

# **Manual de disseny i implementació de projectes comunitaris per a la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat**



La configuració d'aquest manual ha estat possible gràcies a les subvencions d'activitats a entitats de l'àmbit de les polítiques del

**Departament d'Igualtat i Feminismes per als exercicis 2023 i 2024**



**Generalitat de Catalunya**

## **Equip tècnic:**

### **Guillem Palà Nosas**

Coordinació. Consultoria i Estudis.

[gpala@peretarres.org](mailto:gpala@peretarres.org)

### **Leire Franco Salazar**

Tècnica de projectes. Consultoria i Estudis.

[lfrancos@peretarres.org](mailto:lfrancos@peretarres.org)

### **Laia Alaman Pascual**

Tècnica de projectes. Consultoria i Estudis.

[lalaman@peretarres.org](mailto:lalaman@peretarres.org)

### **Sebastián Justicia Justicia**

Tècnic de projectes. Consultoria i Estudis.

[sjusticia@peretarres.org](mailto:sjusticia@peretarres.org)

### **Caterina Guardiet Grande**

Suport administratiu. Consultoria i Estudis.

[cguardiet@peretarres.org](mailto:cguardiet@peretarres.org)

Manual de disseny i implementació de projectes comunitaris per a la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat © 2024 by [Fundació Pere Tarrés](#) is licensed under [CC BY-NC-SA 4.0](#)

## ÍNDEX

<b>Introducció i contextualització de la guia</b> .....	4
<b>Objectius</b> .....	6
<b>Metodologia</b> .....	7
<b>Disseny i implementació de projectes comunitaris per a la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat</b> .....	8
<b>Governança del projecte</b> .....	10
<b>Diagnòstic participatiu</b> .....	14
<b>Establiment de prioritats: elaboració del Pla d'Acció i Comunicació</b> .....	32
<b>Aprovació institucional, compromís dels agents implicats i Pla de Sostenibilitat</b> .....	35
<b>Protocol·lització i inclusió d'agents al programa</b> .....	39
<b>Posada en marxa i execució del Pla d'Acció</b> .....	41
<b>Avaluació i millora continua</b> .....	43
<b>Annexos</b> .....	47
Taules d'entrevistes i grups de discussió .....	47
Aprentatges del projecte RADARS .....	49
Infografies .....	60
Recursos .....	63
<b>Referències</b> .....	64

## INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ DE LA GUIA

Aquest manual és una **guia pràctica** dissenyada específicament per a professionals i organitzacions que treballen en l'àmbit de l'acció social a escala local. L'objectiu principal és proporcionar eines concretes i aplicables per dissenyar i implementar projectes amb un impacte real i positiu en les seves comunitats, amb un enfocament especial en la identificació i cura dels col·lectius en situació de major vulnerabilitat. En un escenari marcat per creixents desigualtats i precarietats, aquesta guia busca captar l'atenció i l'interès de les persones tècniques que desitgin treballar des d'una perspectiva comunitària efectiva i cohesionada.

Els canvis demogràfics, socials i econòmics globals han portat les societats modernes a afrontar una sèrie de desafiaments que impacten especialment sobre certs col·lectius. Aquests grups, que inclouen persones grans, infants, persones amb discapacitat, persones migrades, dones en situacions de violència, persones sense llar, entre d'altres, requereixen una **atenció especialitzada** i un **enfocament integral** que vagi més enllà de les respostes individuals i puntuals. A Catalunya, ja són 2.257.187 les persones amb necessitats de cures físiques, el 29% de la població (Ivàlua, 2024: 28).

La necessitat d'intervencions comunitàries que reforcin la solidaritat i el suport mutu esdevé cada cop més urgent. Els fenòmens com la solitud, l'exclusió social, la pobresa i la discriminació són reptes col·lectius que demanen respostes basades en la **solidaritat**, la **participació activa** i la **construcció de xarxes de suport** dins les comunitats. La solitud, per exemple, no només afecta les persones grans, sinó també altres grups com les persones joves en risc d'exclusió, les persones amb discapacitats o aquelles en situacions d'asil i migració. Intervenir en l'àmbit comunitari és clau per reduir la necessitat d'intervencions individuals i fragmentades.

A més, també cal tenir en compte que, actualment, “els serveis públics atenen les necessitats de cures especialment intenses, tant en la infància com en la vellesa, però no aconsegueixen cobrir les necessitats menys intenses i sobrevingudes que són també les més majoritàries” (Ivàlua, 2024: 8). Això posa de manifest certa mancança a l'hora de planificar les polítiques des de l'òptica de la **prevenció**, destacant la necessitat d'adoptar models més proactius i integradors.

En aquest context, el concepte de “**crisi de les cures**” adquireix especial rellevància, destacant la desestabilització del model tradicional basat en la tríada mercat, família i estat, i les dificultats de diversos sectors de la població per cuidar-se, cuidar o ser cuidades (Ezquerria, 2011: 176). Des de l'economia feminista, aquesta crisi ha posat en evidència la insostenibilitat d'aquest model i ha emfatitzat que les cures són la pedra angular de l'economia i la societat, constituint un objectiu polític i econòmic fonamental (Keller & Ezquerria, 2021: 5).

El manual adopta aquesta perspectiva comunitària i d'economia de les cures com a base per guiar els processos d'intervenció social. Així mateix, promou la construcció de “**comunitats cuidadores**”, definides com aquelles on institucions públiques, entitats i veïnes i veïns, reconeixent la interdependència i vulnerabilitat humanes, actuen de manera coordinada per garantir que totes les persones puguin cuidar i ser cuidades

(Pobles Que Cuiden, 2024). Aquesta guia ofereix orientacions concretes per a crear aquestes **comunitats cuidadores**, abordant els reptes específics de cada territori i donant prioritat a aquelles intervencions que contribueixin a la **sostenibilitat de la vida**, especialment en contextos amb recursos limitats.

El document s'estructura per oferir un recorregut clar i funcional. En primer lloc, es presenten els objectius del manual i la metodologia utilitzada per al seu desenvolupament. A continuació, s'entra directament en la part clau de la guia: el disseny i implementació de projectes comunitaris per a la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat. Aquesta secció inclou orientacions sobre aspectes fonamentals com la governança, el diagnòstic participatiu, la planificació i execució, i l'avaluació i millora contínua dels projectes. Així mateix, s'inclouen indicacions detallades sobre com establir prioritats mitjançant un Pla d'Acció i Comunicació, obtenir l'aprovació institucional, assegurar el compromís dels agents implicats i integrar-los al programa, i posar en marxa accions efectives.

La part dedicada al projecte RADARS, que actua com a exemple de bones pràctiques, ha estat traslladada als annexos, per tal de facilitar una lectura més fluida i centrar l'atenció en les orientacions pràctiques de la guia. A més, s'hi ofereix un llistat de recursos addicionals útils per als ens municipals que vulguin dissenyar i implementar projectes des d'una òptica comunitària.

Amb aquest enfocament **pràctic**, el propòsit final del manual és **apoderar** les comunitats perquè identifiquin les seves pròpies necessitats i aspiracions, dissenyin solucions adaptades i les implementin de manera efectiva; contribuint així a la construcció d'una societat més justa i equitativa, on les necessitats de cada persona siguin reconegudes i ateses de manera digna i respectuosa.

En últim lloc, volem expressar el nostre més sincer agraïment a totes les persones que han participat en l'elaboració d'aquesta guia, compartint el seu temps, coneixements i experiència.

Un agraïment especial a les persones expertes, com investigadores en temes de cura comunitària, membres de cooperatives d'economia solidària i feminista, i directors/es de serveis públics, per aportar una visió enriquidora i estratègica. També volem destacar la participació de les tècniques municipals i professionals dels Serveis Socials, incloent-hi tècniques de casos, de territori, responsables de benestar social i coordinadores de serveis socials, pel seu coneixement i compromís en la gestió local i comunitària. El nostre reconeixement s'estén a les persones que han esdevingut informants clau del projecte RADARS, com responsables de farmàcies de barri, voluntàries del projecte i membres d'associacions, que amb les seves aportacions han ajudat a donar una perspectiva pràctica i localitzada.

Gràcies a totes aquestes persones per la seva implicació i contribució, que han estat fonamentals per enriquir aquesta guia i per impulsar la millora del treball col·lectiu en l'atenció a les persones.

## OBJECTIUS

Els objectius generals del projecte es divideixen en dues grans línies d'acció.

En primer lloc, d'una forma introductòria, es va iniciar el projecte amb la **identificació i anàlisi de bones pràctiques del projecte d'acció comunitària RADARS**, amb un èmfasi especial en aquelles que puguin ser adaptables i útils per escalar el projecte a poblacions amb una menor densitat de població (Objectiu 1). S'ha tractat, doncs, d'extreure aquells aprenentatges del projecte que són transferibles a altres poblacions on la densitat de població més baixa pot comportar reptes addicionals en termes d'organització comunitària i prestació de serveis.

En segon lloc, el corpus del manual se centra en la **configuració i difusió d'eines que permetin el disseny i la implementació de projectes de lògica comunitària**, amb l'objectiu d'identificar i proporcionar cures a col·lectius en situació de vulnerabilitat de difícil accés per part de les tècniques municipals de les poblacions diana (Objectiu 2). Així, el segon objectiu busca no només establir els mecanismes necessaris per a la creació de nous projectes, sinó també assegurar que aquests siguin realitzables des d'una lògica de l'eficàcia, l'eficiència i la qualitat per als col·lectius que, per la seva situació de vulnerabilitat, sovint queden fora de l'abast de les polítiques públiques tradicionals; ampliant d'aquesta manera l'impacte dels projectes.

A més, s'han establert diversos objectius específics que detallen les accions necessàries per a assolir els dos objectius generals (O1 i O2).

Pel que fa a la identificació de bones pràctiques de RADARS (O1), s'han derivat diversos objectius. En primer lloc, **recollir evidències acadèmiques** sobre bones pràctiques en el disseny i la implementació de projectes de lògica similar als descrits (O1.1). Aquest punt veu de la revisió de la literatura existent, així com de la recollida d'estudis de cas que han proporcionat informació valuosa per garantir la transferibilitat a altres projectes. D'altra banda, també es pretén **analitzar la implementació del projecte RADARS** per part de les persones responsables, donant compte dels factors clau que l'han convertit en un projecte d'èxit (O1.2). També s'ha tractat d'**identificar processos de qualitat** que podrien transferir-se a projectes similars, això com altres que podrien ser millorats des del punt de vista de l'eficiència i en funció de les necessitats específiques de cada context (O1.3). Tota aquesta informació es detalla amb més profunditat als [annexos](#) de la guia.

Quant al segon objectiu general (O2), també s'han determinat diverses fites, com ara la **identificació de les problemàtiques i impediments recurrents** en el proveïment de cures a col·lectius en situació de vulnerabilitat invisibilitzats (O2.1) amb l'objectiu de desenvolupar estratègies per a superar-los. D'altra banda, s'han explorat **formes d'involucrar la comunitat** per una part en la identificació i per l'altre en el proveïment de cures a aquests col·lectius (O2.2), considerant la seva participació activa com un element essencial per la sostenibilitat i eficiència d'aquests projectes. Finalment, es contempla la **difusió dels materials** configurats al llarg del projecte per donar-los-hi la màxima visibilitat possible (O2.3).

## METODOLOGIA

La metodologia seguida per a aquest projecte es divideix en tres fases.

La primera fase ha estat orientada a la **identificació de bones pràctiques del projecte RADARS**. S'ha dut a terme una revisió bibliogràfica dels documents disponibles derivats del projecte, així com de literatura internacional d'avaluació i identificació de bones pràctiques de projectes amb lògica similar. Un cop elaborat un corpus teòric robust, s'ha procedit amb la preparació dels guions de 8 entrevistes i 3 grups de discussió amb diferents perfils; concretament informants clau de Radars, persones expertes en l'àmbit de les cures comunitàries i personal tècnic municipal d'altres poblacions mitjanes i petites<sup>1</sup>. Aquestes entrevistes i grups de discussió han estat duts a terme en línia, enregistrats i transcrits. Les transcripcions han estat analitzades amb el programari Atlas.ti 24, el qual ha permès realitzar la triangulació del material necessari per a la identificació de bones pràctiques.

La segona fase ha consistit en la **configuració de materials per al disseny i implementació de projectes comunitaris d'identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat**. Una vegada identificades les bones pràctiques del projecte Radars, s'han explorat les formés més apropiades d'escalar projectes amb lògiques similars a altres contextos, atenent les especificitats segons diversos trets distintius, com ara la densitat de població —que impacta en el nombre de serveis municipals disponibles—, la densitat del teixit associatiu, la relació amb altres administracions d'ordre supramunicipal, o les dificultats d'accés als serveis en municipis més petits, que sovint disposen de menys recursos i infraestructures. Part de les entrevistes i grups de discussió s'han realitzat en aquesta fase per identificar i valorar aquestes especificitats i necessitats, ajustant aquesta configuració de manera informada. A l'apartat d'Annexos s'inclouen les [taules](#) amb el detall dels perfils que han participat de les entrevistes i els grups de discussió.

Més enllà de la configuració del present manual, hem dut a terme una difusió paral·lela dels resultats del projecte i dels materials configurats. Per tal de sintetitzar tots els materials generats tant en la primera com en la segona fase del projecte, s'han configurat **dues infografies** que faciliten la seva difusió. A més, s'ha creat un **compte de X** on s'han anat compartint continguts alineats amb el projecte, ampliant-ne l'abast i l'impacte.

Per acabar, aquest manual ha estat presentat en un **webinar** amb el propòsit de donar compte de les evidències generades i recollir els suggeriments de les persones assistents. La sessió ha servit per acabar d'arrodonir alguns dels seus apartats, facilitar una major interacció amb les parts implicades i resoldre els dubtes que hagin pogut sorgir.

---

<sup>1</sup> Es diferencien tres tipologies de municipi segons la densitat de població (habitants per km<sup>2</sup>): els petits, amb baixa densitat, generalment menys de 150 habitants/km<sup>2</sup>; els mitjans, de densitat mitjana, entre 150 i 1.000 habitants/km<sup>2</sup>; i els grans, amb una alta densitat, més de 1.000 habitants/km<sup>2</sup>.

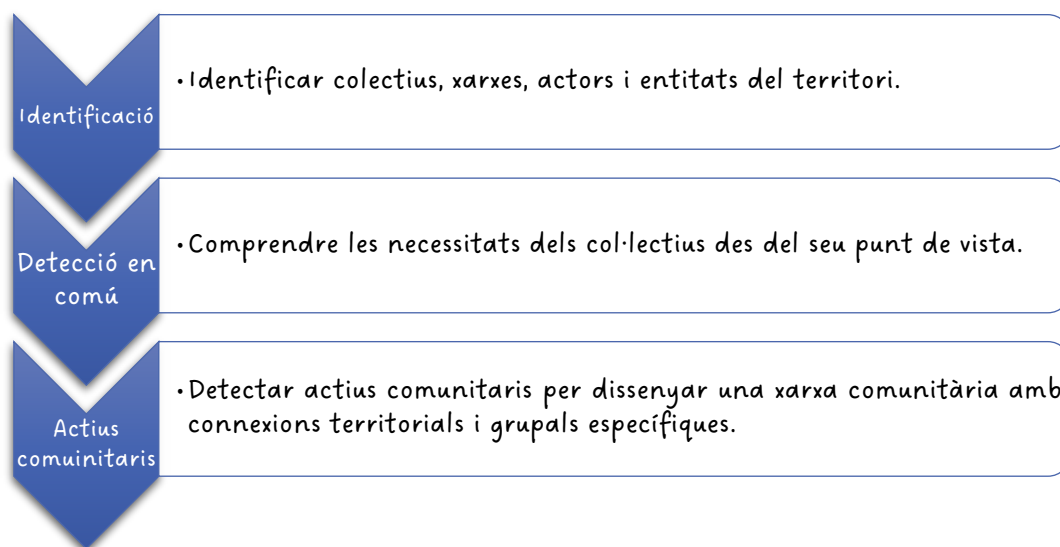
## DISSENY I IMPLEMENTACIÓ DE PROJECTES COMUNITARIS PER A LA IDENTIFICACIÓ I CURA DE COL·LECTIUS EN SITUACIÓ DE VULNERABILITAT

Aquest manual està adreçat principalment al personal tècnic de les administracions locals. Tot i això, pot servir com a guia per a persones o entitats interessades a impulsar una comunitat cuidadora des d'un enfocament no necessàriament municipal. A continuació, el contingut s'estructura en diverses fases clau per al disseny i implementació de projectes comunitaris.

En primer lloc, es presenta l'apartat dedicat a la **governança** del projecte, que aborda la creació i funcionament dels dos òrgans centrals en la planificació i el desenvolupament: el Grup Motor i la Taula comunitària o de participació. La seva tasca és complementada pels grups de treball temàtics i per un equip o agent específic. Aquesta estructura organitzativa és fonamental per garantir una gestió col·laborativa i inclusiva del projecte.

A continuació, s'inclou un capítol sobre el **diagnòstic participatiu**, que ofereix eines per assegurar la inclusió de tota la comunitat i establir prioritats d'acció. En aquest procés es treballa amb tres objectius principals, enfocats a identificar necessitats, reconèixer recursos disponibles i fomentar el compromís col·lectiu.

**Figura 1.** Fases del diagnòstic participatiu.



Font: Elaboració pròpia.

Un cop finalitzat el diagnòstic, es procedeix a l'elaboració del **Pla d'Acció i Comunicació**, que estableix les línies estratègiques i les accions prioritzades per abordar les necessitats identificades. Aquest apartat inclou també la necessitat de comptar amb l'aprovació institucional, el compromís dels agents implicats i la redacció d'un Pla de Sostenibilitat per garantir la continuïtat del projecte en el temps.

Posteriorment, es desenvolupa el procés de **protocol·lització i inclusió d'agents**, que detalla com es gestionarà la incorporació de persones i recursos al programa. Aquesta fase permet establir criteris d'inclusió clars, procediments d'accés equitatius i mecanismes per coordinar els diferents actors implicats.

La fase central del manual se centra en la **posada en marxa i execució del Pla d'Acció**, que implica mobilitzar recursos i agents, executar les accions previstes i començar a generar impacte en la comunitat. Aquesta etapa és crucial per traduir els objectius estratègics en resultats concrets, promovent una comunitat cuidadora capaç de donar suport a col·lectius en situació de vulnerabilitat.

Finalment, s'aborda **l'avaluació i la millora contínua**, considerada un pilar fonamental per a la sostenibilitat dels projectes. Aquesta secció proporciona indicadors per mesurar l'impacte de les accions, metodologies per recollir comentaris de les persones participants i eines per ajustar les estratègies a les necessitats canviants. L'objectiu és establir un procés d'aprenentatge constant que asseguri la rellevància i l'eficàcia del projecte al llarg del temps.

### Consideracions específiques per a municipis petits i mitjans

Aquest manual també reconeix les particularitats i dificultats habituals que es poden presentar en municipis petits i mitjans, com ara:

- **Dificultats en la comunicació i l'accés a recursos:** La dispersió geogràfica i la manca d'infraestructures bàsiques, com el transport públic o la connexió a internet, sovint limiten la capacitat de contacte entre l'administració i la ciutadania. Aquesta situació pot generar una sensació d'aïllament i dificultar l'arribada dels serveis als col·lectius més vulnerables.
- **Solucionar problemes de mobilitat:** La manca de transport públic adequat és un repte recurrent que cal abordar per millorar la connectivitat dins del municipi. Garantir una mobilitat eficient facilita l'accés als serveis bàsics i promou la inclusió de col·lectius amb més dificultats de desplaçament.
- **Limitació de recursos humans i econòmics:** Els pressupostos ajustats de les administracions locals solen dedicar-se principalment a cobrir serveis bàsics, deixant poc marge per impulsar nous projectes com els de cures comunitàries. A més, la manca de professionals especialitzats pot dificultar la gestió i execució de les iniciatives.
- **Baixa implicació ciutadana i falta de teixit associatiu:** La manca d'entitats o grups locals que promoguin activitats comunitàries obliga a crear estructures organitzatives des de zero, fet que pot generar certa desconfiança inicial entre la població, poc acostumada a participar en iniciatives col·lectives.

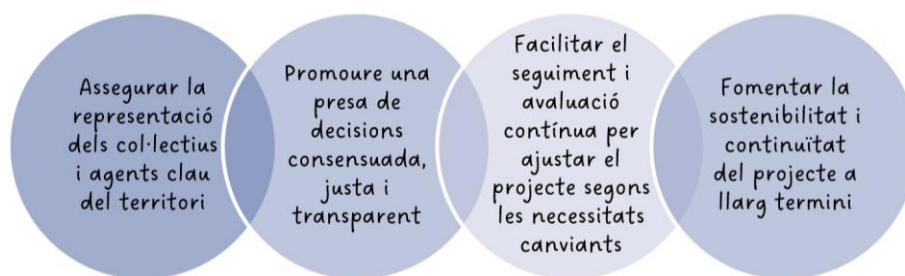
Aquestes dificultats han de ser considerades en el disseny i implementació dels projectes per tal de desenvolupar estratègies que responguin a les necessitats i limitacions del territori, alhora que es fomenta la participació ciutadana i es maximitza l'impacte positiu del projecte.

## GOVERNANÇA DEL PROJECTE

La governança consisteix en un conjunt de **processos i mecanismes que permetran planificar, executar i avaluar les accions del projecte comunitari**, garantint que les decisions es prenguin de manera transparent, participativa i amb una assignació òptima de recursos. En projectes comunitaris, la governança té un paper fonamental per garantir que les necessitats del territori es contemplin de forma integral i que els agents implicats tinguin un rol actiu en totes les fases del projecte. A més, cal recalcar que la implementació de la lògica comunitària facilita una reducció de despeses en intervenció per part dels ens locals, gràcies a la planificació estratègica i l'optimització dels recursos disponibles.

Tot i que el model proposat en aquest manual es presenta com l'ideal per estructurar i dinamitzar els processos comunitaris, és imprescindible que els òrgans de governança es defineixin i s'adaptin a la realitat participativa i associativa de cada municipi. Aquest enfocament garanteix que la governança sigui efectiva i alineada amb les particularitats de cada context local.

**Figura 2.** Objectius de la governança.



Font: Elaboració pròpia.

El primer pas serà la creació d'un **Grup Motor**. Com tot procés relacional de transformació que impliqui actors diversos (Ajuntament de Barcelona, 2009: 50), és necessari un **lideratge** fort perquè l'acció comunitària funcioni. Es tracta d'una eina eficaç per garantir la implicació dels agents clau en el seguiment i avaluació del projecte. Aquest grup actua com a eix vertebrador i ha d'incorporar membres de diferents àmbits, representant les institucions i col·lectius en situació de vulnerabilitat del territori. En municipis petits o mitjans, el Grup Motor pot estar format per:

- **Tècnics i tècniques de l'ajuntament**, especialment de les àrees de serveis socials, salut, educació, cultura, entre altres. Han de comptar amb capacitació específica en metodologies i lògiques comunitàries.
- Representants d'**entitats locals** que treballin amb col·lectius en situació de vulnerabilitat.
- **Veïns i veïnes**, idealment aquells que siguin propers als col·lectius.
- **Agents externs**, com professionals sanitaris, educadors socials, i altres professionals vinculats al territori.

Per exemple, en el cas hipotètic d'un municipi petit que es proposa iniciar un projecte comunitari per millorar la salut mental de les seves habitants, el Grup Motor podria estar format per:

- Una treballadora social de l'ajuntament.
- Una persona representant d'una associació de famílies.
- Dues veïnes implicades en activitats culturals.
- Una psicòloga d'un servei públic proper.

Aquest grup seria responsable d'establir els objectius del projecte, com ara organitzar tallers de suport emocional o crear espais segurs per a joves, i fer-ne el seguiment.

Les **funcions del Grup Motor** seran principalment cinc:

- 1) Establir i revisar els **objectius** i **accions** del projecte.
- 2) Identificar els **recursos** necessaris (humans, materials, financers) per a cada fase del projecte.
- 3) Coordinar el **diagnòstic participatiu** per identificar necessitats i vulnerabilitats, escoltant les veus de la població.
- 4) **Definir i distribuir els rols** entre els diversos agents i entitats per assegurar una participació òptima i beneficiosa.
- 5) **Avaluar l'impacte** de les accions implementades i realitzar ajustos quan sigui necessari.



La tasca de coordinació i lideratge que exercirà el Grup Motor s'ha de basar principalment a **afavorir connexions, conciliar interessos diversos i impulsar l'autonomia** i el protagonisme col·lectiu, més que no pas en exercir autoritat entesa com donar instruccions i supervisar que s'acompleixen.

En segon lloc, un cop constituït el Grup Motor, cal crear també una **Taula comunitària o de participació**. Aquesta consisteix en una estructura de participació més àmplia, que inclou representants d'una major diversitat d'actors de la comunitat i col·lectius vinculats al projecte. Això, permet establir una base sòlida per impulsar el projecte i garantir-ne el bon funcionament. Promovent proximitat, vincle i acompanyament, facilita la integració de diverses perspectives i millora la qualitat de les decisions mitjançant el consens i el diàleg.

La Taula Comunitària ha d'estar **oberta a tota la comunitat**, incloent-hi representants de diversos col·lectius (gent gran, joves, persones vulnerables, etc.), centres educatius, associacions veïnals, entitats sense ànim de lucre, empreses i comerços locals, així com membres del Grup Motor com a coordinadors.

Les seves **funcions principals** són: recolzar i validar les decisions estratègiques del Grup Motor, aportar perspectives diverses gràcies a la seva proximitat amb els col·lectius vulnerables, facilitar la difusió del projecte dins de la comunitat, promoure la implicació ciutadana i fomentar una participació activa i continua del teixit associatiu per garantir el bon funcionament conjunt del projecte.

Per fomentar una participació més específica i profunditzar en accions clau, seria necessari crear diversos **grups de treball temàtics**. A més de la Taula Comunitària general, es proposa establir grups de treball específics dedicats a accions i activitats concretes, com ara el foment de la salut mental, l'accessibilitat al municipi, la promoció de la salut física, la lluita contra les discriminacions, entre altres. Aquests **espais especialitzats** permetrien tractar les necessitats de manera directa i precisa, facilitant la participació d'especialistes i persones amb experiència. Les accions i propostes d'aquests grups s'integrarien en la Taula Comunitària, fomentant una lògica de treball **Bottom-up**<sup>2</sup>, on les propostes sorgeixin directament de la comunitat i els col·lectius implicats, assegurant així una resposta alineada amb les seves **necessitats reals**.

Per exemple, en un **projecte de cures per a gent gran**, podríem tenir:

- Un grup centrat en l'**accessibilitat als serveis** (transport adaptat, rampes, etc.).
- Un altre en **activitats intergeneracionals** per fomentar la cohesió social.
- Un tercer dedicat a oferir **formacions** a cuidadores no professionals.

Per acabar, per garantir que tots els membres del projecte estan informats i poden participar de manera activa, cal establir **canals de comunicació clars i accessibles** [veure apartat sobre [Pla de Comunicació i Difusió](#)] que incloguin reunions periòdiques entre el Grup Motor i la Taula Comunitària, sessions informatives obertes a la comunitat, canals de comunicació en línia, etc. Cal fomentar una lògica de comunicació **constant, directa i propera** amb la comunitat, configurant així una relació de confiança i una interacció contínua entre els agents implicats i la ciutadania.

És fonamental combinar els canals de comunicació formals amb una **presència activa i directa al territori**. El personal tècnic ha de desplaçar-se als equipaments locals i participar en activitats comunitàries per captar les necessitats de la població i oferir oportunitats de participació en projectes de manera immediata.

L'ús d'una **metodologia participativa**, basada en la **proximitat** i el **contacte directe**, facilita la recollida d'idees, opinions i demandes dels diferents col·lectius. Aquesta aproximació permet donar respostes àgils, crear espais reals de participació i establir una **connexió genuïna amb la comunitat**. Així, es potencia el treball transversal i es millora tant l'eficàcia com l'impacte de les accions.

La **presa de decisions** entre els dos òrgans principals (el Grup Motor i la Taula Comunitària) haurà de seguir un procés clar i transparent que compti, dins de cada estructura de governança, amb:



**Figura 3.** *Condicions per la presa de decisions.*

Font: Elaboració pròpia.

<sup>2</sup> L'enfocament *Bottom-Up* ("de baix a dalt") parteix de les persones, les seves iniciatives i la seva cultura, per facilitar l'accés a recursos i eines. Així es promou un desenvolupament econòmic, social i territorial adaptat a les necessitats de la comunitat.



## CREACIÓ D'UN AGENT O EQUIP ESPECÍFIC DE COORDINACIÓ I SUPORT A LES ENTITATS I AL PROJECTE

A part del Grup Motor i la Taula Comunitària, els municipis que vulguin iniciar-se en la creació o el foment d'una comunitat cuidadora hauran de comptar amb la figura d'un **agent específic** que vetlli pel seu desenvolupament.

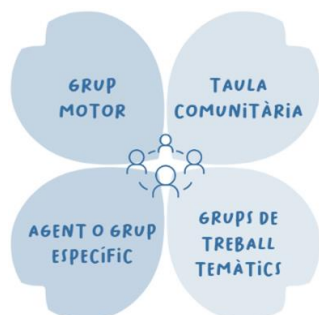
La creació d'un agent o equip específic dins l'Ajuntament, dedicat de manera exclusiva a la coordinació i suport de les entitats locals, és una proposta clau per enfortir el treball comunitari i facilitar la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat. En mesura del possible, és millor que es tracti d'un equip i no una sola persona qui tiri endavant el projecte. Aquest equip actua com a **intermediari** entre l'administració pública i les entitats del territori, proporcionant els recursos i l'assessorament necessaris per impulsar projectes de lògica comunitària amb un enfocament inclusiu i participatiu. És per això que s'ha de dotar de certes **competències**:

- Coneixement i aplicació d'estratègies d'intervenció comunitària participativa
- Habilitats socials i de comunicació
- Gestió del temps i disponibilitat
- Capacitat de síntesi i treball en equip
- Equilibri entre rigor tècnic, innovació i adaptabilitat als contextos canviants

### Funcions de l'Agent/ Equip Específic:

1. **Coordinació de projectes comunitaris:** facilita la col·laboració entre les entitats i les diferents àrees municipals per garantir una acció conjunta i alineada amb les necessitats de la comunitat.
2. **Assessorament i acompanyament a entitats:** Proporciona suport tècnic i formatiu per ajudar les entitats en el disseny, implementació i seguiment de projectes destinats a la inclusió de col·lectius en situació de vulnerabilitat.
3. **Foment de la participació comunitària:** Mitjançant la seva presència activa al territori, aquest agent promou espais de diàleg, participa en activitats locals i recull opinions i necessitats directament de la comunitat. Idealment, "és necessari que l'equip de professionals que generi el vincle amb els grups informals sigui el mateix que facilitarà l'acció comunitària posteriorment" (Carmona & Fernández, 2018: 14).

Aquest agent proporciona una estructura de suport que reforça les entitats locals i garanteix un impacte real i sostingut dels projectes comunitaris en la inclusió i protecció dels col·lectius. La coordinació entre els quatre actors esmentats assegura un desenvolupament inclusiu, transparent i ajustat a les necessitats reals.



**Figura 4.** Estructura de governança d'un projecte d'acció comunitària.

Font: Elaboració pròpia.

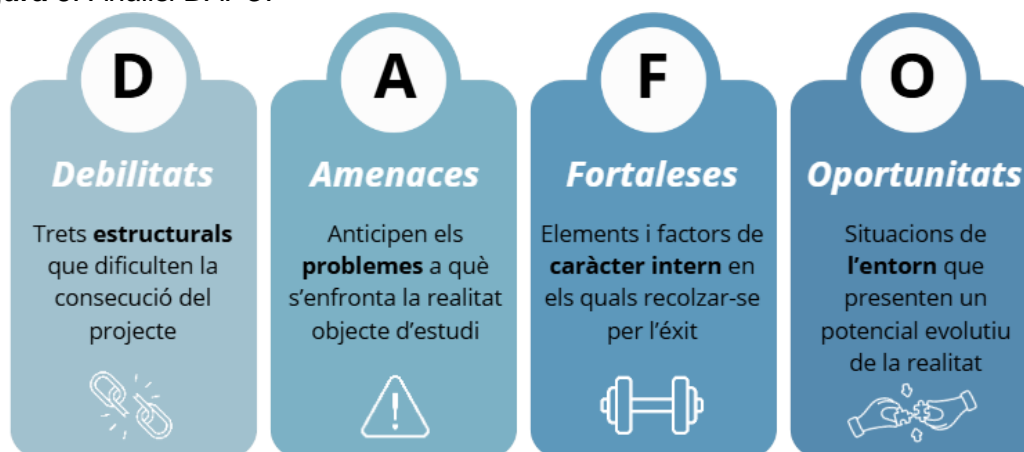
## DIAGNÒSTIC PARTICIPATIU

Aquest apartat explica el procés per a dur a terme un diagnòstic participatiu efectiu que serveixi com a **punt de partida** per a l'elaboració dels projectes d'identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat en contextos municipals. És un dels moments més importants, "ja que tota l'estratègia comunitària i inclusiva de l'ens local s'ha de basar en els seus resultats" (Ajuntament de Barcelona, 2022: 4).

El Grup Motor serà responsable de liderar el procés i establir un **pla de treball** inicial amb les fases del diagnòstic. És important que no es tracti d'una simple tasca de recopilació de dades, sinó d'un **procés reflexiu** orientat cap a la **definició de les problemàtiques** i la **identificació dels reptes** més rellevants per la política local que afecten la realitat dels esmentats col·lectius.

Tot projecte basat en la lògica comunitària requereix un diagnòstic elaborat de manera participativa. Aquest procés permetrà obtenir una **visió completa i contextualitzada** sobre quines són les **necessitats** en el cas de cada comunitat, com també ens ajudarà a detectar les **oportunitats, fortaleces i recursos** que s'hi troben presents. En aquest punt, l'**anàlisi DAFO** constitueix un instrument de síntesi analítica de caràcter senzill que ens pot ajudar a presentar les Debilitats, Amenaces, Fortaleces i Oportunitats detectades en el municipi.

Figura 5. Anàlisi DAFO.



Font: Elaboració pròpia.

A través de la combinació de **metodologies qualitatives i quantitatives**, la investigació ens permetrà obtenir una major comprensió de la composició del territori, les seves dinàmiques, xarxes, estructures i relacions que es donen entre actors i entitats; i com aquestes influeixen sobre els col·lectius. Un cop enteses les necessitats i establerts els objectius, es tractarà de fomentar l'**apoderament comunitari** mitjançant la integració de la veu de la diversitat de membres com a actors centrals en el procés d'identificació de problemes i de proposta de solucions, tot promovent l'acció col·lectiva i la creació de municipis més humans i inclusius.

Hi ha certes **consideracions clau** a tenir en compte per l'elaboració d'un diagnòstic participatiu:

- **Inclusió**

L'objectiu del diagnòstic consisteix a donar veu a tothom i reflectir la **diversitat** de la comunitat, de manera que haurà d'incloure tots els col·lectius afectats, com ara persones grans, infants, persones migrades... És fonamental incorporar una perspectiva **interseccional** durant el diagnòstic, tenint en compte com diversos eixos de desigualtat (gènere, edat, origen, discapacitat, etc.) interactuen i condicionen les situacions de vulnerabilitat.

- **Empatia i escolta activa**

Tant el grup impulsor com les persones que facin d'interlocutores al llarg de les diferents dinàmiques participatives hauran de mostrar sensibilitat davant les vivències i opinions dels diferents grups. A més, s'haurà de fomentar una escolta activa de les persones participants, com també la creació d'espais segurs per tal que es puguin expressar lliurement.

- **Transparència**

Les persones participants han de ser informades de manera prèvia sobre com seran recollides les seves aportacions i quin ús se'n donarà en la formulació de polítiques.

- **Accessibilitat**

L'accessibilitat esdevé un aspecte clau per garantir que el diagnòstic sigui realment inclusiu i eficaç. A més, pren especial importància pel fet d'adreçar-se a col·lectius en situació de vulnerabilitat, els qui sovint troben majors dificultats d'accés a la informació o per participar plenament en processos d'aquest tipus. Així, els materials generats hauran de complir certs requisits:

- **Accés digital i físic**

Serà essencial que els documents es trobin disponibles en línia, però caldrà tenir en compte la dificultat d'accés a la tecnologia per part de certs col·lectius. És per això que serà important oferir alternatives com còpies físiques dels materials en espais comunitaris com ara biblioteques, centres de culte, casals de gent gran...

- **Disponible en diferents formats de lectura**

Els materials han d'estar disponibles en diferents idiomes per arribar a comunitats diverses, com també incloure llengua de signes. També han d'existir formats accessibles per a persones grans i una versió elaborada de forma amigable per a la infància i l'adolescència. A més, formats per a persones amb discapacitat visual, de lectura fàcil i compatibles amb lectors de pantalla.

- **Suport per a la comprensió**

De manera addicional a la difusió de materials, és convenient recórrer a l'elaboració d'infografies per tal de mostrar els resultats més destacats. També es poden organitzar sessions informatives o tallers en equipaments comunitaris on s'expliqui el contingut del diagnòstic de manera senzilla i adaptada pels diferents col·lectius.

- **Refrendat pels col·lectius involucrats**

Per acabar, les conclusions i recomanacions derivades del procés participatiu hauran de comptar amb l'aprovació i suport dels mateixos grups que han estat objecte d'anàlisi, assegurant que les seves veus han estat escoltades i respectades. Un cop refrendat pels col·lectius, es podrà procedir amb l'aprovació del document per part de les autoritats polítiques.

## 1- IDENTIFICAR COL-LECTIUS, XARXES, ACTORS I ENTITATS DEL TERRITORI

El primer pas del diagnòstic consistirà a analitzar quins són els col·lectius, xarxes, actors i entitats que conformen la **dinàmica del territori**; és a dir, aquelles que contribueixen a la formació del **capital social comunitari**<sup>3</sup>. Tot i disposar d'unes línies generals d'actuació, es tractarà d'un procediment que resultarà únic per a cada municipi donades les especificitats dels ens locals.

Seguint la proposta de la [guia de diagnosi](#) dels *Plans Comunitaris per a la Inclusió Social* (Departament de Drets Socials, 2022: 20-25), la recerca hauria de fer referència a tres resultats concrets: el mapa de vulnerabilitat, el mapa de recursos i el mapa d'actors i espais.

### MAPA DE VULNERABILITAT

---

“El mapa de vulnerabilitat social identifica els **factors generadors d'exclusió social** que més incideixen en el municipi” (Ajuntament del Masnou, 2020: 10). És en aquest punt on caldrà fer una reflexió sobre quins són els col·lectius que aquests tipus de projectes pretenen identificar i als quals es pretenen proporcionar cures des de l'**òptica comunitària**. Es tractarà dels grups que, per diversitat de motius, es trobin en situacions d'exclusió, risc o discriminació on la seva autonomia, dignitat o integritat siguin susceptibles de ser amenaçades. Per a la seva identificació, és imprescindible conèixer en profunditat la **realitat dels barris i zones del municipi**, analitzant-ne la **composició demogràfica i socioeconòmica**. Cada barri presenta especificitats i necessitats diferenciades que cal identificar i comprendre per garantir una **resposta adequada** i ajustada a cada context.

A través d'una doble metodologia de treball, combinant **una anàlisi quantitativa i una qualitativa**, es farà possible obtenir un coneixement acurat de la realitat social de l'ens local.

Pel que fa a les **dades quantitatives**, aquestes ens proporcionaran informació concreta, objectiva i contrastada. Caldrà diferenciar, en primer lloc, entre dades secundàries i primàries.

Les **dades secundàries** són les que ja trobem disponibles, és a dir, les que provenen d'altres fonts. Aquestes ens proporcionaran una primera visió del context local i presenten l'avantatge que ens permeten estalviar temps i recursos, donat que ja es troben publicades. És recomanable partir de la recopilació i l'anàlisi de documents i informes elaborats amb anterioritat al municipi; tot coneixent el context en què van ser publicats i les metodologies emprades. De la mateixa manera, algunes universitats o centres d'investigació propers poden haver publicat estudis que ens siguin d'utilitat.

---

<sup>3</sup> “Fa referència a l'existència o no de grups (formals i informals) enxarxats dins la comunitat (o barri), i a la capacitat que poden tenir les persones, els grups, les entitats, les associacions i els serveis per poder trobar objectius conjunts que vagin més enllà de cadascú i per treballar plegats” (Carmona & Fernández, 2018, p.7).

D'altra banda, caldrà recollir informació estadística oficial i actualitzada, obtinguda de fonts com:

- Censos de població i habitatge (Institut d'Estadística de Catalunya)
- Dades de salut de centres mèdics, hospitals o del sistema de salut nacional
- Estadístiques d'ocupació i pobresa d'oficines estadístiques locals o nacionals (Serveis Socials)
- Mapes d'accés a infraestructures (transports, hospitals, escoles, etc.)
- Organitzacions no governamentals que treballin amb col·lectius en situació de vulnerabilitat

A tall d'exemple, la recerca podria fer referència als següents àmbits<sup>4</sup>:

- a) Dades sociodemogràfiques:** dades totals de població, estructura de la població, índex d'envelliment, taxa d'estrangeria...
- b) Distribució territorial:** com es distribueix la població arreu del municipi, quines són les tendències, on es concentra la gent gran, els infants, les persones amb discapacitats, les persones immigrants...
- c) Àmbit econòmic:** nivell d'ingressos, índex de pobresa, accés a serveis bàsics (aigua, electricitat, internet) ...
- d) Àmbit laboral:** taxa d'atur registrat, persones demandants d'ocupació, temporalitat en les formes de treball...
- e) Àmbit educatiu:** taxes d'educació, abandonament escolar...
- f) Àmbit social i sanitari:** reconeixement de discapacitat i tipus, usuàries del Servei d'Atenció Domiciliària, llistes d'espera...
- g) Àmbit residencial:** sol·licituds d'habitatge de protecció oficial de persones majors de 65 anys, Índex d'Esforç econòmic de lloguer...
- h) Àmbit relacional:** barris envellits, llars monoparentals, soledat no volguda, víctimes de violència masclista, infància i adolescència en risc...
- i) Àmbit comunitari i polític:** participació política i ciutadana, manca d'accés o restricció de la ciutadania de ple dret...
- j) Accés als serveis:** disponibilitat de transport públic, serveis educatius, centres de salut, infraestructures accessibles...

Les **dades primàries**, tant qualitatives com quantitatives, seran clau per contrastar i ampliar la informació secundària, capturant diverses perspectives de la realitat. Mitjançant **metodologies participatives**, es recolliran coneixements, opinions i percepcions dels diferents actors sobre el municipi. Per obtenir **informació directa**, es podran utilitzar **entrevistes, qüestionaris, grups de discussió o tallers** amb persones expertes i personal tècnic municipal.

Aquest procés enriquirà la informació recopilada, i això permetrà identificar **necessitats específiques dels municipis** que van més enllà de les dades numèriques. En cas de manca de dades, es podrien organitzar sessions amb **tècniques municipals** de diversos àmbits (educació, salut, oci, cultura...) per obtenir informació complementària i

---

<sup>4</sup> [Mapa de vulnerabilitat social del Masnou](#) (2020).

actualitzada, i detectar **noves tendències** no reflectides en les dades. Així, es crearà un mapa que mostrarà les **àrees i grups poblacionals** amb més riscos segons factors socioeconòmics, demogràfics i d'accés a serveis, segmentant el municipi en zones més petites per identificar àrees vulnerables. Es recomana una **representació visual amb escala cromàtica**, capes superposades per les àrees de vulnerabilitat i símbols per localitzar serveis com centres de salut o escoles.

A part del mapa de vulnerabilitat, la investigació donarà com a resultat un document on quedaran recollides les dades i informacions relatives als processos d'exclusió, tot detectant els col·lectius que queden més vulnerabilitats i/o invisibilitzats. A més, a l'haver realitzat la recopilació de dades, s'hi podran crear **taules i gràfics** per una major comprensió de la informació i com a suport per a la planificació de polítiques públiques.

En resum, el mapa de vulnerabilitat constituirà un suport per les autoritats locals en el moment d'identificar les **prioritats d'intervenció**.

**Figura 6.** Funcions del mapa de vulnerabilitat.



Font: Elaboració pròpia.

## MAPA DE RECURSOS

Aquest mapa presenta el doble objectiu de no solament ser un llistat on es recullin tots els recursos disponibles al territori, sinó també ser una eina analítica que permeti avançar en la planificació. Així, haurà de recollir **les accions i els projectes inclusius i comunitaris que es desenvolupen a l'ens local**, siguin implementats per l'Administració o per altres agents. Per això, s'hauran d'establir certs criteris que clarifiquin quin tipus d'acció o projecte podrà ser considerat com a recurs. Per exemple, es podrien considerar els següents:

### I. Impacte en la comunitat

Es consideraran les iniciatives que generin un impacte positiu en la inclusió i la cohesió social, com ara activitats que fomentin la interacció entre diferents grups del barri.

### II. Sostenibilitat i continuïtat

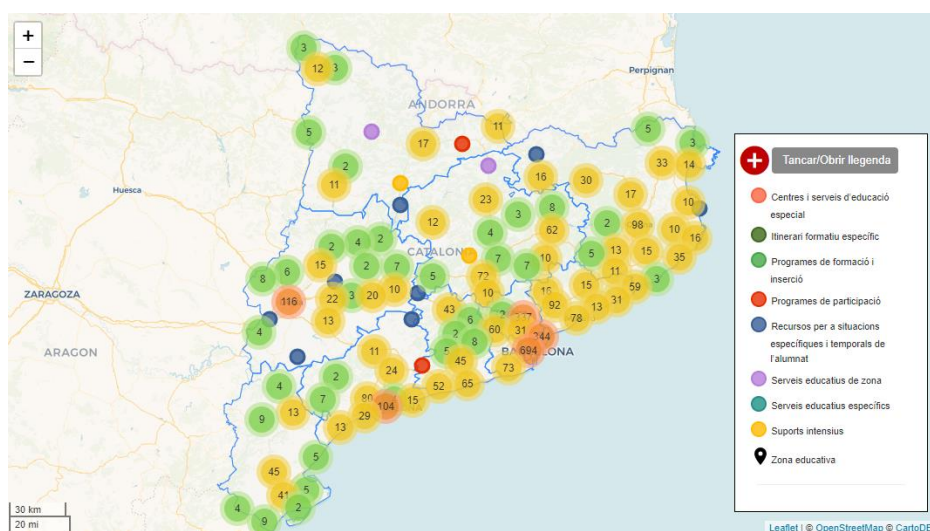
S'inclouran els projectes que tinguin una projecció a llarg termini - i no tant les activitats puntuals - com ara els programes d'inserció laboral.

### III. Proximitat al territori

Hauran de ser accions que estiguin arrelades a les necessitats específiques del territori i a les particularitats dels col·lectius que en formen part, considerant les iniciatives que responguin a problemàtiques concretes detectades en algun barri. A tall d'exemple, el [Pla de Barris del Raval \(2021-2024\)](#) es tracta d'un document desenvolupat a partir de l'anàlisi profunda del territori i dissenyat per donar resposta a les necessitats específiques d'un barri amb alts índex de pobresa i desigualtat social. Les accions inclouen, entre d'altres, l'impuls de programes d'innovació educativa per promoure la igualtat d'oportunitats, projectes per reduir l'esclatxa digital i augmentar la connectivitat wifi, un programa prelaboral per a col·lectius en situació de vulnerabilitat...

Un cas a gran escala és el *Mapa de recursos i suports per a l'alumnat amb necessitats específiques de suport educatiu* pel curs 2023-2024 elaborat pel Departament d'Educació i Formació Professional de la Generalitat de Catalunya.

**Figura 7.** Mapa de recursos i suports per a l'alumnat amb necessitats específiques de suport educatiu.



Font: [Gencat, Departament d'Educació i Formació Professional](#).

### MAPA D'ACTORS I ESPAIS

En l'àmbit local, la proximitat i el coneixement dels diversos actors socials, econòmics i polítics fa que sovint no s'elaborin mapes d'actors de manera explícita, sinó que més aviat es limiten a convocar genèricament la ciutadania o, en el millor dels casos, a establir una relació genèrica de col·lectius als quals adreçar-se (*Generalitat de Catalunya, 2021*).

En aquest mapa es farà palès de quins són els actors que duen a terme accions positives per lluitar contra l'exclusió social al territori, és a dir:

Totes les entitats, administracions, departaments i àrees, grups comunitaris i altres agents que fan acció comunitària, ofereixen o gestionen serveis i duen a terme projectes a favor de la inclusió social, des dels vessants de la intervenció, difusió, coordinació, generació de coneixement, dinamització o altres. (Departament de Drets Socials, 2022: 28).

Així, aquest darrer recurs haurà de recollir els agents que actuen (o podrien actuar) en clau de lògica comunitària per a la inclusió, com també els espais on hi són presents i es relacionen amb la resta. Les persones expertes (GD1) destacaven la importància d'elaborar un mapa d'actors de manera **intencional i estratègica**, és a dir, que vagi més enllà de les entitats o serveis més reconeguts i que, a través d'un qüestionari amb preguntes concretes, arribi a altres agents que proporcionin informació valuosa i propera als col·lectius “com el carter, el forner, les perruqueres, els centres de culte...” (GD1, P8). Així, s'adverteix del perill d'elaborar mapes de recursos partint de certs apriorismes sense preguntar-se qui és qui millor connecta amb els col·lectius, es troba més a prop d'ells i té major coneixença de la seva dinàmica diària.

Per portar a la pràctica aquest principi, cal evitar limitar-se a parlar amb les persones que són informants habituals d'un territori. Es tracta d'arribar al **comerç de proximitat**, per exemple, la persona encarregada de la fleca o del bar del barri, que sovint tenen un coneixement profund de l'entorn, i encara més si es tracta de poblacions petites; la persona que coneix quins són els pisos de lloguer, entre d'altres. També és important detectar altres figures “**expertes**” en el territori en qüestió, com ara el conductor del bus del barri, o interactuar amb persones que **freqüenten els espais públics**, com les famílies que passen la tarda al parc amb els seus fills i filles, o aquelles que fan cua per accedir al CAP (Carmona & Fernández, 2018: 11).

A tall d'exemple, la *Guia per la prevenció, detecció i acompanyament de persones grans en situacions de soledat*, en el context de l'[Estratègia municipal contra la soledat 2020-2030 de l'Ajuntament de Barcelona](#), proporciona una recopilació gràfica en forma de xarxa de diferents recursos i serveis de la ciutat amb els quals poden crear-se aliances per fer front a la soledat, especialment durant el procés d'envelliment.

**Figura 8.** Recopilació gràfica de diferents recursos i serveis de la ciutat de Barcelona.



Font: Elaboració pròpia a partir de [Guia per la prevenció, detecció i acompanyament de persones grans en situacions de soledat](#).

Amb tot, aquests recursos s'hauran d'entendre com a elements de referència que han de facilitar l'actuació dels poders públics municipals en matèria de **caracterització del territori per la identificació i cura dels col·lectius en situació de vulnerabilitat**. Així mateix, els mapes esdevindran **eines estratègiques** per la fase de planificació i execució dels projectes de lògica comunitària. D'aquesta manera, el grup impulsor podrà traçar un esbós de les primeres línies de treball. Concretament, a partir dels mapes, l'administració local podrà:

- **Identificar les àrees d'intervenció prioritària**, on es concentrin els col·lectius amb un risc més elevat d'exclusió social o amb més dificultats d'accés als serveis bàsics essencials.
- **Fomentar la col·laboració interinstitucional**. Identificar aquests col·lectius permetrà establir sinergies entre diferents institucions i entitats locals, promovent una resposta integral i coordinada.
- **Desenvolupar noves polítiques adaptades a les necessitats locals** i a les realitats canviant del municipi, a partir de la recopilació de dades i la informació qualitativa aportada per les mateixes persones habitants. També pot succeir que l'anàlisi de dades faci visible la necessitat de cobrir buits d'informació relativa a alguns àmbits que no han estat prou representats, com per exemple certes dades sobre l'accés real als serveis per part de grups amb certes barreres, com ara pel que fa a l'idioma, la cultura, el nivell econòmic, etc.

A tall d'exemple, en un municipi petit, potser tenim pocs serveis formals, però **moltes xarxes informals**. Per això és important que el diagnòstic no es tracti d'una simple tasca de recopilació de dades, sinó d'un procés reflexiu orientat cap a la definició de les problemàtiques i la identificació dels reptes més importants. En aquest cas, caldrà contemplar:

- Qui són els líders comunitaris: potser és la persona que organitza activitats culturals.
- Quines entitats existeixen: per exemple, una associació esportiva que treballa amb joves.
- Quin és el paper dels comerços locals en el nostre municipi: una botiga de barri o una perruqueria pot detectar persones grans que viuen soles.

## 2- CONÈIXER LES NECESSITATS DELS COL·LECTIUS DES DEL SEU PUNT DE VISTA

Un cop feta la identificació de col·lectius, xarxes, actors i entitats al territori; tindrem una visió inicial, però parcial, de la realitat del territori. Aquesta fase ens proporciona informació rellevant sobre quins són els actors que ja disposen de certa presència organitzada al territori, però es tracta encara d'una visió incompleta pel fet que hi ha grups que, malgrat la seva importància, no apareixen plenament representats en aquests processos. La manca de visibilitat d'aquestes persones limita, doncs, la comprensió de la dinàmica territorial. Per això, és necessari anar més enllà de les diagnòstics que ens serveixen per identificar les estructures formals, treballant activament per la incorporació dels grups en situació de vulnerabilitat. Caldrà, doncs, fer servir **metodologies específiques d'inclusió**.

Sovint, les persones i els grups informals no es troben prou identificats i mobilitzats en el marc de les estratègies més habituals d'acció comunitària a causa de raons diverses (Carmona & Fernández, 2018: 9). Una de les principals dificultats rau en la **manca de recursos**, tant de temps com econòmics, per dedicar l'esforç i atenció necessaris a dinamitzar aquestes persones en l'entorn comunitari. A més, sovint hi ha un **desconeixement de les metodologies** que permeten entendre i activar aquesta dimensió menys estructurada de la vida social. També és habitual trobar-se amb una **delimitació dels territoris** on es promouen les accions comunitàries que resulta **massa àmplia**, fet que complica treballar amb la diversitat de grups i persones informals que hi conviuen. Això es veu agreujat per una certa inèrcia a considerar que les entitats o **associacions tradicionals** representen tota la població d'un territori, oblidant els canvis demogràfics i la creixent diversitat que caracteritzen moltes de les comunitats actuals. En últim lloc, la **necessitat d'agilitzar els processos** pot conduir a prioritzar els actors socials més visibles o fàcils de mobilitzar, deixant al marge aquells que són menys evidents però igualment, o encara més, importants per a la cohesió i dinamisme del territori.

**Figura 9.** Dificultats en la identificació i mobilització dels grups informals en les estratègies habituals d'acció comunitària.



Font: Elaboració pròpia a partir de Carmona i Fernández, 2018.

Per tal de revertir aquestes dinàmiques i garantir una acció comunitària més inclusiva, és fonamental posar en marxa iniciatives que permetin identificar i mobilitzar millor els

col·lectius. En aquest sentit, la **creació d'espais segurs i adaptats** esdevé una primera tasca essencial. Així, caldrà crear o adaptar espais ja existents on les persones puguin comunicar-se de manera oberta sense por de ser jutjades o discriminades, facilitant la identificació de mesures adequades per millorar la seva qualitat de vida. A més, s'ha de tractar d'entorns accessibles des de diferents perspectives, com ara físiques, emocionals i culturals. La inclusió de **personal amb formació** per treballar amb sensibilitat i respecte cap a la diversitat també serà un factor clau per aconseguir que totes les persones s'hi sentin ben vingudes i compreses.

En segon lloc, serà important comptar amb la col·laboració d'**entitats que treballen directament** amb els col·lectius en situació de vulnerabilitat, com ara els serveis socials municipals, associacions d'immigrants, entitats d'inserció laboral, casals d'infants, bancs d'aliments, organitzacions caritatives, centres de culte, associacions de suport a dones, casals de gent gran, entitats de suport a persones amb discapacitat o problemes de salut mental... Es poden realitzar **entrevistes individuals, conjuntes o grups de discussió** on les entitats, com també les persones pertanyents als col·lectius, comparteixin les seves perspectives i reptes. Això ens ajudarà a identificar els col·lectius en situació de vulnerabilitat i, a més, facilitarà la identificació d'actius comunitaris que, a la llarga, participin del projecte.

D'altra banda, acudirem a la realització de **metodologies de recerca participativa** amb els col·lectius identificats. La pràctica d'aquestes formes d'interacció fomenta i genera una altra manera de relacionar-se, basada en la corresponsabilitat, la cooperació, la igualtat i l'horitzontalitat; fomentant així una idea de municipi on la persona és posada al centre i escoltada i, així, els projectes resulten de les seves necessitats i desitjos. Per tant, han de ser processos que promoguin la participació en les diferents fases del procés i que contribueixin a la creació de projectes comunitaris amb significats compartits.

Aplicar models participatius en un context local amb col·lectius en situació de vulnerabilitat implica un **canvi de mentalitat** cap a intervencions més obertes i menys predictibles. Aquestes han d'estar orientades a **enfortir les capacitats de la població local**, prioritzant el seu apoderament i adaptant les accions a les necessitats i realitat del territori, abans que a la simple obtenció de resultats quantificables.

La implicació dels actors locals durant la fase d'identificació no només ajuda a definir intervencions més encertades, sinó que també **aporta un valor afegit** per si mateixa. Aquesta participació afavoreix la cohesió comunitària i reforça el vincle amb el projecte.

Apart, quan les persones són part activa en la construcció del diagnòstic inicial, se senten escoltades i reconegudes, cosa que **facilita que facin seu el projecte**. Aquest procés d'apropiació és clau per assegurar la seva **sostenibilitat** un cop finalitzada la intervenció.

A diferència de la fase de diagnosi, en aquest moment **la informació és presentada a la població** per tal que siguin les persones les que aprofundeixin en ella, prioritzin certs aspectes i planifiquin les seves pròpies estratègies de superació. Així, es contribuirà a una construcció col·lectiva de coneixement i acció.

Existeix una gran diversitat de tallers de planificació participatius per donar veu als diferents col·lectius. La tasca de l'equip motor serà escoltar i moderar els debats per a incorporar les principals manifestacions en el futur projecte. En cada cas, s'haurà d'adaptar la metodologia a les característiques específiques de les persones participants. Amb tot, són espais que presenten un conjunt de potencialitats:

- ✓ Son **molt eficients**, ja que permeten recollir volums considerables d'informació en un temps reduït.
- ✓ Presenten la informació en el seu **context social**.
- ✓ Ajuden a **identificar relacions** entre diversos actors, creences, interessos, valors i conflictes.
- ✓ Permeten **identificar recursos** disponibles en la comunitat i establir cert **repartiment de responsabilitats** entre actors.
- ✓ La **participació** és utilitzada alhora com un mitjà (obtenim informació sobre els actors implicats i el seu entorn) i com un fi (aconseguir una major apropiació de les intervencions i promoure l'establiment de llaços en la comunitat).

Els **tallers de mapatge comunitari** poden resultar útils per a analitzar fins a quin punt les persones coneixen els actius comunitaris que tenen a la seva disposició a escala local i quines dificultats troben a l'hora d'accedir-hi. Aquests tallers consisteixen a construir col·lectivament mirades territorials que impulsen i faciliten pràctiques de transformació, qüestionant així els relats dominants.

Segons Ares i Risler al *Manual de mapatge comunitari* (2013: 13), el format dels tallers:

- Estimula la participació per una solució col·lectiva i comunitària
- Permet una ràpida visualització de les problemàtiques
- Potencia la identificació de xarxes afins per enfortir pràctiques alliberadores
- Col·labora en la construcció d'un diagnòstic territorial
- Desnaturalitza el llenguatge dels mitjans massius de comunicació
- Sistematitza recursos i mitjans, mostrant quins obstacles i limitacions s'interposen
- Possibilita la connexió entre fets de significativa importància
- Afavoreix la reflexió sobre els mecanismes de disciplina, mandat i control
- Col·labora en la socialització d'informació i experiències quotidianes
- Documenta i organitza conversacions a trobades, reunions o esdeveniments

A través dels sabers i experiències quotidianes de les persones participants, es faran visibles sobre un suport gràfic i visual les problemàtiques més determinants del territori, indicant les persones responsables, reflexionant sobre la seva connexió amb altres àmbits i assenyalant les conseqüències. Amb tot, es va elaborant una **mirada territorial crítica**, producte de les diverses opinions, abordant aspectes que sovint queden invisibilitzats. El mapa resultant serà una eina que, incorporada dins el procés d'organització i articulació col·lectiva, facilitarà el diagnòstic i la preparació de projectes que comprometen la participació dels diversos col·lectius i es projectin en el temps.

## L'arbre de problemes i l'arbre d'objectius

L'arbre de problemes és una metodologia participativa que permet identificar els símptomes visibles d'un problema i analitzar les seves causes immediates i profundes. Aquest procés facilita una comprensió més àmplia del problema i orienta la planificació d'accions per abordar-lo.

Per aplicar aquesta metodologia, es divideix el grup en petits subgrups. Cada subgrup ha d'identificar un problema central relacionat amb la temàtica del taller. A partir d'aquí, es genera un debat per analitzar quins són els símptomes que fan visible el problema a la comunitat i quines són les causes que el provoquen.

Un exemple pràctic es troba a l'informe [Metodologies participativas](#) publicat per l'Observatori Internacional de Ciutadania i Medi Ambient (2011: 49), on es defineix com a problema central la desavinença entre veïns, veïnes i persones immigrants. En aquest cas, la copa de l'arbre representa els símptomes visibles del problema, com ara l'ús dels espais públics, la diferència d'idiomes, l'aparició de guetos, les queixes i actituds de rebuig o l'impacte visual. Les branques de l'arbre simbolitzen les causes immediates, com el xoc cultural, el desconeixement, la desinformació i la manca d'espais de relació. Finalment, les arrels representen les causes profundes, com la inexistència de polítiques adequades, els recursos insuficients o el no reconeixement dels drets i deures de les persones immigrants.

Aquest exercici permet a les tècniques municipals obtenir una visió més completa del problema, escoltar de primera mà les inquietuds i necessitats del col·lectiu implicat i planificar accions orientades a les àrees més vulnerables.

### Transformació en l'arbre d'objectius

Un cop realitzada l'anàlisi amb l'arbre de problemes, es pot transformar en un arbre d'objectius, que representa les possibles solucions als problemes identificats. Aquesta transformació consisteix a convertir els problemes en afirmacions positives que permeten visualitzar un panorama de totes les accions necessàries per abordar el problema central.

L'arbre d'objectius ofereix una representació gràfica dels resultats esperats i estableix els passos necessaris per aconseguir-los. Els objectius formulats han de complir les condicions següents:

- ✚ **Realistes i assolibles:** Els objectius han de ser pràctics i viables dins del context, cosa que permet una implementació efectiva.
- ✚ **Mesurables i observables:** Han de permetre la verificació del canvi produït mitjançant indicadors clars.
- ✚ **Descripció d'un canvi proposat:** Representen un estat final desitjat que reflecteixi el canvi respecte a la situació inicial.
- ✚ **Focalitzats en el resultat final:** No descriuen els processos, sinó la situació satisfactòria que es vol assolir.

Amb aquesta metodologia, es facilita la **transició d'una anàlisi centrada en els problemes a una visió orientada a les solucions**, establint una base sòlida per a la implementació d'accions comunitàries efectives. Això garanteix que les accions es planifiquin d'una manera coherent amb les necessitats detectades i els recursos disponibles, promovent un impacte positiu en la comunitat.

**Taula 1.** Proposta d'estructura per a les sessions de tallers comunitàris.

Bloc	Descripció	Temps
<b>Benvinguda</b>	Rebuda de les persones assistents i breu presentació: perfil, rol i experiència.	10 min
<b>Contextualització general de la sessió</b>	Explicació de l'objectiu dels projectes comunitàris d'identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat.  Exposició de les regles de funcionament bàsiques.  Explicació dels objectius de la sessió.	10 min
<b>Presentació de la temàtica de la sessió</b>	Presentació per part de les persones dinamitzadores sobre l'estat general dels col·lectius en situació de vulnerabilitat al municipi, així com l'accés a serveis, les barreres que s'hi detecten, etc.	10 min
<b>Explicació de la dinàmica</b>	Explicar, en cada cas, en què consistirà el taller.  Divisió de les persones participants en petits grups.	5 min
<b>Treball en grups</b>	Treball intern en els subgrups. Les persones dinamitzadores donaran suport.	45 min
<b>Descans</b>		15 min
<b>Posada en comú</b>	Cada grup exposa les problemàtiques detectades.  La participació es troba oberta a la resta de persones per a realitzar aportacions.	60 min
<b>Tancament de la sessió</b>	Valoració general de la sessió.  Explicació dels següents passos del projecte.  Agraïment i tancament de la sessió.	10 min

Font: Elaboració pròpia.

A part d'**adaptar les metodologies a les necessitats i competències** de les participants, també serà necessari que les sessions tinguin en compte les **diverses dificultats d'accés**. Els tallers hauran d'oferir suport tecnològic o opcions en línia per les persones que no poden accedir-hi físicament, com també disposar de certs recursos per a persones amb discapacitat auditiva o visual. És per això que comptar amb **entitats especialitzades** pot ser de gran ajuda. També serà important recollir les opinions sobre la dinàmica del taller, l'accessibilitat i propostes de millora.

Un cop recollides les aportacions dels col·lectius en qüestió, aquestes hauran de ser confrontades amb el diagnòstic elaborat per les persones expertes i tècniques municipals per tal de **teixir un relat comú** sobre la realitat del municipi. Es poden organitzar sessions que incloguin perfils tècnics com també representants dels col·lectius. Aquest procés ens pot ajudar a reforçar problemàtiques que ja s'havien identificat amb la primera fase del diagnòstic o, d'altra banda, a ser conscients que existeixen necessitats que no havien estat detectades.

El següent pas consistirà a explorar les possibles formes de col·laboració, cercar **referents comunitaris potencials** d'aquests col·lectius per formar canals d'entrada i uns nexes de connexió amb les comunitats. Un punt essencial consistirà a **promoure el compromís i la implicació de la comunitat** per a fomentar la participació activa de totes les parts, posant en reconeixement els beneficis que per a les participants pot arribar a tenir la lògica comunitària. Només d'aquesta manera les polítiques resultants seran realment inclusives i adaptades a totes les habitants.

Amb tot, per tal de conèixer les necessitats dels col·lectius des del seu punt de vista serà necessari:

- **Fomentar la corresponsabilitat.** Les persones han de ser conscients del seu paper en el desenvolupament dels projectes comunitaris, no només com a participants passius sinó com a part activa del canvi i corresponsables de les solucions proposades.
- Fer servir la **comunicació comunitària**. És important mantenir els agents informats sobre el procés a través de diferents canals de comunicació, especialment aquelles persones que poden tenir dificultats per accedir als mitjans convencionals com ara persones grans o persones migrades. Per això, es poden crear cartells informatius accessibles i en diferents idiomes, com també aprofitar actes locals o espais públics freqüentats pels col·lectius en qüestió per convidar-los a fer que participin.
- Establir un seguiment **continu de la participació**. Per promoure el compromís i implicació de la comunitat, serà necessari comptar amb mecanismes on se supervisi la implementació de les polítiques i les participants puguin expressar com se senten amb el desenvolupament del projecte, com també aportar els ajustos que considerin.
- Oferir **incentius o reconeixement a la participació** a través de beneficis tangibles que valorin l'esforç participatiu, com ara que les persones obtinguin accés a recursos comunitaris, formacions gratuïtes, entre d'altres. També podrien ser convidades a actes públics i que les seves aportacions siguin recollides en els informes i decisions finals.

- o Establir **aliances intersectorials**. A través de la col·laboració entre diferents sectors, es contribuirà a la creació d'una xarxa de cura i suport que s'anirà ampliant amb el temps fins a incloure, idealment, tot el municipi.

**Figura 10.** *Condicions per conèixer les necessitats dels col·lectius en situació de vulnerabilitat des del seu punt de vista.*



Font: Elaboració pròpia.

### 3- DETECTAR ACTIUS COMUNITARIS PER DISSENYAR UNA XARXA COMUNITÀRIA AMB CONNEXIONS TERRITORIALS I GRUPALS ESPECÍFIQUES

El **model d'actius**<sup>5</sup> reconeix que cada comunitat té talents, habilitats, interessos i experiències que constitueixen un arsenal valuós que es pot fer servir i és un valor del context (Generalitat de Catalunya, 2016: 7). Així, treballar amb aquest model ens porta a:

- Començar amb els actius de la comunitat
- Identificar oportunitats i forces
- Invertir en les persones
- Centrar-se en les comunitats
- Veure les persones com a ciutadanes que poden oferir alguna cosa
- Ajudar les persones a assumir el control de la pròpia vida
- Donar suport a les persones perquè desenvolupin el seu potencial
- Veure les persones com a resposta

La identificació d'actius consta de cinc fases, segons el manual d'[Identificació i mapes d'actius per promocionar la salut i el benestar](#) de la Generalitat de Catalunya (2016: 17).

**1** En primer lloc, es produirà una fase de **preparació i contextualització**. Cal començar per preguntar-se per què i per a qui es volen identificar certs actius, qui durà a terme aquesta tasca, on ens trobem i quin és el context del projecte comunitari que volem emprendre. Per això, caldrà generar un **grup que coordini la feina**, assegurant que les persones que el formin disposin d'informació valuosa sobre la comunitat. Aleshores, es podrà dur a terme un **disseny inicial de la intervenció**, començant per un mostreig intencional de la comunitat i establint quines metodologies es volen utilitzar per identificar els actius.

**2** La segona fase consistirà en la **recollida de la informació**. Caldrà crear un **grup o equip tècnic que treballi en el terreny** identificant els actius sobre la temàtica, que en aquest cas es tractarà dels recursos que puguin resultar útils per a la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat. Per això, no n'hi haurà prou amb obrir el projecte a la participació de la comunitat de manera genèrica, sinó que caldrà **apropar-se activament als col·lectius** si aquests no s'acosten per si sols a les institucions o serveis disponibles. És clau anar a buscar les persones a peu de carrer, als **espais que freqüenten habitualment**, com poden ser esglésies, parròquies, bancs d'aliments, mesquites, centres cívics, casals de gent gran, centres de dia... Aquests entorns presenten una forta centralitat per a molts individus que se senten segurs i acollits en aquests espais, reconeguts com a **punts de referència dins de les seves comunitats**. Per exemple, centres de serveis socials, menjadors comunitaris, clubs juvenils o espais d'acollida també poden actuar com a punts de trobada i seguretat. És per això que les persones integrants del grup hauran de conèixer la comunitat i tenir

---

<sup>5</sup> Com a actiu, el centre de terminologia (termcat) considera el "conjunt de recursos de què disposa una comunitat que permeten el desenvolupament de mesures per a millorar la salut i el benestar de les persones d'aquesta comunitat".

formació metodològica. Així, podran validar les metodologies establertes al llarg de la primera fase i fer una recollida rigorosa de la informació. En aquest punt, es podrà recórrer als mapes elaborats durant la fase de diagnòstic i tornar a fer servir metodologies participatives com grups focals, grups de discussió, entrevistes...

També caldrà reflexionar entorn la integració del **voluntariat** en la implementació del projecte de cures comunitàries. El voluntariat permet que persones de la comunitat participin activament en l'acompanyament i el suport dels diferents col·lectius, aportant **proximitat i vincle directe** amb les persones. No obstant això, serà important tenir en compte que certes desigualtats socioeconòmiques i de classe solen limitar la diversitat dels perfils de les persones voluntàries, fet que pot influir en la representativitat i en la capacitat d'arribar a tots els sectors de la població. Per això, és necessari gestionar un voluntariat amb connexió territorial, que sigui divers, inclusiu i sensible a aquestes desigualtats. A més, també caldrà reflexionar sobre l'equilibri entre la tasca del voluntariat i el **sector professional** en aquests projectes. Tot i aportar una gran riquesa humana, és essencial garantir que les tasques més delicades o complexes quedin en mans de persones professionals per assegurar la qualitat i la continuïtat del suport. Aquest serà un factor clau per, a més, evitar la sobredependència del voluntariat en situacions de cura i justícia social, on és necessari assegurar que totes les persones reben un servei adequat.

**3** En la tercera fase es durà a terme una **anàlisi de la informació** recollida per conservar aquella que sigui de major utilitat i contribueixi a la detecció d'actius relacionats amb la nostra temàtica. La informació es valorarà segons el seu potencial per contribuir a la detecció d'actius per la cura i suport dels col·lectius en situació de vulnerabilitat. A més, l'anàlisi buscarà identificar aspectes clau com els **obstacles que impedeixen l'accés als serveis bàsics** per part de persones en situació de vulnerabilitat.

**4** La quarta fase consistirà en la **visibilització i difusió** dels actius, mitjançant l'establiment d'un **pla de comunicació** amb l'objectiu que, tant els col·lectius com els agents socials, comunitaris i administratius coneguin els recursos disponibles i puguin accedir-hi o contribuir-hi de manera activa. El procés de comunicació destacarà la funció dels actius i la seva importància dins la xarxa comunitària de cures. Per tant, **l'objectiu és doble**; fent que els col·lectius en situació de vulnerabilitat sàpiguen on i com poden accedir a suport i, d'altra banda, sensibilitzant la població en general per promoure la implicació activa en la cura d'aquests col·lectius.



Per reconèixer la participació i compromís dels agents que col·laborin en el projecte, es pot crear un **distintiu específic** com en el cas del projecte RADARS. Aquest distintiu contribuirà a **reconèixer públicament** els participants com a part de la xarxa de suport comunitari, **generar confiança** entre els col·lectius en situació de vulnerabilitat sabent que poden recórrer a aquests punts com a recursos fiables, i **incentivar la participació** d'altres agents socials o comercials.

**5** La darrera fase consistirà en la **dinamització dels actius i la generació d'intervencions**. En aquest punt, s'utilitzaran els materials elaborats amb anterioritat per organitzar i categoritzar els actius que es poden mobilitzar. Es poden crear **xarxes de col·laboració** per fomentar implicació dels actius i el seu compromís amb el projecte. Un cop engegats els actius comunitaris, es procedirà a desenvolupar i implementar les intervencions concretes que atenguin les necessitats dels col·lectius detectats en cada ocasió. Es tractarà d'accions elaborades de manera conjunta per tal que les solucions s'ajustin a les necessitats reals. A més, s'hauran d'adaptar a la dinàmica constant de les comunitats i als canvis que es puguin produir al llarg del temps.



Un exemple innovador és el [Care City Lab de Mataró](#), un laboratori urbà que promou la **cocreació d'espais i solucions de cura comunitària**, involucrant ciutadania, institucions i agents locals (GD3, P19). Aquest tipus d'iniciatives permeten generar projectes adaptats a les necessitats del territori, basats en la participació activa i la sostenibilitat.

## ESTABLIMENT DE PRIORITATS: ELABORACIÓ DEL PLA D'ACCIÓ I COMUNICACIÓ

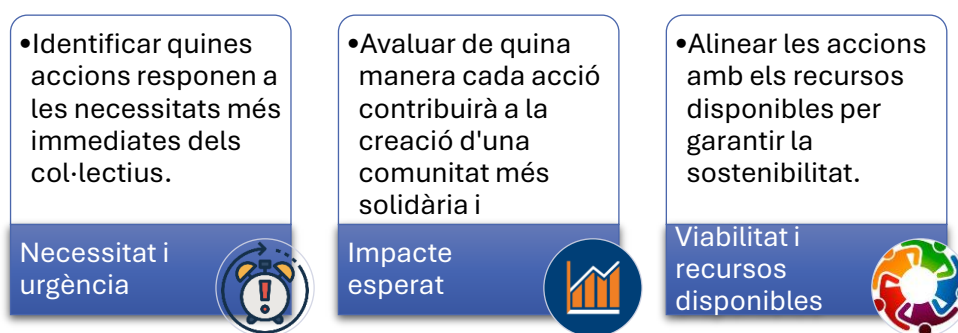
Un cop realitzat el diagnòstic participatiu i sintetitzats els recursos, actors i espais que vetllen per la identificació i cura dels col·lectius en situació de vulnerabilitat al municipi, com també sent conscients de les opinions, necessitats i inquietuds d'aquests grups; és moment d'elaborar un pla d'acció que estableixi les prioritats que contemplarà el projecte.

Els **objectius** del Pla d'Acció i comunicació seran:

- ✓ Determinar les **accions prioritàries** en funció de la seva importància i urgència.
- ✓ Planificar els **recursos** necessaris (humans, materials i financers).
- ✓ Establir **terminis i indicadors** per fer el seguiment i l'avaluació de cada acció.
- ✓ Desenvolupar una **estratègia de comunicació** que informi i impliqui a la comunitat i als actors clau durant totes les fases del projecte.

### COM FEM LA PRIORITZACIÓ DE LES ACCIONS?

**Figura 11.** *Criteris clau per la priorització de les accions.*



Font: Elaboració pròpia.

### ESTRUCTURA DEL PLA D'ACCIÓ I CALENDARITZACIÓ

Les seccions que el Pla d'acció del projecte hauria d'incloure són les següents:

- **Objectius concrets.** Definir clarament què es vol aconseguir amb cada acció.
- **Accions específiques.** Cal concretar les accions necessàries per assolir els objectius.
- **Responsables i col·laboradors.** Assignar responsabilitats i definir els actors implicats.
- **Recursos necessaris.** Cal indicar els recursos requerits per cada acció.
- **Calendarització.** Establir un calendari amb terminis realistes per a cada acció, dividint-les en passos a curt, mitjà i llarg termini.
- **Indicadors de seguiment.** Definir indicadors per mesurar el progrés i l'efectivitat.
- **Divisió Territorial:** Si és necessari per a la complexitat o amplitud del territori, el Pla d'Acció podria contemplar la creació d'una divisió territorial, amb el propòsit d'organitzar les accions de manera específica per a cada zona. Aquesta divisió territorial permetrà adaptar les accions a les característiques i necessitats de cada àrea, facilitant una resposta més efectiva i millorant la proximitat i la coordinació amb els agents comunitaris locals.

**Taula 2.** Exemple pràctic de priorització i calendarització d'accions: *Proposta d'acció per a un cas de municipi hipotètic que vol promoure el suport mutu entre veïns i veïnes.*

<b>Acció Prioritària</b>	<b>Crear una xarxa de suport veïnal</b>
<b>Objectiu</b>	Promoure el suport mutu entre veïns i veïnes
<b>Accions</b>	Trobades i sortides setmanals
<b>Responsable</b>	Grup Motor del projecte
<b>Recursos</b>	Materials de formació sobre suport comunitari
<b>Calendarització</b>	Formació del grup en el primer trimestre; activació de la xarxa al segon trimestre
<b>Indicadors</b>	Nombre de connexions realitzades i opinions dels participants

Font: Elaboració pròpia.

A més, per garantir l'eficàcia del Pla d'acció, caldrà realitzar **processos de seguiment i ajustament**. Per revisar els progressos, es poden fer reunions periòdiques i, si no s'assoleixen els resultats esperats, revisar els indicadors i ajustar el pla de manera participativa. A més, caldrà recollir les opinions de les persones usuàries al llarg de les diferents fases del projecte.

## COMUNICACIÓ

La comunicació és un element clau per assegurar la implicació de tota la comunitat i dels actors rellevants en el desenvolupament i implementació del Pla d'Acció. A continuació es destaquen dues idees que cal tenir en consideració per la comunicació del projecte (*Ajuntament de Barcelona, 2009, p.74*):

- i. És important entendre que **comuniquem constantment**, no només en moments formals o espais dedicats a la comunicació (com jornades, reunions informatives o materials oficials). Cada interacció diària amb els participants i agents implicats transmet un missatge que pot influir positivament o negativament en la percepció del projecte. Això vol dir que, sense adonar-nos-en, podem estar reforçant o debilitant el missatge global del projecte en qualsevol moment.
- ii. La comunicació no es limita a transmetre dades concretes: també reflecteix **valors, actituds, i el grau de compromís** que tenim amb el projecte i amb la comunitat. A través de cada missatge, explícit o implícit, comuniquem la nostra visió, la predisposició a col·laborar i fins i tot el respecte i l'apropament cap als diferents grups. Així, és essencial ser conscients de com aquests aspectes es perceben, ja que condicionen la confiança i la participació activa de les persones.

Així, la comunicació del projecte ha de fluir en **dues direccions**: cap a dins, per mantenir informades les persones que hi participen directament, i cap a fora, per fer visible el projecte a la resta de la comunitat i motivar-ne el suport i la implicació. Per aconseguir-ho, és necessari trobar un equilibri, evitant tant la manca d'informació com l'excés, ja que una comunicació massa intensa també pot acabar generant saturació i desinterès.

D'aquesta manera, una estratègia de comunicació ben definida facilitarà la difusió de les accions i promourà la participació activa, generant així un sentiment de corresponsabilitat i compromís col·lectiu. Els objectius principals de la comunicació dins d'aquest Pla d'Acció seran:

- Informar de manera **transparent i accessible** sobre les accions previstes, els avenços i els resultats assolits a cada fase del projecte. Això permetrà que totes les persones implicades tinguin accés a la informació i se sentin part del procés.
- Fomentar la **participació comunitària**, assegurant que els veïns i veïnes puguin expressar les seves necessitats i donar retroacció durant les diverses fases del projecte. Aquest diàleg obert ajudarà a ajustar les accions segons les realitats de cada moment.
- Involucrar els **actors clau** (administracions, organitzacions locals i altres agents comunitaris), generant sinergies i creant xarxes de suport que afavoreixin la sostenibilitat del projecte a llarg termini.

Per tal de complir amb aquests objectius, es desplegaran les següents accions de comunicació:

- **Canals de comunicació:** Es pot iniciar el projecte amb l'enviament de cartes que informin la població diana i el seu entorn sobre la posada en marxa del projecte. Un cop instaurat, s'establiran canals adaptats a cada grup d'interès (com ara butlletins, revistes municipals, xarxes socials, cartelleria en espais comunitaris, i reunions obertes). Aquesta varietat permetrà arribar a una audiència més àmplia i assegurar que la informació arribi de manera eficaç.
- **Calendarització de la comunicació:** Es definirà un calendari de comunicació que sincronitzi els missatges amb les diferents fases del projecte. Això garantirà que la informació es difongui amb regularitat, augmentant la visibilitat del projecte i mantenint l'interès i la participació activa de la comunitat.
- **Missatges clars i accessibles:** Els missatges es dissenyaran de forma clara i adaptada a la diversitat de públics, tenint en compte l'accessibilitat i utilitzant un llenguatge senzill i proper. Això inclourà l'ús de formats accessibles per a persones amb discapacitats (com ara subtítols, transcripcions i documents en formats llegibles per a dispositius d'assistència) i la traducció dels missatges a diversos idiomes si cal. Aquest enfocament afavorirà la comprensió i la inclusió de tots els membres de la comunitat, independentment del seu perfil, idioma, o grau d'implicació, assegurant que cadascú pugui participar i entendre el projecte de manera plena.
- **Espais de feedback:** Es crearan espais on els veïns i veïnes puguin aportar les seves opinions i propostes de millora. Aquests espais, com ara bústies, enquestes, reunions obertes i grups de discussió, seran essencials per ajustar el pla segons les necessitats reals de la comunitat.

Amb una **estratègia de comunicació sòlida i inclusiva**, el Pla d'Acció esdevindrà un projecte més integrador i adaptat a la realitat del municipi, fomentant una cultura de col·laboració i suport mutu que reforçarà la cohesió social i el benestar de tota la comunitat.

## APROVACIÓ INSTITUCIONAL, COMPROMÍS DELS AGENTS IMPLICATS I PLA DE SOSTENIBILITAT

Aquest apartat ofereix orientacions per garantir que totes les institucions i agents implicats en un projecte estiguin alineats amb els seus principis i objectius, assegurant així el compromís necessari per a la seva implementació i sostenibilitat. Es tracta d'establir mecanismes participatius que permetin una coordinació efectiva entre els actors, així com la mobilització de recursos humans, tècnics i econòmics per donar suport a les accions proposades. L'aprovació institucional és clau, ja que defineix el projecte com una prioritat dins de l'agenda política i facilita que les accions es desenvolupin de manera transversal en les diferents àrees de govern. A més, és fonamental establir un pla de sostenibilitat que garanteixi la durabilitat de les accions en el temps i la seva integració en les polítiques públiques, assegurant així la continuïtat i la millora constant de les condicions de vida dels col·lectius beneficiaris. Com a referència, el [Pla "Barcelona, ciutat amigable amb les persones grans 2022-2030"](#) il·lustra com el compromís institucional i la col·laboració entre agents poden articular una estratègia inclusiva i sostenible. Aquest pla reflecteix l'alineació de recursos i prioritats en favor de la millora de la qualitat de vida de les persones grans, assegurant una coordinació efectiva i una sostenibilitat a llarg termini.

### APROVACIÓ INSTITUCIONAL

Durant el diagnòstic inicial, s'han d'identificar les institucions públiques clau que poden contribuir a la identificació i cura comunitària dels col·lectius en situació de vulnerabilitat. Aquest procés ha de servir per garantir el **suport institucional necessari**, donant legitimitat al projecte, facilitant l'accés a recursos públics i promovent la col·laboració amb serveis socials i altres entitats del territori.

Per aconseguir aquest suport, es recomana presentar el pla d'acció a través de **reunions formals** amb les institucions identificades. En aquestes reunions, és important explicar de manera clara com la col·laboració institucional pot millorar l'eficàcia del projecte, especialment mitjançant la coordinació entre agents i la reducció de duplicitats en l'ús dels recursos. A més, convé incloure exemples concrets que il·lustrin com el projecte pot alleugerir la càrrega de treball dels serveis socials, a través de la creació d'una comunitat cuidadora que impliqui activament la ciutadania en les cures. També és útil destacar com l'aprovació institucional pot generar beneficis mutus, com ara una millor distribució dels recursos comunitaris o l'accés a una xarxa més àmplia de suport social.

Un cop obtingut l'interès de les institucions, es pot plantejar l'establiment d'un **acord formal**. Aquest acord pot adoptar diferents formes, com una carta de suport, un conveni o un memoràndum d'entesa, i servirà per formalitzar el compromís de les parts implicades. La formalització d'aquest tipus d'acords no només dona legitimitat al projecte, sinó que també proporciona una base sòlida per a una col·laboració contínua i estructurada.

## COMPROMÍS DELS AGENTS IMPLICATS

En aquest punt, és essencial garantir que tots els agents comprenguin i acceptin els seus rols dins del projecte, assegurant una coordinació efectiva per oferir cures comunitàries de manera integral. Aquest procés contribueix a establir les bases per a una col·laboració sòlida i estructurada.

Un cop identificats els agents implicats en les cures comunitàries —com ara professionals de la salut, treballadores socials, persones voluntàries, líders comunitaris, familiars de persones en situació de vulnerabilitat...—, cal assegurar el seu compromís amb el projecte. Per fer-ho, és recomanable iniciar amb una **sessió de formació i sensibilització** destinada a donar a conèixer els objectius del projecte i les necessitats específiques dels col·lectius beneficiaris, com ara persones grans, persones amb problemes de salut mental o persones sense llar. Aquesta sessió ha de proporcionar eines per abordar aquestes situacions amb empatia i respecte, fomentant un enfocament centrat en els valors comunitaris.

L'**acord de col·laboració** que sorgeixi d'aquest procés haurà de ser creat de manera participativa, involucrant el màxim nombre possible de veïns i veïnes, institucions i entitats locals. Aquest procés participatiu reforça la legitimitat del document i facilita que reflecteixi els valors i principis que guien el projecte, com ara la solidaritat, el respecte a la diversitat i el compromís amb el benestar comunitari. El document ha d'incloure tant les responsabilitats concretes i les aportacions de cada agent com els valors compartits, promovent la cohesió i el sentiment de col·laboració.

Per a la seva redacció, es recomana organitzar un **taller de cocreació**, que pot ser presencial o virtual, dinamitzat pel Grup Motor o per una persona externa a la comunitat. Aquesta persona ha d'actuar com a relatora, recollint els consensos assolits i identificant possibles punts de divergència que caldrà continuar treballant. En el taller, convé presentar el Pla d'Acció perquè els agents puguin valorar la seva viabilitat, identificar les seves contribucions clau i especificar els recursos que poden aportar, ja sigui en forma de temps, competències o materials. La informació recollida es pot presentar en una taula visual o una pissarra, facilitant així la detecció de coincidències o mancances i promovent una visió conjunta del projecte.

Per garantir la coordinació i el seguiment continu del compromís, és recomanable establir **mecanismes de comunicació periòdica**. Això pot incloure grups de missatgeria, plataformes digitals o reunions periòdiques en què es comparteixen observacions, es detectin necessitats emergents i s'adaptin els recursos a la realitat del dia a dia.

Com a formalització final del compromís, es pot elaborar un acord de col·laboració que detallï de manera clara les responsabilitats de cada agent i estableixi un marc de treball compartit. Aquest document assegura que tothom comprèn i accepta el seu rol, i consolida un nivell de responsabilitat compartida que afavoreix la sostenibilitat del projecte.

## PLA DE SOSTENIBILITAT

Un Pla de Sostenibilitat és un document estratègic que ajuda a garantir la continuïtat d'un projecte a llarg termini, assegurant els recursos necessaris i definint les aliances clau. Per al personal tècnic municipal de poblacions petites i mitjanes, aquest pla representa una eina essencial per assegurar que els projectes es puguin mantenir actius malgrat les limitacions de recursos o la variabilitat en el context local. A continuació, es detallen pautes pràctiques per elaborar-lo pas a pas.

Un pla de sostenibilitat ens assegura que les accions no només es duran a terme, sinó que es mantindran al llarg del temps, integrant-les en les polítiques públiques i en els recursos locals. Aquesta planificació és clau per garantir que el projecte tingui un impacte real i continuat.

Per assegurar la continuïtat del projecte, cal:

- **Integrar les accions dins de polítiques públiques:** Incorporar el projecte als plans municipals existents, com els d'atenció social, joventut o salut, per consolidar-ne la durabilitat.
- **Fomentar aliances entre entitats i institucions:** Establir col·laboracions estables per garantir recursos econòmics, humans i materials a llarg termini.

Per començar, és necessari dur a terme una **anàlisi de les necessitats del projecte a llarg termini**. Cal identificar quins serveis o accions són essencials i determinar els recursos imprescindibles per mantenir-los. Aquesta anàlisi pot incloure serveis com el transport per als voluntaris, la formació continuada del personal implicat o el manteniment d'eines digitals per a la gestió del projecte. És recomanable elaborar una llista detallada de tots aquests elements i assignar-los un cost estimat. Per a això, es poden utilitzar eines senzilles, com fulls de càlcul, per calcular els costos i obtenir una visió global del pressupost necessari.

Un cop identificades les necessitats, es considera fonamental explorar possibles **fonts de finançament**. S'han de revisar les convocatòries de subvencions disponibles a escala local, autonòmica o estatal. Per exemple, els departaments d'affers socials, salut o inclusió sovint ofereixen ajudes per a projectes comunitaris. En cas que el projecte tingui un abast més ampli, convé investigar també fons europeus com els vinculats al *Next Generation EU* o programes específics com l'Erasmus+. Si es desconeix com accedir a aquestes fonts, pot ser útil contactar amb altres municipis que ja hagin gestionat subvencions similars per compartir experiències i estratègies.

Un altre pas consisteix en l'**establiment d'aliances estratègiques** amb entitats locals. És important fer un mapa de les organitzacions del territori que treballen amb col·lectius vulnerables, com associacions de veïns i veïnes, bancs d'aliments, centres de dia o serveis d'acompanyament. Un cop identificades, es poden organitzar reunions per presentar el projecte i proposar col·laboracions concretes. Aquestes col·laboracions poden incloure l'ús compartit d'espais, l'aportació de recursos materials o la mobilització de voluntaris. Per assegurar el compromís de les parts implicades, es recomana formalitzar els acords mitjançant convenis o protocols.

Pel que fa a la **implicació de la comunitat local**, es poden organitzar activitats participatives, com reunions obertes o tallers, on els veïns i veïnes tinguin l'oportunitat d'expressar les seves necessitats i propostes. Aquestes trobades poden donar lloc a xarxes de suport informal basades en el veïnatge, on les persones es converteixen en agents actius que contribueixin a la continuïtat de les cures. Per facilitar aquesta implicació, és útil oferir formació breu i pràctica sobre com donar suport als col·lectius beneficiaris.

Finalment, es recomana que el Pla de Sostenibilitat inclogui un **calendari de revisió anual**. Aquest calendari ha d'estar clarament estructurat, amb dates concretes per avaluar les accions realitzades, revisar els recursos disponibles i introduir ajustaments en funció de les necessitats emergents. Per garantir l'eficàcia i la transparència, es pot organitzar una reunió anual amb totes les parts implicades —institucions, entitats i comunitat— durant la qual es presentin els resultats obtinguts i s'explorin noves oportunitats de col·laboració i finançament. En aquest sentit, és recomanable preparar un informe amb els resultats de l'any i les necessitats futures.

Amb aquestes passes, es garanteix no només la sostenibilitat del projecte, sinó també la creació d'una base sòlida per al treball comunitari a llarg termini, optimitzant recursos, establint aliances i fomentant la implicació activa de la comunitat en la cura i millora del seu entorn.

## PROTOCOL·LITZACIÓ I INCLUSIÓ D'AGENTS AL PROGRAMA

### COM ES CONSTRUEIX UN PROTOCOL?

El procés de construcció d'un protocol consisteix a establir un conjunt de pautes clares i estructurades per guiar la identificació, el contacte, l'avaluació i la participació de les persones en un programa. Aquestes pautes s'han d'adaptar a les característiques específiques del projecte i a les necessitats de la comunitat.

El primer pas és la **identificació de necessitats i objectius**. Cal definir clarament què pretén assolir el projecte, quins col·lectius o persones són els destinataris principals i quins seran els criteris d'inclusió al programa. Aquests criteris poden basar-se en condicions socials, sanitàries, econòmiques o altres situacions específiques de vulnerabilitat.

A continuació, es procedeix a la **definició d'indicadors** per identificar les persones en situació de vulnerabilitat. Aquests indicadors han de ser objectius i estar basats en dades contrastades que reflecteixin situacions de risc, com problemes econòmics, soledat no desitjada o situacions de salut precària. Això permet garantir que la identificació de persones es realitza de manera objectiva i equitativa.

També és necessari establir **procediments d'entrada clars**. Això inclou detallar com es farà el primer contacte amb les persones identificades, com es gestionarà la seva avaluació inicial i qui serà responsable de prendre les decisions finals sobre la seva inclusió al programa. Aquests procediments han de garantir un accés equitatiu i transparent.

El **seguiment** i l'**avaluació** són aspectes fonamentals del protocol. Això implica monitorar el progrés de cada persona participant, valorant l'impacte del programa en la seva qualitat de vida i el seu grau d'integració comunitària. Aquesta informació permet ajustar les accions segons l'evolució de cada cas, assegurant un suport personalitzat i eficaç.

Aspectes clau per a la construcció del protocol:

1. **Ètica i drets de les persones:** El protocol ha de garantir el respecte als drets individuals, incloent-hi el consentiment informat i la protecció de dades personals, d'acord amb el [Reglament General de Protecció de Dades de la UE](#). Això inclou mecanismes d'anonimització i accés limitat a dades sensibles.
2. **Criteris clars i objectius d'inclusió:** La definició de criteris ha d'evitar qualsevol forma de discriminació o estigmatització, assegurant un accés equitatiu al programa.
3. **Transparència i comunicació:** La informació sobre el programa ha de ser clara i accessible, facilitant que les persones interessades coneguin els beneficis i els requisits de participació.
4. **Flexibilitat del protocol:** Ha de permetre ajustaments per adaptar-se a diferents contextos socials i personals, assegurant la seva rellevància i eficàcia.

Un dels reptes principals en aquest procés és incorporar al projecte les persones que inicialment no volen participar-hi. Tal com apunta l'Ajuntament de Barcelona, "la gent que no participa del projecte representa un repte per a l'acció comunitària, ja que cal aconseguir incorporar-la" (Ajuntament de Barcelona, 2009: 71-72). Aquesta situació requereix estratègies que respectin l'autonomia de les persones mentre es fomenta el diàleg i la comprensió de les oportunitats que ofereix el programa.

### **Participació de persones que inicialment rebutgen el programa**

En casos en què una persona no vulgui participar, però es consideri que la seva inclusió podria ser beneficiosa, és essencial respectar la seva autonomia i decisió. S'ha de revisar si les seves inquietuds i necessitats han estat abordades adequadament i establir un diàleg obert per explicar els beneficis de la seva participació. També es pot realitzar una avaluació de riscos per identificar els impactes potencials de la seva no participació, tant per a la persona com per a la comunitat. Si és necessari, es poden implementar intervencions indirectes, com oferir suport o recursos informatius sense requerir una implicació formal. A més, convé mantenir un contacte periòdic amb aquestes persones, oferint noves oportunitats de participació en el futur.

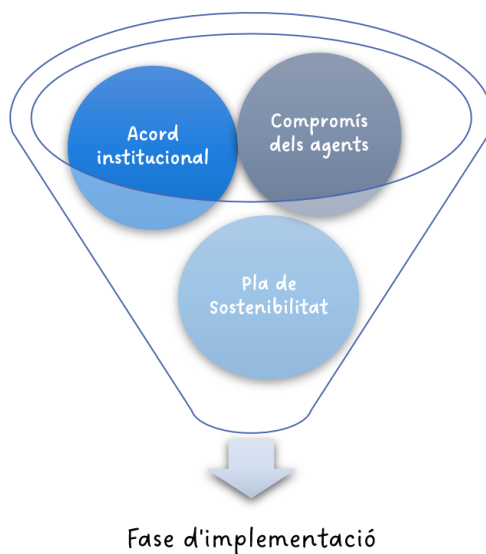
### **Relació amb grups informals i autònoms**

No sempre és necessari establir connexions formals amb grups que operen de manera autònoma. Com assenyalen Carmona i Fernández, "cal evitar forçar situacions o relacions de manera artificial, ja que això pot generar rebuig o incomoditat" (Carmona & Fernández, 2018: 12). És recomanable dedicar temps a comprendre els interessos, les motivacions i les necessitats d'aquests grups, valorant si realment cal establir connexions o si és millor respectar la seva autonomia. En la pràctica, això pot significar adaptar-se als seus ritmes i formes de funcionar, sense imposar processos ni objectius externs. Sovint, petites accions, com compartir un espai o una activitat quotidiana, poden ser suficients per començar a generar confiança i crear vincles de manera natural.

## POSADA EN MARXA I EXECUCIÓ DEL PLA D'ACCIÓ

La validació del Pla d'Acció, aconseguida mitjançant l'Acord Institucional, el compromís formal dels agents implicats i la redacció del Pla de Sostenibilitat, marca la transició de la fase de preparació i disseny a la fase d'implementació. Aquesta etapa és clau per transformar les idees i conclusions prèvies en accions concretes, garantint que es compleixin els objectius establerts i que les necessitats dels col·lectius identificats siguin abordades de manera efectiva, contribuint així a la creació d'una comunitat cuidadora.

**Figura 12.** Inici de la fase d'implementació.



Font: Elaboració pròpia.

A continuació, es detallen els passos per a una implementació efectiva, amb exemples per facilitar-ne l'aplicació en els contextos locals.

### 1) Desplegament de les accions inicials

La implementació comença amb l'activació de les accions prioritàries, que solen estar orientades a establir les primeres bases del projecte. Això pot incloure la formació de les persones participants, la comunicació amb la comunitat i la creació d'equips de treball específics. Les accions que tenen un impacte immediat i visible són especialment importants en aquesta fase, ja que ajuden a generar confiança i motivació entre els agents i el veïnat. La participació del veïnat és fonamental per garantir l'èxit de la implementació inicial.

**Exemple:** Una acció prioritària pot ser l'organització d'una jornada de detecció de necessitats bàsiques per a persones grans en situació d'aïllament. Aquesta activitat, coordinada per professionals de la salut, treballadores socials i voluntàries, pot incloure visites domiciliàries per identificar necessitats urgents (com la manca d'aliments o assistència mèdica) i establir mesures de suport immediates.

## 2) Coordinació i clarificació de rols

Una execució efectiva exigeix una coordinació clara i una comprensió precisa dels rols de cada agent, que haurien d'haver estat definits prèviament a través dels acords establerts. Aquesta coordinació es pot reforçar amb reunions periòdiques i eines de comunicació que permetin als agents informar sobre el seu progrés i dificultats.

**Exemple:** En un projecte d'acompanyament a persones sense llar, les treballadores socials poden ser responsables de gestionar l'accés a serveis bàsics com l'habitatge temporal, mentre que les voluntàries poden encarregar-se d'acompanyar aquestes persones a centres de salut o bancs d'aliments. La coordinació es pot reforçar amb reunions setmanals i una plataforma de comunicació on cada agent pugui informar del seu progrés i dificultats.

## 3) Execució dels acords de compromís

Els acords de compromís formalitzats pels agents han d'incloure tasques i activitats concretes, com l'acompanyament mèdic, les visites comunitàries o el suport logístic. Per garantir el compliment d'aquests compromisos, és essencial establir un calendari amb terminis clars i punts de control que assegurin un ritme adequat d'implementació. Això promou la responsabilitat compartida i evita desajustos en les accions planificades.

**Exemple:** Si el projecte contempla visites periòdiques a persones amb discapacitats per oferir suport social, s'haurà d'elaborar un calendari on cada persona voluntària s'encarregui de fer una visita setmanal o quinzenal. Això no només facilita el seguiment dels compromisos, sinó que també garanteix que les persones rebin atenció de manera regular, evitant que quedin desateses.

## AVALUACIÓ I MILLORA CONTÍNUA

L'avaluació és un element fonamental en la implementació de projectes comunitaris, ja que permet identificar les àrees d'èxit i les que necessiten millora. En el cas dels projectes comunitaris, s'haurà de tractar d'una avaluació **continuada i participativa**.

La **Taula Comunitària** és el principal espai d'avaluació i planificació. Es tracta d'un espai de treball dissenyat per a la presa de decisions, on es pot analitzar com s'executa el projecte en la pràctica. A més, permet introduir els ajustos necessaris durant l'acció i identificar les raons i els factors que influeixen en l'èxit o fracàs dels resultats esperats en funció dels objectius inicials del projecte. A través d'un **procés d'avaluació estructurat**, es pot garantir que les iniciatives per a la identificació i cura de col·lectius vulnerables s'ajustin a les necessitats reals de la comunitat i als objectius establerts.

Figura 13. Objectius de l'avaluació.



Font: Elaboració pròpia.

A més, l'avaluació proporciona una **base per a la millora contínua dels serveis i intervencions**, garantint així la seva sostenibilitat i eficàcia.

S'utilitzaran **diversos indicadors SMART** (específics, mesurables, assolibles, rellevants i acotats en el temps) que mesurin l'efectivitat del projecte en relació amb els objectius proposats; com ara el nombre de participants involucrats, el grau de satisfacció dels beneficiaris i els canvis en les condicions de vida dels col·lectius en situació de vulnerabilitat. Així mateix, es faran avaluacions qualitatives per captar el **feedback de la comunitat**.

Figura 14. Indicadors SMART.



Font: Elaboració pròpia.

Tot i això, és important establir de manera transversal un **monitoratge en temps real**, utilitzant les eines de seguiment per avaluar com s'estan desenvolupant les accions i si cal ajustar les estratègies sobre la marxa. D'aquesta manera s'evitaran errors greus en la planificació i es podran **redirigir les accions** a temps en cas que no es trobin del tot alineades amb els objectius.

Ens podem fer preguntes com les següents:

- Estem duent a terme les tasques establertes al Pla d'Acció?
- Quin és el nombre total de participants en cada activitat?
- Les activitats executades han complert amb els objectius establerts inicialment?
- S'està mantenint el control sobre el pressupost de despeses previst?
- Hi ha alguna desviació respecte al calendari establert per a la implementació de les activitats?
- Estem proporcionant el suport necessari als diferents col·lectius el que es va planificar?

La **millora contínua** es basarà en un **cicle de revisió constant**, on els resultats de l'avaluació seran analitzats per identificar oportunitats de millora. Les dades recollides seran utilitzades per ajustar les estratègies i les activitats del projecte, assegurant així que s'adaptin a les necessitats canviants de la comunitat.

*Pobles Que Cuiden* (2024) estableix els següents requisits per la millora contínua:

- ✓ Aprendre sobre el 'què' i el 'com' de la nostra tasca
- ✓ Claredat estratègica
- ✓ Processos de seguiment i avaluació participatius
- ✓ Incorporar els aprenentatges en la planificació
- ✓ Flexibilitat i capacitat d'adaptació
- ✓ Mecanismes de decisió clars i àgils

El **cicle PDCA**, per les seves sigles en anglès *Plan, Do, Check, Act*, consisteix en quatre etapes que cal fer de manera successiva i en un cert ordre, de manera que cadascuna en té una d'anterior i una de posterior. La **planificació** consistirà a preveure, programar i planificar les activitats. La fase d'**execució** serà on s'implantaran i s'executaran les accions programades. Després, el **control** es basarà a comprovar i verificar si les activitats s'han resolt bé, motiu pel qual és important establir un sistema de monitoratge i recollida de dades al llarg del procés de desenvolupament del projecte. Per acabar, l'**acció** consisteix a revisar i aplicar els resultats obtinguts per reaccionar i continuar estudiant noves millores.

**Figura 15.** Cicle PDCA.



Font: Elaboració pròpia.

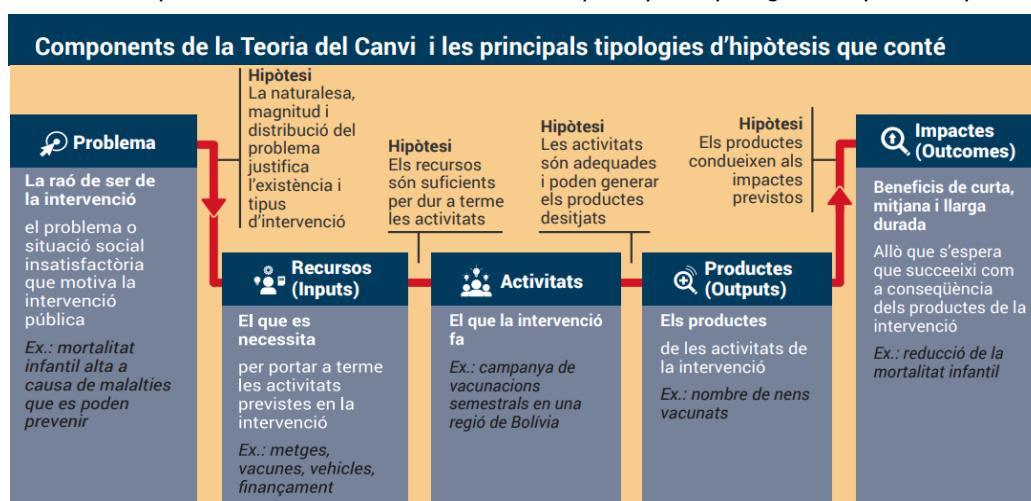
L'**informe de resultats** serà el document que resumeixi els avenços i impactes aconseguits en relació amb els objectius de la Teoria del Canvi, mitjançant indicadors i preguntes clau que mesuren l'efectivitat de les accions en la inclusió dels col·lectius en situació de vulnerabilitat i la cohesió comunitària. En aquest punt, ens podem preguntar:

- S'ha aconseguit donar resposta a les prioritats estratègiques de la iniciativa?
- Quines accions es poden millorar per incrementar l'impacte de les activitats?
- Hem aconseguit els objectius que ens havíem marcat per a aquest període?

**Presentar aquests resultats** a la població i als col·lectius implicats és essencial per promoure la transparència, afavorir la confiança i fomentar la participació activa de tota la comunitat en els processos de millora contínua.

D'altra banda, la **Teoria del Canvi** (TdC) és una metodologia essencial en la planificació i avaluació d'estratègies que pot ser útil per a projectes de lògica comunitària enfocats a la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat. Amb aquesta eina, els equips tècnics municipals poden **definir les transformacions socials desitjades**, les quals es basarien principalment en la reducció de les desigualtats i la millora de les condicions de vida de les persones. A partir d'aquesta anàlisi, es poden identificar les accions i programes necessaris per aconseguir aquests objectius. Així doncs, la TdC ofereix una visió a llarg termini del canvi social, adaptada de manera específica al context local de cada comunitat.

**Figura 16.** Components de la Teoria del Canvi i les principals tipologies d'hipòtesis que conté.



Font: [Ivàlua](#).

Quan s'aplica als projectes comunitaris, la TdC ajuda a estructurar les intervencions de manera coherent i integrada, assegurant que cada pas contribueixi a un canvi positiu i sostenible en la vida de les persones més afectades per situacions de vulnerabilitat. A més, aquesta metodologia resulta molt útil per **identificar i analitzar les barreres o limitacions** que podrien dificultar la implementació efectiva del projecte, de manera que es puguin ajustar les estratègies en funció dels avenços i canvis en l'entorn. Com que la TdC és una eina dinàmica, requereix **revisions periòdiques** per confirmar-ne la vigència i abordar els impediments que ja s'hagin resolt o superat.

- 1. Situació actual o línia de base:** Aquest punt de partida permet identificar els col·lectius en situació de vulnerabilitat dins de la comunitat i analitzar les barreres que dificulten la seva integració i participació. Es fa un diagnòstic inicial per entendre les mancances que afecten la seva inclusió, com la falta de connexions socials, escassetat d'oportunitats de participació comunitària i poca representació en espais públics. Aquesta anàlisi inclou causes immediates, com l'escassetat de recursos accessibles, i causes estructurals, com les desigualtats en accés a xarxes socials i culturals o l'estigma social.

2. **Canvis sistèmics:** En aquesta fase, es defineixen els canvis necessaris per facilitar un paper actiu i reconegut dels col·lectius en la comunitat. Es planifiquen accions que promoguin l'accés a espais inclusius, fomentin la participació en decisions comunitàries i redueixin estigmes. Aquest pas és fonamental per construir una societat més cohesionada, amb espais que permetin interacció i suport mutu.
3. **Objectiu final:** L'objectiu és un canvi sostenible que garanteixi la plena inclusió dels col·lectius en situació de vulnerabilitat, tant en termes materials com socials. Això implica crear una comunitat solidària, justa i cohesionada, on tots els membres tinguin la possibilitat de participar activament, establir relacions significatives i sentir-se part de la comunitat. Això es pot assolir mitjançant programes de voluntariat o xarxes de suport comunitari que connectin aquests col·lectius amb altres membres de la comunitat, creant una estructura inclusiva i resilient.

**Figura 17.** *Elements de la Teoria del Canvi.*



Font: Elaboració pròpia.

En resum, fer explícita la nostra Teoria del Canvi ens obliga a no actuar sense una raó clara, ni a fer les coses simplement perquè tradicionalment s'han fet així. Ens ajudarà a planificar millor les nostres accions i a trobar sempre el sentit de les coses que fem, per més petites o quotidianes que siguin (IGOP-UAB & Ajuntament de Barcelona, 2016).

## ANNEXOS

### TAULES D'ENTREVISTES I GRUPS DE DISCUSSIÓ

**Taula 3. Persones entrevistades**

Codi	Data	Rol	Àmbit
E1, P1	12/04/24	Investigadora en temes de cura comunitària.	Persona experta
E2, P2	25/04/24	Tècnica referent municipal.	Informants clau RADARS
E2, P3		Cap de Departament.	
E3, P4	02/05/24	Acadèmica i investigadora.	Persona experta
E4, P5	22/05/24	Tècnica de gent gran.	Informant clau RADARS
E5, P6	05/07/24	Tècnica de territori.	Informant clau RADARS
E6, P10	25/09/24	Professional a Serveis Socials.	Informant clau RADARS
E7, P16	13/11/2024	Responsable de Benestar Social.	Tècniques municipals
E7, P17		Cap de Servei.	
E8, P18	25/11/2024	Coordinadora de Serveis Socials.	Tècnica municipal

### Grups de discussió

**Taula 4. Grup de Discussió 1 – Persones expertes en l'Àmbit comunitari**

Codi	Data	Rol	Àmbit
GD1, P7	25/09/24	Investigadora en temes de cura comunitària.	Persones expertes en l'àmbit de les cures comunitàries
GD1, P8		Membre d'una cooperativa amb participació en iniciatives d'economia solidària i feminista.	
GD1, P9		Director d'un servei públic.	

**Taula 5. Grup de Discussió 2 – Informants clau de RADARS**

Codi	Data	Rol	Àmbit
GD2, P11	30/10/2024	Tècnica de Casos en un Centre de Serveis Socials.	Informants clau de RADARS
GD2, P12		Tècnica de Territori en un Centre de Serveis Socials.	
GD2, P13		Responsable d'una farmàcia de barri.	
GD2, P14		Voluntària Projecte RADARS.	
GD2, P15		Membre d'una associació.	

**Taula 6. Grup de Discussió 3 – Tècniques municipals**

Codi	Data	Rol	Àmbit
GD3, P19	12/12/2024	Cap de secció d'un departament municipal a l'Ajuntament de Mataró.	Tècniques municipals
GD3, P20		Tècnic d'un departament social a l'Ajuntament d'El Masnou.	

### LÒGICA DEL PROJECTE

L'any 2008 a Barcelona sorgeix **RADARS** com un projecte pioner per donar resposta a la **necessitats específiques de cura de les persones grans**, manifestant la importància de desenvolupar iniciatives de participació comunitària en la construcció de solucions adaptades a les necessitats de cada col·lectiu. Amb tot, el progressiu envelliment de la població, juntament amb un procés d'urbanització accelerada, estan provocant un impacte en la societat del segle XXI; fent que es comenci a plantejar com un repte del conjunt de la societat i que inclou tot el **cicle vital**, potenciant també el treball conjunt des d'un eix intergeneracional.

La **lògica comunitària** que impulsa RADARS consisteix a crear barris més segurs, humans i participatius. És per això que el projecte no s'enfoca de manera exclusiva en la població més gran, sinó que implica un ampli ventall d'actors comunitaris. Així, la creació d'una xarxa de suport, d'una banda, i l'adaptació de les polítiques públiques a les realitats diverses, d'altra banda, fan que la lògica d'actuació es faci transferible a altres contextos o col·lectius.

Amb tot, RADARS neix amb els següents quatre objectius en relació amb les persones grans:

**Figura 18.** Objectius del projecte RADARS.



Font: Elaboració pròpia.

La **solitud** té un efecte devastador sobre les persones grans, arribant a tenir afectació sobre la seva salut, tant física com mental, com també sobre el seu benestar; augmentant el risc d'exclusió social i la vulnerabilitat. Tot i no ser un fenomen nou, el cert és que encara no es disposa d'eines de llarg recorregut i contrastades, de manera que cal construir-les i avaluar-les.

En aquesta línia, la **participació social activa** és un dels factors més importants per al benestar de les persones a la vellesa. Les activitats socials, culturals i comunitàries, amb gent de la mateixa edat o d'altres generacions, impliquen sentir-se connectat amb els altres i omplen de sentit la pròpia vida, a part de ser un recurs social de gran valor.

El projecte RADARS presenta un conjunt de bones pràctiques que contribueixen a garantir un envelliment digne, segur i integrat dins la comunitat. Aquestes pràctiques no només han demostrat ser efectives per combatre la solitud i fomentar la participació activa de les persones grans, sinó que també ofereixen un **model adaptable a altres contextos i col·lectius**; sent aquesta la potencialitat del projecte més destacada per les persones informants. Així, les iniciatives de RADARS poden ser replicades en altres municipis i en poblacions més petites o mitjanes, i es poden adaptar per donar suport a altres col·lectius, afavorint la inclusió, la connexió i el benestar de persones de diferents edats i situacions.

RADARS es basa en una **xarxa de detecció, prevenció i vinculació** coordinada per un equip gestor a cada barri i estructurada al voltant del col·lectiu de persones grans en risc d'aïllament i amb base al criteri de corresponsabilitat. D'aquesta manera, les persones que en formen part són copropietàries del projecte.

Les **persones destinatàries directes** del projecte Radars són les persones grans amb risc d'aïllament i exclusió social. El seu perfil és, sobretot, **persones més grans de 75 anys** que a) viuen soles al barri sense xarxa de suport social i/o autonomia limitada; b) acompanyades d'una persona més gran de 65 anys; c) acompanyades d'un cuidador amb autonomia limitada i/o d) que viuen en domicilis amb barreres arquitectòniques.

Les **persones destinatàries indirectes** són totes aquelles que formen part o estan vinculades al barri, és a dir, veïns i veïnes, els comerços, els i les professionals, els voluntaris i les voluntàries, els i les estudiants; els recursos públics i privats vinculats a les persones grans; la societat civil i l'administració pública.

Per a reduir el risc d'aïllament i d'exclusió social de les persones grans, el projecte posa en marxa un procés de prevenció que s'inicia amb la detecció, seguida per la valoració, la intervenció i el seguiment de la població diana. És un **procés continu i dinàmic** considerant la fragilitat dels destinataris directes del projecte.

El projecte consta amb diversos espais i persones implicades. L'**Equip gestor**, amb la coordinació de RADARS, els Serveis Socials del districte i personal tècnic, coordina la xarxa de prevenció. La **Plataforma de seguiment telefònic**, integrada per persones tècniques i voluntàries, dona suport, detecta riscos i realitza trucades de seguiment per vincular les persones grans al barri i informar sobre recursos. El **Porta a Porta**, també basat en una part tècnica i voluntària, identifica persones grans en risc d'aïllament i "Radars veïnals". Els **Radars veïnals i comercials**, gestionats per la persona coordinadora i tècnica del projecte, fan seguiment diari i contacten amb els Serveis Socials en cas de canvis rellevants, a més de promoure sensibilització i participació comunitària. L'**Espai de Valoració de Situacions de Risc**, liderat per la directora i la treballadora social, determina les intervencions necessàries. Finalment, la **Taula del Projecte RADARS**, amb veïns, veïnes, persones voluntàries, serveis i entitats, planifica accions, fomenta la col·laboració i coordina intervencions amb el suport de la coordinació, la part tècnica i la direcció territorial de Serveis Socials.

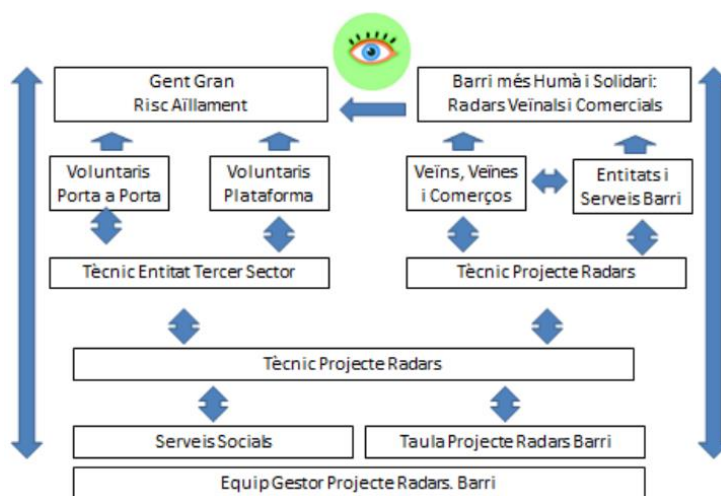
En aquest punt, també és important destacar la diferència que estableix RADARS entre la **detecció del risc** i la **solitud no desitjada**, ja que requereixen respostes diferenciades. A l'hora de detectar el risc, sorgeix la por d'envair la intimitat i de fer de "policia". RADARS respon a través de la difusió i sensibilització, amb la promoció d'una

**mirada sensible i respectuosa.** Pel que fa a la solitud, els reptes van en línia de la dificultat de reconèixer-la, així com d'expressar-la i assumir-la. També, implica sentiments de vergonya i culpabilitat. És per això que RADARS compta amb la implicació específica "d'agents de confiança" (CAP, farmàcies) i amb l'activació de la detecció de solitud en els serveis socials (SAD, Àpats en companyia, etc.).

Amb tot, el projecte ha contribuït a visualitzar quines són les pràctiques que contribueixen a la consolidació d'un model de gestió comunitària orientat a la identificació i cura de les persones grans, possibilitant el plantejament de la seva transferibilitat a altres col·lectius.

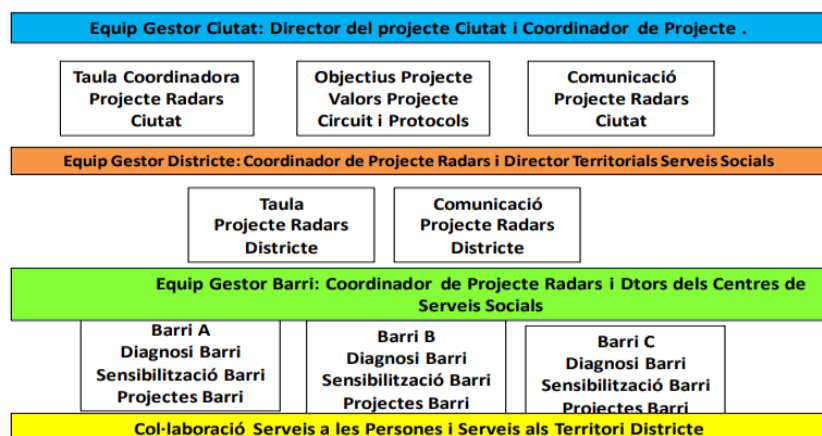
A continuació, es mostren el mapa d'actors i l'estructura organitzacional del projecte.

**Figura 19.** Mapa d'actors projecte RADARS.



Font: Ajuntament de Barcelona (2012, p.16).

**Figura 20.** Estructura organitzacional del projecte RADARS.



Font: Ajuntament de Barcelona (2012, p.16).

### 1. OPTIMITZACIÓ DE RECURSOS A PARTIR DE XARXES I EQUIPAMENTS EXISTENTS

RADARS té com a objectiu generar sinergies entre els espais, els projectes, els serveis i les entitats del barri, sota el **criteri d'optimització de recursos**. Es tracta d'una bona pràctica pel fet que es capitalitzen els recursos disponibles i es **minimitza la creació de nous serveis** destinats a la provisió del projecte. Doncs, l'optimització es produeix tant per la banda del personal com de les instal·lacions, ja que es fan servir llocs als quals la gent gran acudeix de manera habitual i, per tant, ja disposen d'un funcionament integrat en la dinàmica de la ciutat. Com apuntava una de les expertes entrevistades (E3, P4), no suposa cap canvi en les vides de les persones ni una dedicació addicional en termes de temps, sinó que el desplegament del projecte en l'àmbit local comporta que les persones continuïn amb les seves maneres de fer, però **adoptant una nova mirada**.

*E1, P1:* RADARS aprofita la **musculatura social** dels entorns i aprofita **espais**. És a dir, no hi ha un espai físic solament de RADARS a cada barri, perquè ja tenim equipaments públics (...) Llavors hi ha una evident **optimització dels recursos**.

A la fi, es tracta de crear una **xarxa comunitària cuidadora** a través de la participació conjunta de les diferents institucions públiques, dels veïns i veïnes, i de les empreses i entitats. Conjuntament, s'encarreguen de definir la visió i les prioritats del municipi, així com d'implementar els plans d'acció i assegurar la sostenibilitat del projecte. És per això que, un cop detectats els col·lectius en situació de vulnerabilitat, s'ha de trobar quins són els **recursos disponibles**, però també **recurrents**, on aquestes persones assisteixen com a part del seu dia a dia. D'aquesta manera, es busca la transformació del barri en un territori **amigable i segur** per la gent gran que hi viu. Amb tot, resulta un avantatge des de la perspectiva de la gestió pública pel que fa als pressupostos dels Ajuntaments. A la fi, una **ciutat amigable** es defineix per l'adaptació de les seves estructures i serveis perquè siguin accessibles i inclusius per a les persones grans a través de tres eixos d'intervenció<sup>6</sup>:

**Figura 21.** Eixos d'intervenció d'una ciutat amigable amb les persones grans.



Font: Elaboració pròpia.

Així, veiem com, mentre la inclusió social ha estat orientada de manera tradicional a cobrir necessitats materials importants, s'ha detectat recentment la necessitat de posar el focus en **elements més inclusius**, "incorporant un enfocament preventiu, la promoció d'espais de major participació i cogovernança, el desenvolupament de programes de barri i activitats cíviques que generin un sentit de pertinença" (Arnosó, 2022: 13).

<sup>6</sup> Programa *Ciutats Amigues amb les persones grans*, promogut per l'Organització Mundial de la Salut amb l'objectiu de fomentar la inclusió i la participació de les persones grans en tots els àmbits de la vida comunitària.

## 2. COORDINACIÓ EFICIENT DELS AGENTS COMUNITARIS GRÀCIES A LA PROXIMITAT

La **intervenció comunitària** es dota de tres protagonistes (Marchioni, 2015: 4), la col·laboració i participació organitzada dels quals són fonamentals pel desenvolupament de la comunitat. Es tracta de (1) la **ciutadania** (associada o no), (2) els **recursos professionals** de diferents àmbits i (3) les **administracions** (públiques i privades). Amb tot, els protagonistes difereixen pel que fa a factors com ara la seva manera de participar en la comunitat, a causa de les diferències en les seves funcions, ritmes i condicions.

En aquest context, RADARS ha aconseguit posicionar-se com un referent clau en la intervenció comunitària, promovent la **complementarietat** entre els tres protagonistes. La ciutadania hi aporta una perspectiva propera i solidària; les persones professionals asseguren l'eficiència i la qualitat tècnica de les accions, i les administracions sostenen i potencien el marc institucional necessari per garantir el desenvolupament del projecte.

**Figura 22.** Protagonistes de la intervenció comunitària.



Font: Elaboració pròpia.

RADARS no es planteja com un projecte que incrementi o compliqui la fragmentació de les iniciatives ja existents. Al contrari, es concep des de l'inici com un **recurs comunitari** destinat a integrar i enfortir el conjunt d'actors que actuen al territori. Aquesta visió ha convertit RADARS en projecte pioner, no només a Barcelona, sinó també en altres indrets del país, gràcies a la seva capacitat per **rescatar i enfortir els llaços relacionals i els modes de convivència**, sovint diluïts en una ciutat tan diversa com Barcelona. Malgrat això, s'ha detectat la necessitat de millorar la coordinació entre iniciatives similars per evitar la duplicació d'esforços i garantir que l'impacte de RADARS no es dilueixi ni generi confusió entre les persones usuàries i voluntàries.

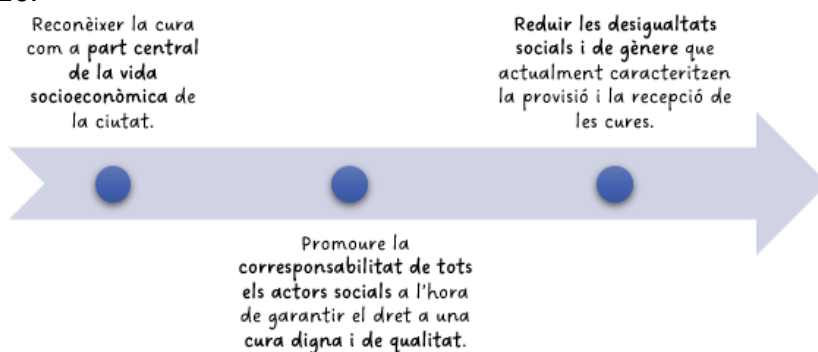
Un dels principals punts forts del projecte és l'eficient coordinació entre els agents comunitaris per identificar i cuidar les persones grans. Aquesta tasca és possible gràcies a la implicació directa dels veïns i veïnes, que actuen com a motor del projecte. El fet que la iniciativa estigui liderada per membres de la comunitat, més que per l'Administració, afavoreix la **creació de vincles propers** i trenca amb les dinàmiques tradicionals de voluntariat. Així ho destaca una de les informants (E5, P6), que subratlla com el treball conjunt entre habitants i agents del territori constitueix el màxim exponent de les dinàmiques urbanes actuals. Aquest **enfocament de coproducció** promou una col·laboració estreta, reconeixent i valorant els coneixements i experiències dels veïns i veïnes, i atorgant-los un **paper actiu** tant en la presa de decisions com en la implementació de les accions.

### 3. DEMOCRATITZACIÓ DE LES CURES

En un context de creixents **necessitats de cures i recursos limitats**, és imprescindible replantejar les estructures i responsabilitats de provisió. Tradicionalment, aquestes tasques han recaigut desproporcionadament sobre les dones i, dins d'aquest grup, en les que es troben en un risc més elevat d'exclusió social, perpetuant **desigualtats de gènere** i limitant les seves oportunitats. Això ha convertit els rols de gènere en una barrera per a la **corresponsabilitat**, condicionant la cohesió i l'**equitat social**.

L'Ajuntament de Barcelona té una llarga tradició en accions de provisió pública de cures. És, però, a partir del 2015, quan les polítiques públiques municipals per proveir i gestionar les cures adquireixen un component feminista, vinculat a la seva democratització des d'una perspectiva de justícia de gènere (*Ajuntament de Barcelona, 2022*). En aquest punt, cal fer esment de la [Mesura de Govern](#) presentada el maig de 2017 per promoure la **democratització de les cures**, que pretenia a mitjà i llarg termini impulsar una altra manera d'organitzar aquest aspecte socialment, des d'un punt de vista transformador i a través de tres objectius principals:

**Figura 23.** Objectius principals de la Mesura de govern per una democratització de la cura 2017-2020.



Font: Elaboració pròpia.

RADARS, creat el 2008, contribueix a **visibilitzar els treballs de cures i la seva importància**, trencant amb la consideració tradicional d'aquest àmbit com a femení i responent a la coneguda "crisi de les cures". El projecte aposta per la socialització a través de la xarxa comunitària, combatent la invisibilitat històrica i fomentant el reconeixement social d'aquestes tasques essencials.

El projecte RADARS s'estén en la línia de la **socialització des de la xarxa comunitària**, tenint en compte la **invisibilitat històrica** de les cures patida en l'àmbit familiar, així com la tradicional **feminització** del sector, i fomentant el seu **reconeixement social**. Aquesta socialització comporta, doncs, una "reducció del protagonisme – i resultant sobrecàrrega – de la família, i particularment de les dones, en el seu si, però sense eliminar el rol cuidador de la família i del vincle inherentment emocional de la cura" (*Ajuntament de Barcelona, 2017*). D'aquesta manera, la participació en RADARS ha de ser interpretada des de la perspectiva de la transformació social i la seva orientació cap a la millora de la comunitat. Tal com indica una de les informants (GD2, P12), l'èxit rau a **escoltar les necessitats de la comunitat** per treballar pel manteniment de la seva qualitat de vida.

#### 4. CAPACITAT PER COMBINAR EL ROL ACTIU DELS SERVEIS SOCIALS I LA CORRESPONSABILITAT DE LES ENTITATS I SERVEIS DEL BARRI

El funcionament de RADARS combina el rol actiu dels Serveis Socials amb la corresponsabilitat de les entitats i serveis del barri, assegurant dinamisme i sostenibilitat a través de processos compartits. Aquesta col·laboració millora la relació entre l'administració, els Serveis Socials i la ciutadania. Segons Morales et al. (2014), *“les solucions als problemes socials han d'integrar el lideratge de l'administració pública amb la imprescindible complicitat de la societat civil”*, multiplicant la capacitat d'actuació i garantint la sostenibilitat.

Diverses informants en destaquen aquest punt:

*E1, P1:* La comunitat pot ser allà **on el sector públic no aconsegueix arribar**, però és l'administració pública qui concentra la capacitat tècnica i econòmica.  
*E3, P4:* Hi ha elements del territori que poden arribar on no arriba l'administració pública, **reforçant llaços comunitaris**.

Aquesta “voluntat compartida” entre comunitat i sector públic permet ajustar el projecte a les necessitats concretes dels barris. La selecció del territori inicial és clau i ha de buscar un equilibri entre les necessitats (percentatge de població diana) i les possibilitats (aliances locals i dinamització dels serveis socials). També s'han de considerar les respostes ja existents i el grau de complementaritat amb el Projecte RADARS. Els recursos disponibles, com les accions d'entitats per detectar casos de soledat o la participació de voluntaris, són actius fonamentals. A més, les dades tècniques (Serveis Socials i padró) només són valuoses si es complementen amb el **coneixement del territori aportat pels veïns i veïnes**.<sup>7</sup>

**No hi ha una fórmula tècnica homogènia**, sinó que és essencial partir d'un **diagnòstic compartit, tècnic i ciutadà**, per implicar tots els actors. Aquesta corresponsabilitat s'expressa en la cooperació entre administració i societat civil. Per això, les taules de participació han de facilitar decisions conjuntes per adaptar el programa a cada territori. Com ha indicat Ibarz Castro (2023: 57): “el treball multidisciplinari entre òrgans públics, privats i el tercer sector genera millors resultats i respostes per al col·lectiu de gent gran.”

Pel que fa a l'estructura, els **Serveis Socials lideren el projecte** amb dues figures tècniques: una per a la gestió d'alertes i voluntaris, i una altra per a la dinamització comunitària. A aquestes s'hi suma l'equip tècnic de RADARS ciutat, format per set tècnics, una coordinadora i una administrativa, que col·laboren amb 32 centres de Serveis Socials i equips motors locals integrats per tècnics de Serveis Socials, referents del projecte i agents del territori.

<sup>7</sup> A l'informe *Avaluació de necessitats. Les cures a Catalunya: Identificació, dimensionament i anàlisi de la seva provisió des de l'esfera familiar i dels principals serveis públics* publicat per Ivàlua (2024) es vinculen per primer cop dades de l'Enquesta de Salut de Catalunya i del Padró que permeten analitzar el seu abast i distribució territorial.

## 5. FOMENT DE LA INTERDEPENDÈNCIA DE LES RELACIONS HUMANES

El concepte **d'interdependència** sorgeix de la naturalesa intrínsecament social dels éssers humans, que implica una dependència recíproca inevitable entre les persones (Etxeberria Mauleon, 2017). Aquest principi aposta per organitzar el món de manera més equitativa, amb societats inclusives i accessibles, lliures de discriminació i amb una distribució justa de recursos per garantir la igualtat d'oportunitats.

Assumir la condició de dependència humana implica el compromís de crear societats més inclusives envers les diversitats en la capacitat funcional. Tal com afirma Pié Balaguer (2017: 17), “el terme interdependència va estretament lligat al concepte de cura [...] i entenc la cura més enllà d'una relació dual”. La interdependència, més enllà de la cura recíproca, incorpora **l'autonomia col·lectiva** i posa en relleu com les **relacions interpersonals** poden transformar la societat, generant espais inclusius on ningú queda al marge i fomentant una comunitat com a xarxa de suport i estructura col·lectiva.

En aquesta **visió comunitària**, es valora la diversitat com a element enriquidor. Diversitats d'edat, origen o situació socioeconòmica aporten experiències úniques que ajuden a construir **espais segurs i equitatius**, creant una comunitat més forta i sostenible socialment.

Un exemple d'aquest enfocament és el projecte RADARS, que ha establert un **cercle virtuós** entre persones usuàries i voluntàries amb perfils similars. Aquesta proximitat genera consciència col·lectiva: “les voluntàries d'avui podrien ser usuàries demà”. Això assegura que la comunitat sigui l'eix central del projecte, enfortint tant el **vincle entre persones grans com amb el territori que habiten**. Com destaca una informant:

*E3, P4:* Parlar de comunitat és parlar d'interdependència, parlar de voluntariat és diferent, perquè és donar sense esperar res a canvi. (...) Un dels reptes de tota acció comunitària és parlar en clau d'interdependència i no voluntariat.

Aquesta **interdependència** és clau per crear comunitats inclusives i trencar amb les dinàmiques feminitzades de les cures. Segons les informants, involucrar tota la comunitat és **essencial** per evitar la reproducció de desigualtats, garantir un accés equitatiu als recursos i assegurar que ningú quedi exclòs dels serveis o aïllat.

Tot i els avenços en la participació comunitària, la coordinadora del projecte destaca que el **foment de la intergeneracionalitat** ja no és un repte central per a RADARS, a causa de la dificultat d'involucrar persones en edat laboral i el bon funcionament actual del voluntariat, format majoritàriament per persones grans. Aquestes voluntàries participen amb la voluntat de “fer un regal a la comunitat”, contribuint a **l'equitat social** i evitant l'exclusió de persones en situació de vulnerabilitat.

Tanmateix, algunes veus proposen recuperar l'essència intergeneracional del projecte, explorant el potencial d'infants i joves com a elements de connexió. Això podria enriquir la dinàmica comunitària amb perspectives noves i reforçar la capacitat del projecte per promoure cohesió social i equitat a llarg termini.

## 6. CORRESPONSABILITZACIÓ I ENFORTIMENT DEMOCRÀTIC DE LES ENTITATS

L'anàlisi dels resultats obtinguts fins ara amb la implementació del projecte RADARS revela **beneficis significatius** no només per a les persones participants, sinó també per a les **entitats implicades**. A continuació, es detallen els avantatges més destacats que aquestes entitats han experimentat:

- **Millor coneixement del funcionament de les dinàmiques veïnals i comunitàries.** La participació activa en el projecte permet a les entitats adquirir un coneixement més profund sobre el funcionament de la comunitat de la qual formen part. Aquesta comprensió afavoreix la capacitat d'anticipar intervencions i d'adaptar-les a les necessitats específiques de l'entorn local.
- **Intervenir des de la prevenció.** Gràcies al projecte, les entitats poden intervenir preventivament, especialment en la detecció de situacions de risc entre persones grans que viuen soles. Aquest enfocament millora la planificació d'accions i optimitza l'assignació de recursos.
- **Corresponsabilització de les entitats.** La participació activa de les entitats en la presa de decisions, com ara a través de la seva implicació en la taula RADARS, facilita un repartiment de responsabilitats més equilibrat. Això potencia l'eficàcia de les accions comunitàries i promou sinergies entre els diversos actors locals.
- **Millora en la difusió i accessibilitat de serveis.** Les entitats contribueixen a una comunicació més precisa de la cartera de serveis disponibles. Això assegura que la població conegui els recursos i ajudes als quals pot accedir, facilitant així l'ús dels serveis.
- **Reforç de la imatge de Serveis Socials.** La implicació conjunta de les entitats, la comunitat i Serveis Socials en les accions del projecte contribueix a millorar la confiança ciutadana i la percepció pública d'aquest departament. Aquesta col·laboració reforça el paper de Serveis Socials com a actor clau en el teixit comunitari.
- **L'enfortiment democràtic de les entitats.** La corresponsabilització també té un impacte positiu en la gestió interna de les entitats. Aquesta dinàmica dota les organitzacions de més eines per lluitar contra les desigualtats, consolidant un teixit associatiu més robust i cohesionat.
- **Serveis Socials com a promotor del treball compartit.** Serveis Socials es posiciona com un motor clau de la col·laboració amb altres departaments municipals, com ara Serveis a les Persones o Serveis al Territori. Aquesta coordinació reforça la seva capacitat transformadora i l'impacte positiu sobre el territori.

## 7. ADAPTACIÓ A LES SINGULARITATS DEL TERRITORI

Un dels aspectes clau del projecte RADARS és la seva capacitat per analitzar i comprendre les característiques específiques de la comunitat on s'implementa. Aquesta adaptació implica ajustar les intervencions i estratègies a les particularitats geogràfiques, culturals i socials de cada barri o districte, assegurant que les accions siguin rellevants i efectives per al context concret.

A RADARS, els actors del barri són els qui marquen el ritme i el contingut del projecte. Les **activitats de vinculació al territori** constitueixen un dels elements metodològics més destacats. Aquestes activitats no només afavoreixen la relació directa i activa amb l'entorn comunitari, sinó que també contribueixen a generar un **sentiment de pertinença** i a fomentar la **cohesió social**. Per garantir l'accés de totes les persones grans, especialment d'aquelles amb menor autonomia, Serveis Socials i la xarxa del barri asseguren un acompanyament adequat. Així, es construeix progressivament una xarxa de suport en què la comunitat ocupa un lloc protagonista.

D'altra banda, la **taula RADARS**, que reuneix els diferents agents del territori, juga un paper fonamental en l'adaptació del projecte. Aquesta estructura permet identificar i prioritzar les necessitats específiques de cada barri o districte, ajustant-hi les accions i estratègies. La composició de la taula varia segons el territori, incorporant actors diferents en funció de les necessitats locals. Tal com assenyala una de les informants (E5, P6), "tots els projectes comunitaris depenen de la persona", posant de manifest que la resposta i el compromís dels agents poden variar en cada context.

Un altre element organitzatiu destacable són les **comissions de treball**, que funcionen com a espais operatius per implementar les accions consensuades a la taula RADARS. Algunes d'aquestes comissions tenen un caràcter estable, amb trobades periòdiques, mentre que d'altres es creen de manera temporal per abordar accions concretes, com ara l'organització de festivitats municipals. Aquesta flexibilitat garanteix una resposta àgil i adequada a les necessitats emergents.

A més, el fet que els grups de trobades i trucades estiguin formats per persones que viuen a prop genera un **dobte efecte de proximitat**. En primer lloc, es crea un vincle progressiu entre les persones voluntàries i les persones grans que hi participen, fomentant relacions significatives. En segon lloc, es potencia l'ús d'espais propers i coneguts per a les persones grans, fet que augmenta la seva seguretat i confiança.

## 8. ATENCIÓ A LES NECESSITATS PARTICULARS DE LA PERSONA

RADARS respon a una doble prioritat. D'una banda, la reducció de l'aïllament i l'exclusió social a través del desenvolupament d'accions preventives per tal que les persones grans que gaudeixen d'autonomia puguin seguir gaudint d'ella. D'altra banda, pal·liar la soledat no desitjada garantint les necessitats socials d'afecte i d'amistat.

A diferència d'altres serveis com ara el Servei d'Atenció Domiciliària, RADARS tracta d'incorporar la dimensió afectiva i relacional de les cures a través d'un tracte personalitzat adaptat a les necessitats de cadascuna de les persones usuàries, reconeixent que cada individu té circumstàncies i necessitats úniques. Així, gràcies a la proximitat i l'ancoratge territorial de la comunitat, permet apropar-se a les demandes particulars de la gent gran. És en aquest punt on es fa palès la potencialitat d'un projecte de cures comunitàries del qual les persones esdevenen responsables, a diferència dels projectes implementats per l'Administració en els quals les persones són vistes com a destinatàries.

El projecte inclou un **seguiment telefònic amb un enfocament més afectiu que tècnic**. A diferència de les trucades tradicionals de suport, l'acompanyament posa la persona gran al centre de l'atenció i no es limita a verificar aspectes pràctics o tècnics, sinó a establir una connexió i fer-la sentir acompanyada. A més, la usuària pot decidir sobre el suport que rep, com ara la freqüència o durada de les trucades. Així, s'ofereix un espai segur que no només proporciona informació útil per al seguiment del projecte, sinó que també contribueix a la millora del benestar de les persones grans i disminueix la seva percepció de desconfiança. Des del 2019 es duen a terme activitats addicionals anomenades "petites estones" en espais informals, fomentant l'**autonomia del grup** perquè les usuàries puguin decidir el lloc de trobada, la periodicitat i els temes. Tot i això, les informants manifesten certa rigidesa per part de l'Administració en establir vincles entre usuàries i voluntàries. Per tant, és necessari enfortir el vincle entre el projecte (administració) i les persones usuàries.

D'altra banda, RADARS ha aconseguit reduir l'impacte emocional de la soledat no desitjada en persones grans, fomentant comunitats més humanes i solidàries i millorant la convivència. A través de la creació d'espais de treball participatius **intergeneracionals** com ara la col·laboració amb escoles, es fomenta la bona disposició del conjunt de l'entorn a l'hora de contribuir en el benestar de la gent gran, i amb tot es genera certa **revalorització del sentiment de pertinença al barri**. El model de suport a les persones grans proporciona una visió de les cures que supera la relació tradicional cuidador-receptor, reconeixent que cada persona viu la solitud d'una manera única i necessita una atenció particular.

Al cap i a la fi, la **solitud** és una experiència única per a cada persona. Els projectes comunitaris han de contemplar que cada persona l'experimenta de manera diferent i, per tant, necessita un ritme i una manera particular d'atendre-la. En aquest sentit, RADARS reforça l'acció comunitària i fomenta relacions de confiança que **superen la lògica institucional**. Tot i que l'impuls inicial prové de l'àmbit públic, les relacions que es generen durant la seva implementació permeten **teixir nous vincles** i consolidar una **xarxa de suport** basada en la comunitat.

Figura 24. Infografia 1. Bones pràctiques del projecte RADARS.

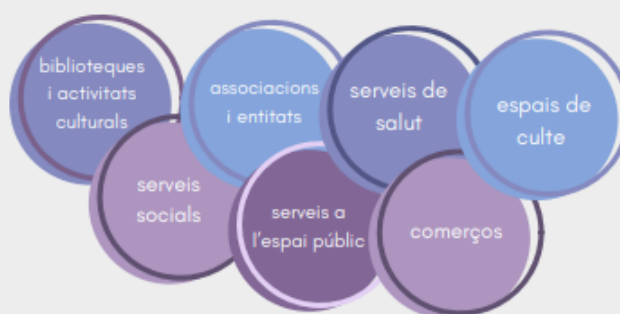


**Figura 25.** Infografia 2. Disseny i implementació de projectes comunitaris per a la identificació i cura de col·lectius en situació de vulnerabilitat.



## MAPA D'ACTORS I ESPAIS

- Identificar les àrees d'**intervenció prioritària**
- Fomentar la **col·laboració interinstitucional**
- Desenvolupar noves **polítiques adaptades** a les necessitats locals



## 2. CONÈIXER LES NECESSITATS DELS COL·LECTIUS DES DEL SEU PUNT DE VISTA



- Escolta activa i inclusiva
- Metodologies participatives
- Creació d'espais segurs
- Diversitat en la representació
- Enfocament en la corresponsabilitat
- Impacte sostenible

- Posar en valor els **recursos** de la comunitat.
- Detectar **oportunitats** i **fortaleses**.
- Empoderar les persones perquè assumeixin el **control de la seva vida**.
- Promoure el **desenvolupament** del potencial individual i col·lectiu.
- Fomentar una ciutadania **activa i participativa**.
- Prioritzar les **comunitats** com a focus d'intervenció.
- Considerar les **persones** com a part de la solució.

## 3. DETECTAR ACTIUS COMUNITARIS PER DISSENYAR UNA XARXA DE SUPORT

### MAPA D'ACTIUS COMUNITARIS



## CONSIDERACIONS ESPECÍFIQUES PER A MUNICIPIS PETITS I MITJANS

- **Dificultats en comunicació i accés a recursos:** Aïllament per manca de transport, internet o infraestructures bàsiques.
- **Limitació de recursos humans i econòmics:** Pressupostos ajustats i falta de professionals especialitzats.
- **Baixa implicació ciutadana:** Escàs teixit associatiu i desconfiança en iniciatives col·lectives.



**Programes de temps i economia de les cures.** És una web de l'Ajuntament de Barcelona en la qual es poden trobar estudis, informes i recursos sobre programes d'usos dels temps (bancs del temps, conciliació, xarxes d'intercanvi, etc.) i economia de les cures. <http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/ca>

**Estratègia de l'Economia Social i Solidària (ESS) a Barcelona 2030: Reactivació i enfortiment d'una economia per a la vida a la ciutat** publicada per l'Ajuntament de Barcelona el 2021. L'Estratègia aspira a ser una guia per a les polítiques d'ESS en els propers governs locals, transversal per a totes les polítiques municipals. [https://ajbcn-decidim-barcelona-organizations.s3.amazonaws.com/decidim-bcn-organizations/uploads/decidim/attachment/file/3712/ESTRATEGIA\\_ESSBCN2030.pdf](https://ajbcn-decidim-barcelona-organizations.s3.amazonaws.com/decidim-bcn-organizations/uploads/decidim/attachment/file/3712/ESTRATEGIA_ESSBCN2030.pdf)

**Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària.** L'elaboració d'aquest document, publicat l'any 2016, és fruit de la col·laboració entre l'Ajuntament de Barcelona i l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP) per l'impuls de l'acció comunitària a la ciutat. Es pretén configurar com una guia que esdevingui un instrument senzill i útil per als operadors de l'acció comunitària a Barcelona. [https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/guia\\_operativa\\_avaluacio\\_accio\\_comunitaria\\_acc.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/guia_operativa_avaluacio_accio_comunitaria_acc.pdf)

**Guia pràctica: Cultivant comunitat(s): Com conèixer la vida social i comunitària més enllà de l'associacionisme formal.** Aquest informe realitzat per Moisés Carmona i Ruben David Fernández, publicat per l'Ajuntament de Barcelona el 2018, a té com a finalitat esdevenir un recurs metodològic per a les persones, les organitzacions i les institucions interessades a aprofundir en estratègies de dinamització i promoció d'accions comunitàries amb els actors socials que no participen en els processos i les accions comunitaris més formals.

**Pobles Que Cuiden.** És una entitat sense ànim de lucre constituïda oficialment l'any 2022. La seva activitat comença l'any 2019, moment en què comencen a co-crear i implementar la iniciativa 'Alella, poble cuidador'. Impulsen un moviment comunitari que, abraçant el cicle natural de la vida, promou i facilita la cura i l'acompanyament com una pràctica essencial per la convivència en les organitzacions, els pobles i les ciutats. <https://www.poblesquecuiden.org/>

**Agència de suport i serveis a les entitats de Mataró.** És una web de l'Agència de Suport a l'Associacionisme de Mataró, creada el 2013, que ofereix recursos i assessorament a les entitats de la ciutat, promovent la seva autonomia i la participació ciutadana. Facilita la creació d'entitats, l'organització d'activitats i el foment del voluntariat, enfortint el teixit associatiu local. <https://entitatsmataro.cat/qui-som>

## REFERÈNCIES

Ajuntament de Barcelona. (2009). Guia operativa d'acció comunitària. <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/91427/1/2577.pdf>

Ajuntament de Barcelona. (2017). Espai de creació i d'intercanvi d'experiències per impulsar l'Economia Social i Solidària. [https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/sites/default/files/2021-12/collaboratoriess\\_2edicio\\_web.c.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/sites/default/files/2021-12/collaboratoriess_2edicio_web.c.pdf)

Ajuntament de Barcelona. (2020). Educació per a la justícia global i canvi social: Nous relats per a la planificació i l'avaluació: res tan pràctic com una bona teoria. [https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/sites/default/files/educacio\\_justicia\\_global\\_i\\_canvi\\_social\\_20200128.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/relacionsinternacionalsicooperacio/sites/default/files/educacio_justicia_global_i_canvi_social_20200128.pdf)

Ajuntament de Barcelona. (2020). Guia per la prevenció, detecció i acompanyament de persones grans en situacions de soledat: Estratègia municipal contra la soledat 2020-2030. [https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu\\_documents/guia\\_persones\\_grans\\_soledat.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxiu_documents/guia_persones_grans_soledat.pdf)

Ajuntament de Barcelona. (2022). Pla "Barcelona, ciutat amigable amb les persones grans 2022-2030". <https://ajuntament.barcelona.cat/personesgrans/sites/default/files/2024-08/pla-amigabilitat-2022-30-ca-web.pdf>

Ajuntament del Masnou. (2020). Mapa de vulnerabilitat social del Masnou. [https://www.elmasnou.cat/media/repository/serveis\\_socials/Mapa\\_Vulnerabilitat\\_Social\\_Masnou\\_2020.pdf](https://www.elmasnou.cat/media/repository/serveis_socials/Mapa_Vulnerabilitat_Social_Masnou_2020.pdf)

Ares, P., & Risler, J. (2013). Manual de mapeo colectivo: Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa. [https://geoactivismo.org/wp-content/uploads/2015/11/Manual\\_de\\_mapeo\\_2013.pdf](https://geoactivismo.org/wp-content/uploads/2015/11/Manual_de_mapeo_2013.pdf)

Arnoso, A. (2022). Loneliness as an unresolved issue in social inclusion programs. Journal Of Social Inclusion, 13. <https://www.sis.net/documentos/ficha/582638.pdf>

Ibarz Castro, L. M. (2023). Envel·liment actiu. Comparativa entre la ciutat de Hèlsinki i Barcelona [Treball de Final de Grau, Universitat Ramon Llull]. <https://dau.url.edu/bitstream/handle/20.500.14342/3532/IbarzCastroLunaTFG2223.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carmona, M., & Fernández, R. D. (2018). Guia pràctica: Cultivant comunitat(s): Com conèixer la vida social i comunitària més enllà de l'associacionisme formal. Ajuntament de Barcelona. [https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/cultivant\\_comunitats\\_0.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/cultivant_comunitats_0.pdf)

Chirinos, C. (2024). Envel·liment(s): protagonistes, diversitat i avenç cap a un nou model d'acompanyament integral. Debats Catalunya Social, 69. [https://www.tercersector.cat/sites/default/files/2024-09/t3s\\_2024-09-26\\_dossier\\_catalunya\\_social\\_model\\_acompanyament\\_envelliment\\_vdig\\_0.pdf](https://www.tercersector.cat/sites/default/files/2024-09/t3s_2024-09-26_dossier_catalunya_social_model_acompanyament_envelliment_vdig_0.pdf)

Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència, Generalitat de Catalunya, & Brugué Torruella, J. (2017). Guia per dissenyar i executar processos participatius

en l'àmbit municipal: Guies breus de participació ciutadana.  
[https://www.elprat.cat/sites/default/files/guia\\_breu\\_8\\_web.pdf](https://www.elprat.cat/sites/default/files/guia_breu_8_web.pdf)

Departament de Drets Socials. (2022). Plans comunitaris per a la inclusió social: Guia de diagnosi.

[https://dixit.gencat.cat/web/.content/home/04recursos/02publicacions/02publicacions\\_de\\_bsf/08\\_inclusio\\_social/plans\\_comunitaris\\_inclusio\\_social/Guia-Diagnosi-PLACI-accessible-final.pdf](https://dixit.gencat.cat/web/.content/home/04recursos/02publicacions/02publicacions_de_bsf/08_inclusio_social/plans_comunitaris_inclusio_social/Guia-Diagnosi-PLACI-accessible-final.pdf)

Etxeberria Mauleon, X. (2017, novembre). Las personas mayores: la independencia en la interdependencia. CEPAL. <https://www.cepal.org/en/node/44848>

Ezquerria, S. (2011). Crisis de los cuidados y crisis sistémica: la reproducción como pilar de la economía llamada real. *Investigaciones feministas*, 2(0), 175-194.

Generalitat de Catalunya. (2016). Identificació i mapes d'actius per promocionar la salut i el benestar.

[https://salutpublica.gencat.cat/web/.content/minisite/aspcat/sobre\\_lagencia/pinsap/actius\\_i\\_salut/material/26-maig-2016\\_Sessio-actius-i-salut.pdf](https://salutpublica.gencat.cat/web/.content/minisite/aspcat/sobre_lagencia/pinsap/actius_i_salut/material/26-maig-2016_Sessio-actius-i-salut.pdf)

Generalitat de Catalunya. (2021). Model metodològic per a processos participatius: Guió i passes a seguir per dur a terme un procés participatiu.

[https://governobert.gencat.cat/web/.content/30\\_ParticipacioCiudadana/Recursos-participacio/NOU\\_DGPC\\_Proc\\_1\\_Guio\\_2.pdf](https://governobert.gencat.cat/web/.content/30_ParticipacioCiudadana/Recursos-participacio/NOU_DGPC_Proc_1_Guio_2.pdf)

IGOP-UAB & Ajuntament de Barcelona. (2016). Guia operativa de evaluació de la acció comunitaria. [https://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/Guia\\_operativa-EAC\\_2016.pdf](https://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/Guia_operativa-EAC_2016.pdf)

Ivàlua. (2024). Avaluació de necessitats. Les cures a Catalunya: Identificació, dimensionament i anàlisi de la seva provisió des de l'esfera familiar i dels principals serveis públics.

[https://ivalua.cat/sites/default/files/2024-07/Informe\\_Avaluaci%C3%B3de%20Necessitats%20de%20les%20Cures%20a%20Catalunya\\_juliol2024\\_DEF.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2024-07/Informe_Avaluaci%C3%B3de%20Necessitats%20de%20les%20Cures%20a%20Catalunya_juliol2024_DEF.pdf)

Keller Garganté, C., & Ezquerria Samper, S. (2021). Viviendas colaborativas de personas mayores: democratizar el cuidado en la vejez.

Marchioni, M. (2015). Conceptos alrededor de la intervención comunitaria: Jornada de prevención y Mediación comunitaria. Un caleidoscopio de miradas: una década tejiendo complicidades.

[https://cejfe.gencat.cat/web/.content/home/formacio/gestcon/cop/pmc/jornada\\_previmed\\_girona\\_2015/jornada\\_previmed\\_girona2015\\_marchioni.pdf](https://cejfe.gencat.cat/web/.content/home/formacio/gestcon/cop/pmc/jornada_previmed_girona_2015/jornada_previmed_girona2015_marchioni.pdf)

Morales, E., Peralta, P., Subirats, B., Bonafont, M., & Sala, E. (2014). Proyecto de Acción Comunitaria RADARS para las personas mayores. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, 120-129.

Moreno-Colom, S. (2018). La acción comunitaria y los cuidados a domicilio. En *Experiencias y vínculos cooperativos en el sostenimiento de la vida en América Latina y el sur de Europa* (pp. 167-183). Traficantes de Sueños.

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/59534.pdf#page=156>

Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS) (Ed.). (2011). *Metodologías participativas*.

<https://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/246/Metodologias%20participativas.pdf?sequence=1>

Orozco, A. P. (2006). Amenaza tormenta: la crisis de los cuidados y la reorganización del sistema económico. *Revista de economía crítica*, (5), 8-37.

Pié Balaguer, A. (2017). La interdependència. *Valors*, 144. [https://valors.org/wp-content/uploads/2020/03/valorsinterdependenciaDEFINITIU\\_iquiosc.pdf](https://valors.org/wp-content/uploads/2020/03/valorsinterdependenciaDEFINITIU_iquiosc.pdf)

*Pobles que cuiden*. (2024). <https://www.poblesquecuiden.org/>

Soliz, F., & Maldonado, A. (2012). Guía de metodologías comunitarias participativas. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3997/1/Soliz,%20F-CON008-Guia5.pdf>