,... i que la suma de tots aquests elements, propicien el desenvolupament de projectes, actuacions i accions coherents al procés anterior. Aquest seria el model òptim, la relació òptima, entre la planificació i el que aquesta implica, amb els PDC.

8. BIBLIOGRAFIA

- Ander-Egg, E. (2006) *Introducción a la planificación* (13ªEd.) Madrid: Siglo XXI
- Ander-Egg, E. (2006) *Metodologías de acción social*. Jaén: Universidad de Jaén.
- Barbero, J.M., Cortes, F. (2005) *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial
- Froufe, S., Sanchez, MªA. (1991) *Planificación e intervención socioeducativa*. Salamanca: Amarú
- Marchioni, M. (...) *La acción social en y con la comunidad*. Saragossa: Libros Certeza
- Marchioni, M. (1997) *Planificación social y organización de la comunidad* (5ª Ed.) Madrid: Editorial Popular
- Pérez, G. (2002) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos* (7ªEd.) Madrid: Nancea
- *Treball Comunitari. Aspectes polítics i tècnics. Primeres jornades de discussió 22, 23 i 24 de setembre de 1986*. (1ª Ed.) (1986) Diputació de Barcelona.

Revistes:

- Andreu, C. (2006) Desenvolupament comunitari: Estratègies d'intervenció i rol de l'educadora social. *Quaderns d'educació social*, 8, 8-25.

Web:

- Generalitat de Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania (2006). *Memòria del Departament d'Acció Social i Ciutadania. 2006.* (p.276). Recuperat, 1 de març de 2009, des de, www.gencat.cat/benestar/xifres/mem2006/DASC_Memoria2006.pdf

9. ANNEXOS

9.1. Preguntes per realitzar les entrevistes i document de treball per aquestes.

0.- Quina és la teva trajectòria professional?

1.- Quins són els antecedents del PEiC ? Quina és la seva estructura actual?

2.- Qui treballa per la planificació del PEiC? I quin paper juga la participació en aquest procés?

3.- Com s'elabora la planificació? Quines estratègies i metodologies utilitzeu?

4.- Amb què quines eines o instruments ho feu?

5.- Quan es realitza aquesta tasca? Es regeix per alguna temporalitat? Amb quins espais de treball compteu?

6.- Com avalueu el PEiC? Quines formes i metodologies d'avaluació utilitzeu? En quins paràmetres es treballa per la continuïtat –d'accions i pràctiques professionals-?

7.- *Referent a l'existència o no d'un marc regulador per PDC. Situació jurídica.*

Data:

Hora:

Lloc:

PDC:

0.- Quina és la teva trajectòria professional?	
1.- Quins són els antecedents del PEiC / PIA ? <i>Allò que condicioni o determini el què és ara el pla. El per què existeix.</i>	
1.B.- Quina és la seva estructura actual? <i>Estructura de plans i estructura organitzacional.</i>	
2.- Qui treballa per la planificació del PEiC/ PIA? I quin paper juga la participació en aquest procés? <i>Agents /professionals implicats. Paper de la comunitat.- la PARTICIPACIÓ EN LA PLANIFICACIÓ DEL PLA</i>	
3.- Com s'elabora la planificació? Quines estratègies i metodologies utilitzeu? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase de <i>DIAGNÒSTIC</i> → <i>elaboració d'aquest- Document base... CONSENS SOCIAL...el CONEIXEMENT D'AQUEST tots els participants...</i> ▪ <i>Com l'elaboren a l'INICI del pla.</i> ▪ <i>Com l'elaboren per ser OPERATIVA</i> ▪ <i>La Generalitat estableix paràmetres pels PDC. Planificació incideix en?:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.-<i>transversalitat i globalitat-</i> 2.-<i>coresponsabilitat (admin,veïns)</i> 3.-<i>estructura organitzativa.</i> 	Participació Racionalitat (anàlisi objectiu i crític de la realitat) <p>La planificació realment us dóna aquest marc i a aquests nivells?</p> <p>(Ander-Egg) Explica que la planificació dóna un marc de direcció, horitzó, conjunt d'accions i criteris operacionals; a tres nivells: substantivament –amb accions-, formalment –amb l'organització- i operacionalment –amb procediments-.</p>

<p>4.- Amb què eines o instruments ho feu?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Diagnòstic, DAFO,.... (documents inicials- de base)</i> ▪ <i>Cronogrames,... (documents de treball-operatius)</i> ▪ <i>Ítems per l'avaluació,...(documents per la REVISIÓ CONSTANT i AVALUACIÓ)</i> ▪ <i>Pressupostos i altres</i> 	
<p>5.- Quan es realitza aquesta tasca? Es regeix per alguna temporalitat? Amb quins espais de treball compteu?</p> <p><i>TEMPORALITAT d'elaboració i revisió</i></p> <p><i>ESPAIS DE TREBALL- compartits?</i></p>	
<p>6.- Com avalueu el PEiC/ PIA? Quines formes i metodologies d'avaluació utilitzeu?</p> <p>En quins paràmetres es treballa per la continuïtat – d'accions i pràctiques professionals-?</p> <p><i>QUI</i></p> <p><i>COM</i></p> <p><i>AMB QUÈ</i></p> <p><i>GARANTIR MANTENIMENT DE LES BONES PRÀCTIQUES</i></p>	<p><i>participació en la avaluació</i></p> <p><i>RELACIÓ DE L'AVALUACIÓ AMB LA PLANIFICACIÓ ANTERIOR</i></p>

9.2. Entrevista a en P.J.

L'entrevista a en Pep Just com a Coordinador del Pla de Dinamització Comunitària d'Integrant Accions i cap de l'Àrea de
Realitzada el dimecres 20 de maig de 2009 a l'Ajuntament de Girona.

“El Programa Integrant Accions és un pla basat en el parteneriat. La taula directiva és l'òrgan de decisió, organització,... del que es fa. No existeix una directivitat, sinó que el lideratge es porta des de la taula directiva amb tots els seus socis, que provenen de diferents institucions. El treball es basa en els objectius compartits i en realitzar projectes i propostes sorgides i consensuades per tots els qui participen en la taula directiva. [...] L'estructura que continua la taula són bàsicament grups de treball pels diferents àmbits d'actuacions pels que es treballa”.

“Conec la realitat dels plans a Girona i no són comparables pel context al qual atenen. El Programa Integrant Accions es desenvolupa en un barri amb marginalitat i exclusió, mentre que el Pla Educació i Convivència té forta tradició associativa i les entitats hi tenen un paper actiu, digues-li participació... digues-li manipulació.”

“Portem dotze anys de treball amb aquest pla i n'estic satisfet, tot i que sempre es pot millorar”.

“Ningú pot criticar el seu mal funcionament de forma generalitzada i ignorant tota la seva complexitat, que vinguin i proposin noves alternatives! Hi ha infinitat de factors que dificulten el treball tècnic, per començar no hi ha directivitat, tot es decideix en la taula directiva, i el tema financer també és de gran complexitat”.

“Treball comunitari i plans comunitaris no són repartir diners a entitats perquè cadascú faci el seu projecte, la gràcia es troba en poder fer projectes compartits, amb tots els socis implicats”.

“La gran dificultat del treball comunitari és que s’hi entrecreuen infinitat d’interessos... Tothom es mou per interessos, tothom. De lo que es tracta és que puguem debatre i discutir. Hi ha molts moments, en diferents aspectes en que no estaré d’acord amb algú i ho manifesto, però buscarem la forma de treballar plegats i no hauran de sometres a la meva voluntat. La principal crítica que puc fer a qualsevol dels socis, no parlo en coses concretes, parlo en genèric, seria la falta i disposició a entendre i acceptar altres possibilitats. O dit d’un altre manera, intentar ordenar “què fas?” Si ordenéssim el què fem facilitaríem molt les coses. La tendència a barrejar coses és perillosíssima. L’ordre entès com a no barrejar. Entendre què fas i perquè, en quin marc,... però la proximitat en el treball comunitari ho dificulta. Sembla mentida ho barrejades que estan les coses en aquests marcs i ho agafada que es troba la gent implicada... Cadascú de nosaltres té els seus interessos, els seus objectius, obligacions, gustos, ... cada un de nosaltres i no em de deixar de ser nosaltres, és el principi de tot treball. Quina és la qüestió del treball comunitari? Doncs que cadascú escull compartir objectius i esforços per aconseguir aquests objectius. Que aquells objectius formen part també de tu, i s’ha d’ordenar i determinar què es vol fer en conjunt. Això és participar, però si no ets tu, potser t’estaran manipulant. ... Les persones van canviant i les dinàmiques van canviant, però sempre s’han de buscar els objectius compartits.”

“Cadascú té la seva manera de treballar, hi ha estils que generen proximitat i hi ha estils que generen discòrdia i enemistats i mals rollos.”

“Liderar no és el que més mana, sinó és el que més dóna, mediant, acompanyant, donant suport,... Manar és dirigir, si un vol manar, dirigeix, però

no es tindrà parteneriat, no es tindrà un pla comunitari, participants,... segurament s'acabarà sol."

"No se'n sap de formular objectius que donin possibilitat d'avaluació. Tothom es basa en principis, missions,... coses que són desitjables però que no seran mai realitats i que sempre els hi manca una temporalitat fixada. Un objectiu sense marcar el temps en què es realitzarà no té sentit, perquè mai es podrà avaluar. El mateix objectiu a de dir el què es vol aconseguir, per exemple: Vull que d'aquí tres mesos els 20 nens del Centre Obert surtin pentinats. Doncs és tan fàcil com passats tres mesos, observar quants dels 20 nens del Centre Obert surten pentinats. Llavors un altre cosa és avaluar quin ha estat el procés... però si no hi ha una base de bons objectius... no s'aconsegueix mai res. [...] Moltes vegades, preguntes algú, això per què o fas? I no et sap contestar... I quins seran els teus companys de viatge? Si pretén anar sol, ja pot plegar."

"La única forma de demostrar que la feina que fem és necessària és amb uns bons objectius que puguin avaluar-se i dir, s'ha fet això o això i som útils perquè hem aconseguit això."

"Nosaltres hem fet diversos DAFO. És un recurs que hem utilitzat en algunes ocasions per reorientar el què s'està fent i ordenar tot allò que es vol fer i com es vol fer. [...] És molt important que siguem capaços de reflexionar sobre el què fem, perquè moltes vegades els interessos, siguin institucionals o personals, fan perdre el sentit del que s'està fent"

"Les memòries no serveixen realment, no són rellevants més enllà de dir el què s'ha fet. [...] I les avaluacions externes... són un gran error, perquè des de fora no es pot conèixer les dificultats, es pot dir, ha mancat això, però no seran capaços d'entendre ni valorar el perquè ha passat el què ha passat. [...] Com esmentava abans, com que no se sap posar bons objectius, no poden haver-hi bones avaluacions"

“La participació és una gran mentida, tothom parla de participació i ningú deixa que es realitzi. Pocs casos hi ha en què es deixi marge de decisió al parteneriat com es fa a Integrant Accions... Crec que si hi ha participació, hi ha manipulació. Ho important és treballar conjuntament pel fet de poder establir uns objectius i projectes compartits, independentment dels interessos personals i institucionals de cadascú, saber dialogar i trobar el consens, sense que ningú perdi per donar”.

“Tothom es pregunta directa o indirectament, jo què hi guanyo aquí? El parteneriat ho que té és que genera unes dinàmiques internes de treball basades en aconseguir coses de guanyadors a guanyadors, sinó estaríem parlant de manipulació”.

“Actualment des de la Generalitat s'està avaluant la situació dels PDC a Catalunya, a través d'una persona externa contractada per fer aquesta tasca, va expressar en diversos moments que el Programa Integrant Accions era sense dubte el més coherent i millor plantejat. Ara... no sé si és perquè els altres són tan dolents que ens fan bons a nosaltres...”.

“No existeix un marc regulador que digui com han de ser aquests plans o que han d'aconseguir. Sí, des de la Generalitat es donen pistes metodològiques, però són quatre principis on quasi tot pot ser-hi inclòs i acceptat. [...] Per les diferències de cada pla, per exemple de context com t'explicava abans, és bo que no hi hagi un marc que digui com han de ser els plans, perquè hi ha més marge de maniobra i podem treballar per projectes que nosaltres ens creiem. [...] Un dels inconvenients que té que no existeixi aquesta regulació és que no hi ha control sobre què es fa i com es fa, i passa a ser cosa de qui treballa als plans, que es treballi bé o no tan bé”.

9.3. Entrevista a l'E.M.A.

Entrevista a l'Enric Manuel Altes, ex-director del Pla Educació i Convivència (PEiC) de Girona. Es plantegen les preguntes annexades anteriorment. Realitzada el 25 de maig de 2009, al Centre Cívic Can Ninetes (Santa Eugènia).

Quins són els antecedents del PEiC? El que fa que ara sigui així?

“A la pàgina web del Pla estan ben descrits els anys i una mica quin ha estat el seu procés. Bàsicament hi ha dues etapes, en un principi amb una situació d'arribada d'immigració, getització d'escoles,... es comença a notar un procés en que hi ha pèrdua de confiança,... i aquest seria un primer indicador, el què genera que des de entitats, la parròquia,... hi hagi una voluntat de produir canvis i afrontar la nova situació. En aquesta primera etapa hi ha tot un moviment més veïnal, s'hi van incorporant serveis socials,... i arriba al barri el pla d'entorn. El grup motor és qui fa una avaluació de la situació associativa i també treballa per identificar on estan les preocupacions. [...] La voluntat de realitzar un pla comunitari va néixer al mateix barri i les circumstàncies ho van propiciar, perquè amb l'assignació d'aquests barris per desenvolupar el Pla d'entorn i amb l'arribada al 2004 del Pla de barris, juntament amb el Pla de desenvolupament Comunitari, van haver recursos i implicació institucional per poder tirar-ho tot endavant. [...] La fusió d'aquests plans és el que nosaltres anomenem Pla Educació i Convivència. A partir del 2004, va haver-hi una nova etapa, en la qual jo m'hi vaig incorporar i que han estat anys molt actius, amb un procés difícil i dur per tal d'intentar dinamitzar-ho i gestionar-ho tot de la millor forma. [...] Pel que m'han explicat, el pla té un naixement molt des del territori i des de les entitats.”

“El naixement d'aquest pla és molt des del territori, molt des de les entitats. Després tot això es tradueix i es pot tirar endavant perquè l'administració en pren part. En el moment inicial tampoc hi havia un pressupost segur i gros, i el

que es feia era conèixer entre professionals, a través d'espais nous de coordinació, de treball compartit,... A partir de detectar i decidir algunes coses, es van iniciar actuacions molt concretes.”

Quina és la seva estructura actual?

“L'estructura té una forma estàndard. La junta directiva és l'òrgan més institucionalitzat. Hi ha representats els càrrecs polítics o els diferents representants del teixit associatiu i agents implicats. És l'espai més institucional, juga un paper estratègic, buscant compromisos més institucionals i amb l'administració. És molt important però potser a nivell més formal, perquè el treball diari, les decisions,.. ho que són l'ànima, els fonaments, el motor del pla, és tot allò més operatiu que es genera a la base, a les quatre comissions de treball – que sorgeixen del diagnòstic, per les diferents temàtiques que calia abordar-. Hi ha quatre, són més participatives i donen peu a la participació. Entre mig, hi ha l'equip comunitari, que està format per tècnics i representants de les comissions, que fa la dinamització i d'alguna manera està plantejat per la dinamització i perquè treballés ho global i fes de connector entre les comissions i la junta directiva . En el fons, l'equip comunitari és el que ha assumit un paper més de lideratge. [...] Paral·lelament hi ha una assemblea veïnal, amb les entitats veïnals, per tant les associacions també tenen un espai de trobada propi.. I d'aquesta forma també hi ha un espai de coordinació tècnica on es trobaven tots els tècnics. Diríem que l'espai mixta és el de les comissions, on hi ha tècnics i veïns [...] És molt complex treballar d'aquesta forma perquè hi ha molta gent implicada i cadascú té els seus interessos. “

“Les comissions de treball només toquen el seu àmbit de treball, es troben una vegada al mes o al mes i mig i són les que van liderant el seu procés i les seves actuacions. La visió global la té l'equip comunitari i és qui articula i gestiona el que es genera a les comissions.”

Qui treballa per la planificació del PEiC?

“La qüestió està en què ràpidament comencen a arribar programes de la Generalitat, entre ells el PDC. Aquests no venen regulats ni preestablerts, però les bases encaixaven amb el què hi havia, amb el què el grup motor havia estructurat. Llavors s’adapta l’estructura organitzativa que hi havia. [...] El pla educatiu d’entorn, per exemple, ja marcava algunes polítiques concretes i es van encabir dins el PEiC, perquè simplement es marquen unes grans línies, que donaven peu a organitzar i estructurar més o menys lliurement. [...] El PEiC el lidera tant a nivell tècnic com a nivell organitzatiu l’Ajuntament de Girona. Al haver diferents plans, per la política comunitària de la ciutat, pels motius que sigui,... s’hi van implicar directament educació i serveis socials.”

“Actualment hi ha hagut canvis i per això els processos de planificació i d’avaluació s’han vist afectats. Hi ha tot un procés d’avaluació del pla al 2008, pel tema de la nova reestructuració amb la llei de serveis socials. És fa l’avaluació per comissions, per entitats i també valoracions a nivell de funcionament, de l’estructura organitzativa... de les coses que no van acabar de funcionar. Ha estat una forma de mirar enrere del que s’ha fet i com s’ha fet durant aquests quatre anys i també dir algunes de les propostes de millora per aquesta nova etapa. Els canvis actuals en l’estructura organitzativa, ha estat bàsicament per modificar l’equip comunitari que era qui liderava i dinamitzava, perquè era molt reduït i hi havia molta proximitat i interessos. D’aquesta forma, ampliant aquest equip es facilita una mica la coherència en les actuacions del que es decideix a les comissions. Evidentment, tot s’ha d’aprovar a nivell institucional a la taula directiva, però aquest és l’òrgan que decideix de forma més operativa, és l’òrgan més de debat, avaluació,... Com a canvi també s’incorpora la figura d’un secretariat, dins aquest equip, que de forma més reduïda i tècnica, porta la gestió.”

“Jo ara ja no hi sóc dins el Pla, però diguem que si l’any 2008 va ser una etapa de reflexió, per encarrilar la nova etapa, que el procés en que es troba ara el pla si que és com de tancament, perquè s’acaba el pla de barris que és un dels

que injecta més recursos. Sembla ser que hi haurà una prorroga i que els altres plans, encara es mantindran però en definitiva serà un temps per seleccionar i prioritzar el què s'està fent i el què es farà a partir d'ara. [...] Durant aquest anys hi ha hagut molts recursos, ha estat una experiència de treball compartit amb les seves avaluacions positives i d'altres no tan positives. Ara, amb la nova situació que hi haurà a nivell pressupostari, s'haurà de redimensionar el PEiC."

Com s'elabora la planificació? Quines estratègies i metodologies utilitzeu?

"És molt complex desenvolupar un pla amb aquestes característiques. Tothom participa en representació de la seva entitat i l'equip comunitari que era el més operatiu havia resultat no ser representatiu de tota la diversitat, del teixit associatiu i dels serveis. Hi havia certa distància entre les expectatives d'uns i altres, poders, interessos,... Llavors per això es va crear aquest equip com un òrgan més ampli, perquè a més amb aquesta nova etapa és important que estigui equilibrat perquè haurà de decidir quines són les prioritats del pla a partir d'ara, marcarà una mica el rumb,... també a nivell d'estratègies,... A la pràctica això s'ha d'anar construint, i construir un projecte col·lectiu és molt difícil. Més encara en mig de tot un procés amb coses viscudes i amb pressió perquè els pressupostos i el finançament té dates de finalització."

"Degut a la forma com s'ha creat el PEiC s'ha anat planificant i organitzant de forma simultània i adaptativa. [...] Ho bo hagués estat planificar i preparar el què, el per què i el com, durant un any com a mínim i després aprovar els Plans i tenir els recursos. Les coses han vingut donades així i ho hem fet com hem pogut... Els grups de comissions i l'equip permanent són qui dinamitzen, decideixen, el que s'ha de fer. Potser l'equip permanent, amb tècnics és qui ho gestionava i articulava, però la decisió és feia de forma oberta a les comissions. [...] La junta directiva aprovava allò que s'havia generat des de les comissions. [...] La participació és molt complexa, perquè cada associació i entitat és un món. Moltes vegades tampoc sabem si un representant representa la seva

associació o els seus interessos, si l'associació és tancada o si realment és veïnal,... hi ha moltes variables que no controlem. [...] Planificar, organitzar tots plegats també és molt complex perquè cada persona té les seves expectatives, cadascú espera unes coses diferents del pla i moltes vegades s'interpreta el sentit del pla i el què s'ha de fer o no, de formes diverses i amb criteris diversos. [...] En la segona etapa del PEiC s'intenta ajustar els objectius del projecte inicial, que eren molt ambiciosos i amplis, per uns de més concrets, que ajustessin les actuacions i que tothom pogués interpretar de forma similar. També que donessin més facilitats alhora d'avaluar.”

“El tema de la gestió econòmica és un dels grans problemes que tenen aquests plans, a part que quan es van incorporar diferents plans comunitaris: el pla educatiu d'entorn, el pla de barris,... tal com s'havia dissenyat inicialment, des del barri, aquest PEiC, ha estat com un desbordament de recursos que segurament no estava ningú preparat per assumir-ho i gestionar-ho. És un pla que s'ha anat construint. Aquest procés de construir ha estat tot un aprenentatge, perquè potser hi ha hagut actuacions que ja s'havien iniciat que amb l'arribada de més recursos es van reforçar, però com que hi havia tants, doncs es van començar a obrir fronts amb diferents projectes i diferents actuacions, ja sense saber si eren propis del pla i com a projectes comuns, o com a accions pròpies de cada entitat, gestionades per el PEiC... [...] Ara des de la distància dic, que tampoc sabem, tampoc es tenia massa clar quines havien de ser potser les prioritats, potser ara.. amb aquesta nova situació es reordenarà tot això suposo.”

I la participació en aquests processos?

“L'estructura participativa era oberta, però els plans que arribaven, com potser el pla de barris ja era un projecte tancat amb unes actuacions predeterminades i no gaire treballat que s'havia d'incloure dins el PEiC. Era com intentar encaixar la lògica de la realitat del PEiC amb la lògica d'aquell pla i projecte...”

“Els ritmes de treball són diversos segons la pressió i la implicació de cada part, també a vegades no hi havia criteris massa clars, objectius no gaire ajustats,... moltes variables que fan difícil la organització i gestió de tot això. El PEiC té una estructura participativa on no s’ha clarificat massa, no està ordenat com es farà la presa de decisions, no s’especifica quines són les prioritats o objectius,... I si hi ajuntem unes expectatives veïnals molt altes...és com buscar constantment els encaixos... a més sense una manera de treballar preestablerta, que clarifiqués i definís el què i el per què. [...] A més moltes vegades no se sap si quan es representa es representa a una entitat o al conjunt d’entitats, també entra en joc una dimensió més política,... tot són dificultats sobreafegides que ens em trobat. Llavors és com que es generen molts recursos, però alhora també es generen elevades expectatives, tampoc hi ha projectes molt ben articulats que donin sentit a totes les actuacions i es converteix en un...com una xarxa d’actuacions que es van estenent i que llavors ja es buscarà la coherència... o no. A més amb la pressió per fer despesa... Això seria, com... un gran conjunt de dificultats, moltes variables en joc. [...] Hi ha també un cúmul d’interessos, diferents visions del què hauria de ser el PEiC,...Per uns era executar actuacions en el camp social, per altres havia de ser sobretot en l’èmfasi en el tema participatiu, el què volien era tirar projectes endavant per millorar l’entorn en base a la participació veïnal i associativa,... tot generava expectatives que amb els procediments que s’han anat desenvolupant.. tampoc es podia articular i gestionar tot. Treballar sobre la marxa genera molts conflictes, perquè tampoc hi havia coses consensuades, ni per escrit de què i com havia de ser. No tothom entenia el mateix ni volia el mateix.”

Quines eines utilitzeu, com ho feu per planificar? La temporalitat, els espais de treball,..?

“Al cap del temps, doncs crec que segurament gestionar un pla, doncs vol dir treballar com a mínim durant un any abans de què s’aprovi res, doncs una definició del projecte, de què i com es vol fer,... definir també a nivell organitzatiu com s’articularà, quins seran els espais de participació,... sobre tot

marcar els objectius i llavors ja les actuacions. Això vol dir tranquil·lament un any, llavors és quan s'aprova el projecte i s'executa. En el cas del PEiC el procés ha estat diferent, s'estava iniciant un procés que s'ha hagut d'adaptar a programes i plans que s'han anat aprovant sense un projecte ben definit, planificat i estructurat abans."

"Les comissions que eren l'espai de treball més important a vegades, per tot ho que et comentava abans, arribaven a bloquejar-se, perquè semblava que petites actuacions havien de ser consensuades per tothom, o al revés, que com que hi havia recursos suficients per desenvolupar quasi totes les iniciatives, doncs tot s'acceptava i tothom aconseguia el que proposava, sense ser un espai de treball comú i conjunt, sinó un espai on tothom sabia a què es destinava cada partida però que cadascú tenia el recurs per fer el què proposava."

"T'he dit les parts més negatives, però la qüestió és que s'ha aconseguir gestionar-ho i tirar-ho endavant. Com que ara s'acaba una part de recursos i també hi ha tota una trajectòria, doncs suposo que ara es reorganitzarà i es prioritzarà, reflexionarà sobre quin és el paper del pla..."

"Hi ha un altre element que no ho ha facilitat, les expectatives molt elevades cap a què el pla comunitari aconseguís una transformació als barris, i crec que s'ha de situar com una eina més, però que hi ha canvis que crec que s'han de situar a un altre nivell i que el PEiC és com una eina més, un motor, un generador de projectes pilot, un espai de treball entre administracions i diferents entitats,... però hi ha d'haver molta complexitat i molta feina ben organitzada, estructurada i elements facilitadors perquè realment es pugui transformar un barri de forma significativa."

"Es planifica amb un diagnòstic inicial i aquí es quan cada comissió de treball anava definint, cadascuna en el seu àmbit, els seus objectius concrets i actuacions. Algunes compartides i comunes, que s'han creat en el marc de les comissions, i altres com el PEiC, com a finançador d'actuacions que les entitats

demanaven i sol·licitaven. Cada comissió tenia la seva autonomia alhora de dissenyar-ho i a tot això se li donava un format de pla d'actuacions de curs, que buscava una certa coherència, més enllà del treball que feia cada comissió. El pla d'actuacions acabava com estructurant-se des de l'equip comunitari, però sempre recollint el que es treballava a cada comissió. El que sí es va fixar és un model de projecte on es marcava la justificació, els objectius, avaluació,...que ha estat una eina per anar ordenant tot el què es volia executar. També perquè tothom reflexionés sobre el què es pretenia i com es podria adaptar cada actuació a allò més compartit i global.”

Com avalueu el PEiC?

“Al 2008 es van revisar els objectius fixats al 2004, per tal que no fossin tant ambiciosos. Es va fer un intent d'actualitzar els objectius i malgrat que encara són bastant genèrics, poden ser més avaluables i no tant centrats en objectius per comissions sinó en objectius més transversals. Per tant es fan objectius generals i altres de més específics, en base als principis inspiradors i que tot plegat conforma el pla d'actuacions anual que al final s'avalua i s'actualitza.”

“Es fan avaluacions per comissions, per actuacions, per funcionament a final de curs, de treball,.. i l'any passat, pels canvis que hi ha actuals es va fer una avaluació de funcionament del pla a nivell més genèric i reflexiu. Aquesta avaluació és fa amb un qüestionari a les entitats que participen, amb tres grans blocs. El primer sobre com veuen el barri, també sobre la participació i què creuen què ha aportat el PEiC i un altre reflexió sobre nivells organitzatius. Es fa qüestionaris a les entitats i també un per cada comissió que pretén ser un espai de reflexió per la seva autoavaluació. Aquest document està penjat a la pàgina web. A part de l'avaluació dels objectius del 2004, també hi ha punts oberts cap a la reflexió i recull també algunes propostes de millora. Aquesta avaluació també recull temes concrets com per exemple el tema de la comunicació, que és molt important en aquest marc de treball; sobre com percebem, com es diuen les coses, com es poden demanar,.. a nivell intern i com propiciar a nivell comunicatiu que tothom vagi adquirint un sentit d'identitat

i de pertinença dins un mateix projecte. I altres com la presa de decisions, la reorganització,... temes que s'han obert i sobre els que s'està reflexionant i treballant per millorar en aquest procés de canvi.”

“No és que es plantegés al 2004 que al 2008 es faria una revisió, es va fer per les circumstàncies de canvi. Es fa una revisió per curs però el problema és que s'acaba el curs quan encara s'estan executant accions i ja està dissenyant el curs vinent sense haver reflexionat massa sobre el que s'havia fet. Amb una anualitat, si que valdrien coses ,però no té massa perspectiva com per avaluar i reflexionar de forma més profunda. Seria interessant que s'estructurés una revisió bianual, per exemple més a fons,... i anar incorporant aquests processos. Són coses que es saben i que mica en mica es van millorant, però encara hi ha molta feina per fer.”

“L'avaluació no ha pogut plantejar-se en base al que s'ha planificat abans, perquè s'ha anat fent sobre la marxa sense gaire temps. És una avaluació que intenta incorporar elements més quantitius, però també vol tenir una part molt qualitativa, però aquí també hi havia desencaixos, perquè tot i no haver un encàrrec clar, alguns dels plans que conformaven el PEiC sí que demanava una avaluació. [...] Nosaltres valorem la part més de funcionament, sobre si hem sapigut treballar conjuntament, si hem sapigut diagnosticar la realitat i hem sapigut desenvolupar accions ajustades, si hem sigut capaços d'anar construint un projecte més compartit,.. sortint de la visió dels interessos, que sempre hi són, més individuals pels d'una plataforma més ampla com és el PEiC,... si hem estat capaços de generar participació,...i també tots aquests potencials que van mes enllà de ho associatiu, de la gent del barri que no forma part d'entitats,... i reflexionar sobre si les entitats realment estan obertes a tot el veïnatge o si són grups tancats,... Hi ha moltes i moltes lectures a fer que les circumstàncies i les dificultats es podria dir que quasi bé ho impossibiliten.”

“Els plans comunitaris de Girona encara tenen uns projectes prou definits que estan generant bones pràctiques, perquè hi ha altres plans que acaben

constituïnt-se com un repartidor de recursos i com una suma d'actuacions sense que hi hagi cap experiència compartida.”

Desconec la situació jurídica dels PDC, em podries explicar que regeix i/o regula els plans?

“El PEiC no té una entitat jurídica pròpia, així com altres plans comunitaris s’han constituït amb consorcis o hi ha algun organisme que els regula... Aquí diríem que el PEiC no té entitat jurídica pròpia però si hi ha un acord entre administracions i serveis, juntament amb el projecte inicial i tota la part econòmica que està delegada a l’ajuntament, que és qui posa tot el tema de gestió econòmica. Per tant, a nivell legal és un conveni entre l’Ajuntament i diversos Departaments de la Generalitat, per tal de garantir la gestió comptable i tot el tema de justificació.”

“No hi ha cap marc que reguli els Plans, però té coses positives perquè es dona oportunitat a adaptar a cada context l’acció que s’ha de fer i com s’ha de fer, no hi ha tant control, però pot haver-hi més coherència. Ho bo dels plans comunitaris és que són plans de finançament bi-trianual i per tant és un finançament estable que no ha de patir i viure de les subvencions, això dóna continuïtat i possibilitat de treballar. Un dels problemes i dubtes que tenim, és que molts d’aquests recursos venen de l’Estat, d’immigració, a la Generalitat i un cop l’Estat deixi de donar aquest finançament, no sabem si la Generalitat hi donarà continuïtat amb el seu finançament. Aquest és un dels dubtes que tenim actualment.”

9.4. Enquesta utilitzada per la valoració del PEiC

AVALUACIÓ PLA EDUCACIÓ I CONVIVÈNCIA – Gener 2008

Nom de l'entitat _____

Persona/es de referència: _____

Realitat dels barris:

A l' inici del Pla Educació i Convivència, us preguntàvem quins aspectes, àmbits o actuacions calia prioritzar com a Pla als nostres barris. Ara, quatre anys després,

a) quins aspectes de la vida dels barris tendeixen a millorar?

--

b) quins aspectes tendeixen a empitjorar o són motiu de més preocupació?

--

c) quins aspectes, àmbits o accions creieu ara que caldria prioritzar a l'hora d'intervenir com a Pla?

--

L' Aportació del Pla

a) quines creieu que han estat les aportacions més positives del Pla, en aquests tres anys, en relació als objectius que ens havíem proposat?

--

b) quines creieu que han estat les mancances o actuacions menys reeixides del Pla, en aquests tres anys, en relació als objectius que ens havíem proposat?

--

c) quines eren les expectatives que teníeu en el Pla i quina valoració en feu? quines expectatives creieu que ara són possibles respecte el Pla?

--

Organització i funcionament del Pla

a) quins creieu que han estat els punts forts de l'organització i funcionament del Pla?

(comissions, equip comunitari, equip de plans, gestió econòmica, preparació i realització de les activitats, difusió de la informació, paper de les institucions...

b) quins creieu que han estat els punts febles de l'organització i funcionament del Pla?

--

c) quines propostes faríeu per canviar, millorar i adequar l'organització i funcionament del Pla a les necessitats que tenim?

--

9.5. Document de treball per l'avaluació de les comissions. Exemple comissió II.

COMISSIÓ 2: ADOLESCENTS I JOVES



AVALUACIÓ DEL PLA EDUCACIÓ I CONVIVÈNCIA – Gener '08

1. VALORACIÓ DELS OBJECTIUS I DE LES LÍNIES D'INTERVENCIÓ

Les línies d'intervenció de la comissió han estat:

1. Servir de plataforma per al treball en xarxa dels diferents serveis i entitats que treballen amb adolescents i joves en el territori.
2. Detectar buits en l'oferta formativa i de temps lliure adreçada a joves i articular accions que donin respostes.
3. Donar suport a les entitats formades per joves (Esplais, Vocalia de Joves, Mijac...)
4. Reforçar les accions que les entitats i serveis adrecen a aquest col·lectiu.
5. Enfortir les relacions entre els joves i la xarxa social del territori, dinamitzant demandes i canalitzant-les cap a les entitats.
6. Iniciar processos de participació amb els joves per facilitar la presa de decisions vers les accions que els afecten.
7. Continuar amb el treball de carrer per arribar a aquells joves que no fan demandes ni participen de cap recurs o activitat, ni dins ni fora del barri. Es tracta de conèixer necessitats i possibilitar respostes.
8. Analitzar i recollir el resultat de les propostes i actuacions que es portin a terme per cercar la seva sostenibilitat un cop finalitzin els plans comunitaris.

- a) Penseu que aquestes línies d'intervenció han estat encertades?
Creieu que encara són vàlides?
- b) Us sembla que ha millorat la intervenció amb els joves en el nostre sector? En què sí, i en què no?
- c) Quins aspectes, al vostre parer, creieu que han quedat més desatesos respecte la intervenció amb joves? Quines línies d'intervenció s'haurien de fomentar o proposar de nou?

2. VALORACIÓ DE LES ACTUACIONS QUE HA IMPULSAT I SEGUIU LA COMISSIÓ

ACTUACIÓ	VALORACIÓ	PROPOSTES
Propostes operatives per millorar l'escolarització		
1 Tallers d'estudi.		
2 Tallers lingüístics durant el curs escolar.		
3 Tallers d'acollida joves nouvinguts estiu.		
Dinamització del		

Ileure juvenil		
1 Dinamització d'activitats extraescolars.		
2 Obertura de patis.		
3 Programació d'activitats d'estiu.		
4 Fons d'ajuts per a activitats extraescolars no gestionades pel Pla.		
5 Dinamització d'activitats organitzades per joves i adreçades a joves en el marc de la festa major.		
6 Suport a projectes adreçats a joves del territori (Joves de pel·lícula).		
7 Suport per a la formació dels membres d'entitats.		
Treball de carrer		
1 Observació i anàlisi de les dinàmiques que s'estableixen al carrer.		
2 Intervenció amb grups de joves.		
3 Derivació i acompanyament a recursos.		

d) Us sembla que les actuacions realitzades responien als objectius i intervencions que ens havíem marcat?

e) Quines altres actuacions penseu que són possibles i convenients en relació als objectius i línies d'intervenció de la comissió?

3. VALORACIÓ DEL FUNCIONAMENT DE LA COMISSIÓ I DEL CONJUNT DEL PLA

f) Què t'ha aportat i què hi has trobat a faltar en la dinàmica de la nostra comissió?

g) Creus que ha estat un bon espai de participació i gestió del Pla per a tu i per a la teva entitat o servei? En què sí, i en què no ?

h) Et sembla que el sistema de comissions és un bon mètode de treball i de seguiment del Pla? En què et sembla que es podria millorar o substituir?



COMISSIÓ 2, ADOLESCENTS I JOVES

CURS 2006-07

LÍNIES D'INTERVENCIÓ DE LA COMISSIÓ 2

(Reformulades al febrer de 2007)

1. Servir de plataforma per al treball en xarxa dels diferents serveis i entitats que treballen amb adolescents i joves en el territori.
2. Detectar buits en l'oferta formativa i de temps lliure adreçada a joves i articular accions que donin respostes.
3. Donar suport a les entitats formades per joves (Esplais, Vocalia de Joves, Mijac...)
4. Reforçar les accions que les entitats i serveis adrecen a aquest col·lectiu.
5. Enfortir les relacions entre els joves i la xarxa social del territori, dinamitzant demandes i canalitzant-les cap a les entitats.
6. Iniciar processos de participació amb els joves per facilitar la presa de decisions vers les accions que els afecten.
7. Continuar amb el treball de carrer per arribar a aquells joves que no fan demandes ni participen de cap recurs o activitat, ni dins ni fora del barri. Es tracta de conèixer necessitats i possibilitar respostes.
8. Analitzar i recollir el resultat de les propostes i actuacions que es portin a terme per cercar la seva sostenibilitat un cop finalitzin els plans comunitaris.

LES ACCIONS

La comissió 2 emmarca el conjunt d'actuacions en tres blocs. Dins aquests hi ha també accions que es gestionen i coordinen des d'altres comissions, però que guarden estreta relació amb els nostres objectius.

A SUPORT A L'ESCOLARITZACIÓ

1. Tallers d'estudi.
2. Tallers lingüístics.

B DINAMITZACIÓ DEL LLEURE JUVENIL

1. Dinamització d'activitats extraescolars.
2. Obertura de patis (Comissió 4)
3. Programació d'activitats d'estiu
4. Fons d'ajuts per activitats extraescolars no gestionades pel Pla (Comissió 3).
5. Dinamització d'activitats organitzades per joves i adreçades a joves en el marc de les festes majors.
6. Suport a projectes adreçats a joves del territori (Joves de pel·lícula).
7. Suport per a la formació dels membres d'entitats (Comissió 1).

C TREBALL DE CARRER.

Observació i anàlisi de les dinàmiques que s'estableixen al carrer.

1. Intervenció amb grups de joves.
2. Derivació i acompanyament a recursos.

La planificació als Plans de Desenvolupament Comunitari, treball que analitza els elements teòrics del treball comunitari, els plans comunitaris i la planificació, per valorar les seves relacions; a través d'un treball de camp basat en dues entrevistes, que complementen la informació i donen coneixement sobre la pràctica dels PDC..

Descriptors:

Treball comunitari

Plans comunitaris

Planificació