

Gestió cívica i gestió comunitària: reptes per a la implementació efectiva de la coproducció de polítiques

Fidel González Pérez

Treball Final de Màster
Màster en Gestió Pública
Tutor: Ricard Gomà
Setembre 2017

Índex

1. Introducció	3
2. Marc teòric: Redefinint el paper dels agents a les polítiques públiques .	6
2.1. La gestió cívica com a model de coproducció de polítiques urbanes .	6
2.2. El paradigma dels comuns	8
2.3. La gestió comunitària	11
2.4. Requeriments per a les pràctiques comunitàries	15
2.5. Els beneficis de l'acció comunitària	17
3. Metodologia: a la recerca de les causes explicatives	19
4. Anàlisi: Transitant cap a pràctiques efectives	22
4.1. Origen i palanca de canvi	22
4.2. Estructures i dinàmiques comunitàries	24
4.3. Interacció institucional	29
4.4. Resultats i reptes	31
5. Conclusions	33
6. Bibliografia	37

1. Introducció

En els últims anys, i coincidint amb el període de crisi econòmica i social s'ha intensificat la demanda social per incrementar el protagonisme de la ciutadania en els afers públics. Una proposta que s'ha acompanyat del creixement de pràctiques participatives que permeten la capacitat d'incidència i fins i tot la gestió directa de recursos públics per part de la població, en especial en l'àmbit de les polítiques urbanes. L'increment d'aquestes experiències ha estat possible per la demanda social, però també per la predisposició institucional. Davant de les retallades, els poders públics han vist en aquestes propostes una oportunitat per mantenir els serveis públics a un cost més baix. Atenent en molts casos a lògiques que busquen la reducció de costos a través de la participació d'agents privats. Una finestra d'oportunitat que malgrat que es correspon a una lògica diferent, ha estat aprofitada per certs sectors socials que aposten per pràctiques polítiques i ciutadanes que permetin desplegar models de democràcia directa.

Ja sigui pel convenciment d'explorar l'aprofundiment democràtic o com a mesura de reducció de costos en el desplegament dels serveis públics, les diferents influències han acabat generant un gran ventall de pràctiques que propicien la participació ciutadana. Aquest nou context ha afavorit el desplegament d'experiències en que la ciutadania disposa de la capacitat de gestionar de forma directa serveis, recursos o equipaments públics. En aquest sentit, propostes com els models de gestió cívica o de gestió comunitària estan passant de representar casos aïllats a una situació de certa normalitat i extensió, especialment a la ciutat de Barcelona. Però el seu interès fins i tot sobrepassa aquesta ciutat, en tant que són pràctiques que emergeixen en d'altres municipis generant un cert protagonisme en el debat polític i acadèmic.

Aquests debats giren al voltant de com fer compatible la voluntat d'incrementar els nivells de participació de la ciutadania amb el desplegament de polítiques públiques de qualitat, accessibles i garantistes. Però també examinen els

beneficis potencials d'aquestes pràctiques innovadores, l'impacte diferencial que generen o la millora els seus dissenys.

L'increment d'aquestes pràctiques, la consolidació d'un discurs que les promou, juntament amb els bons resultats que generen, fan previsible que es consolidin i s'estenguin com a una fórmula per a la gestió de certs serveis i equipaments de proximitat en l'àmbit de les polítiques urbanes. Davant d'aquesta realitat, la present recerca pretén analitzar els factors que afavoreixen un increment de l'efectivitat dels models de gestió cívica i de gestió comunitària, el que ha de permetre millorar el seu desplegament i la seva capacitat d'incidència.

Quins són els mecanismes que actuen com a motor per a la constitució i sosteniment de les pràctiques comunitàries? Cal entendre com funciona la dinàmica comunitària per tal d'identificar els elements que generen els incentius necessaris per tal que la ciutadania s'impliqui i participi. Davant de l'activació ciutadana cal dissenyar estructures i dinàmiques comunitàries que permetin i fomentin aquest tipus de pràctica. Com millorar la seva arquitectura i dinàmica quotidiana per tal que esdevinguin vertaders espais comunitaris? Quins són els components que han de contenir per incrementar la seva capacitat d'actuació i d'incidència? Un tipus de pràctiques que replanteja el paper que han d'adoptar els poders públics. Quina relació i quina correlació han de tenir aquests models amb els emprats fins al moment? De quina manera han d'actuar els poders públics per potenciar i facilitar el seu desplegament?

Unes preguntes que s'abordaran en aquesta recerca, que s'inicia a través de la confecció d'un marc teòric que pretén identificar els principis que sostenen la defensa d'aquests models, alhora que també té la missió de mostrar els debats presents a la literatura sobre els components i les pràctiques que s'han de donar a les experiències comunitàries. Al segon apartat s'exposa la metodologia emprada per a la realització d'aquesta recerca. Al tercer apartat s'examina els components que han permès el desplegament d'aquest tipus de pràctiques per intentar respondre a les preguntes de la recerca. Un exercici que es realitza principalment a través de l'anàlisi d'entrevistes realitzades a persones que mantenen una relació amb aquest tipus d'experiències, ja sigui com a activistes involucrats en el seu desplegament o com a actors institucionals. Per últim,

concloent aquest treball a mode de conclusions es relacionen els principals resultats obtinguts a més de plantejar possibles reptes tant de les pròpies pràctiques comunitàries com de la recerca que les examina.

2. Marc teòric: Redefinint el paper dels agents a les polítiques públiques

La visió tradicional de l'administració pública l'adjudica l'exclusivitat del disseny i la producció de les polítiques públiques, atorgant a la ciutadania un paper passiu en la recepció d'aquestes. Posteriorment, la Nova Gestió Pública, proposa millorar l'eficiència de l'acció institucional a través de la incorporació de mecanismes de mercat, en la que diferents actors competeixen entre ells per millorar l'eficàcia i reduir costos. Això ha suposat acceptar la participació d'actors del sector privat o del tercer sector com a agents prestadors de les polítiques públiques. Més recentment, han sorgit noves propostes que proposen una major participació de la ciutadania a través de models de governança i coproducció de les polítiques públiques (Pestoff, 2012). Malgrat l'increment de pràctiques participatives, aquestes “*no permeten superar la lògica tradicional del monopoli institucional*”, pel que emergeixen noves propostes que aposten per formules que s'aproximin a la democràcia directa (Blanco & Gomà, 2016: 56).

2.1. La gestió cívica com a model de coproducció de polítiques urbanes

La coproducció de les polítiques públiques es refereix a les pràctiques en que actors no institucionals col·laboren amb l'administració pública per al desplegament d'una o varies fases del cicle de les polítiques públiques. Aquests actors no institucionals poden ser persones a nivell individual, organitzacions sense ànim de lucre o comunitats, siguin o no beneficiàries de la intervenció institucional. En qualsevol dels casos, la seva participació es realitza de forma voluntària. Encara que aquesta motivació no representi un benefici econòmic en forma de contraprestació per la col·laboració realitzada, aquesta voluntat està motivada per un benefici individual o col·lectiu a través de l'increment de la capacitat d'incidència en les polítiques públiques que poden fer millorar les condicions de vida tant de la persona que participa com de la comunitat (Navachi, Sancino & Sicilia, 2017).

La coproducció permet adaptar les propostes d'intervenció a les necessitats i requisits socials, ja que poden copsar de forma directa quines són les casuístiques que s'han d'atendre i ajustar les diferents actuacions als possibles requeriments d'aquells que són objecte de la intervenció. Alhora, es pot establir un rol actiu per part dels seus destinataris ja sigui mitjançant la seva col·laboració o a través de la prestació directa d'un servei. Aquest model de gestió busca transitar des d'una ciutadania com a objecte passiu de les polítiques públiques cap a un subjecte actiu protagonista de la resolució dels seus problemes i demandes (Nabatchi et al., 2017).

La coproducció requereix que els poders públics cedeixin poder cap als actors no institucionals (Vaillancourt, 2011). Però aquest model qüestiona la primacia dels poders públics, en tant que si bé és cert que s'interpel·la a la ciutadania per tal que s'involucri en els afers col·lectius, aquesta crida a la participació es fa a instància dels poders públics, mitjançant les regles que ells estableixen i sota el seu control (Osborne & Strokosch, 2013). Tant és així, que la literatura referent a la coproducció determina dos tipus d'actors: els treballadors públics, ja siguin contractats directament per l'administració pública o subcontractats a través d'agències, empreses privades o entitats del tercer sectors, als que denomina "productors regulars"; i la ciutadania que participa voluntàriament a la que denomina "productors ciutadans" o "coproductors" (Nabatchi et al., 2017). La coproducció defuig de la lògica neoliberal que mercantilitza la participació de la ciutadania en la producció de les polítiques públiques, però alhora també defuig de la lògica anticapitalista, en tant que no qüestiona les relacions socials i econòmiques del sistema capitalista, ni la funció que l'Estat exerceix en el seu sosteniment (Vaillancourt, 2011).

La gestió cívica o gestió ciutadana s'inscriu en el marc de la coproducció de serveis públics. Per gestió cívica s'entén aquells models en els que l'administració pública, tot i mantenir la titularitat d'un servei o recurs públic, cedeix la seva gestió a una organització social a través d'un acord de col·laboració (Suñé & Garsaball, 2015). Així, l'Ajuntament de Barcelona (2013) a l'informe de la comissió de presidència i règim interior sobre la conceptualització de la gestió cívica, la defineix com "*un instrument de participació ciutadana pel*

qual s'atribueix a una entitat sense ànim de lucre la gestió d'activitats, equipaments i serveis municipals, susceptibles de gestió indirecta".

La gestió cívica implica que la ciutadania pot participar tant de la presa de decisions d'un servei com en l'organització i realització de les activitats que s'hi desenvolupen de forma oberta i directa. Està restringida a organitzacions sense afany de lucre que tinguin un arrelament al territori on s'ubica l'objecte de gestió o siguin representatives del seu sector d'actuació. Cal remarcar que malgrat l'apertura de canals de participació que involucren a la ciutadania en els espais de decisió sobre la gestió d'un recurs públic, aquesta es circumscriu a una regulació i definició prèvia fixada per l'administració pública. I tot i que aquest marc pot ésser negociat amb l'organització gestora, el fet que la titularitat i la voluntat constituent recaiguin en l'actor institucional en determina el seu marc conceptual, relegant a un paper subsidiari a l'organització gestora com a executora d'una voluntat ja expressada i com a molt complementada (Nabatchi et al., 2017; Osborne & Strokosch, 2013; Vaillancourt 2011). En aquest sentit, ha d'existir un marc que reguli la relació que al no correspondre's a una contractació pública es formalitza mitjançant un conveni de col·laboració on s'estableix les obligacions a les que es comprometen ambdues parts. El fet que no es correspongui a una contractació pública no significa que no pugui existir concurrència pública, en tant que pot ser una fórmula de la que es dota l'administració per determinar l'entitat adjudicatària davant l'interès de diverses organitzacions (Suñé & Garsaball, 2015).

2.2. El paradigma dels comuns

Una part de les pràctiques participatives en la gestió dels recursos públics s'han plantejat des d'una perspectiva utilitarista davant de les falles del mercat o de l'Estat (Observatori Metropolità de Barcelona, 2014). Davant les possibles limitacions que genera la coproducció, més recentment emergeixen amb força noves propostes i pràctiques socials que exploren i reivindiquen l'increment del grau d'incidència política ciutadana, i que es poden classificar sota el terme de comuns urbans. Es creu necessària una repolització de les classes populars

per tal que s'apoderin d'allò públic i disposin de la capacitat efectiva per redissenyar l'espai on conviuen. Un espai urbà que ha estat dissenyat en base a la segregació espacial de la metròpoli, on predomina la seva privatització i la mercantilització de les relacions socials (Lefebvre 1975). És el que Lefebvre (1975) denomina el "dret a la ciutat", que segons la lectura realitzada per Fournier (2013: 443) *"implica tant el dret a participar de les decisions relacionades amb la realització de l'espai urbà com el dret a l'apropiació d'aquest espai: el seu accés, ús, ocupació i producció"*.

Una recuperació de l'espai públic a través d'una nova institucionalitat, la dels comuns, que defuig de la dicotomia entre públic o privat a l'hora de definir els recursos o entre Estat – mercat com a únics actors amb capacitat de gestionar aquests recursos. Els comuns es poden entendre com a una institució col·lectiva que inclou l'existència d'un recurs, una comunitat activa que el gestiona de forma compartida i que es regeix per unes normes definides de forma democràtica i transparent per la pròpia comunitat. (Ostrom, 2015)

Aquesta interpretació es basa en la capacitat d'organització col·lectiva per a la apropiació individual de recursos assegurant la seva sostenibilitat. L'anàlisi d'Ostrom es realitza sobre *"l'organització en comú, però no s'aplica a l'ús col·lectiu, l'organització pel comú"* (Fournier, 2013: 440). Més enllà del tipus de béns econòmics o de la proposta orgànica per a la seva gestió, s'ha d'entendre els comuns com a un sistema que parteix de la desmercantilització de les relacions socials. Una comunitat que s'organitza a través de formes democràtiques de governança i actua col·lectivament per cobrir les necessitats i reptes que són compartits (Castro & Martí, 2017). Un nou paradigma que es regeix a través de relacions socials més igualitàries i que anteposa el dret d'ús davant del dret a la propietat. Per Laval & Dardot (2015: 177) el paradigma dels comuns *"és un principi general de reorganització de la societat"*, integrant les relacions de poder existents a la societat. D'aquesta manera es compensen les desigualtats en les relacions de poder i l'afectació que aquestes poden tenir en una institució comunal, tant les que es poden donar de forma interna, com les que es generen per part d'agents externs.

Donat que el prisma dels comuns posa l'èmfasi en el canvi de paradigma sobre les relacions socials més enllà d'un bé o una institució que el gestiona, autors com Caffentzis & Federici (2015) proposen fer servir els termes "comunalitzar" o "el comú". És sobre aquesta perspectiva que els recursos comuns no són considerats com a tals de forma prèvia, sinó que ho són arrel d'una pràctica social que els atribueix aquesta condició (Chatterton, 2010). En aquest sentit es pot afirmar que "*els comuns es fan*" (Gidwani & Baviskar, 2011: 43). S'emfatitza així l'element de la praxis social com a exercici d'una sobirania que no ve donada per una delegació o concessió per part dels poders públics, sinó com a una pràctica quotidiana per a la gestió dels assumptes que són comuns (Gutiérrez, 2001). I és aquesta pràctica la que pot transformar béns, serveis i espais públics en recursos comuns (Castro & Martí, 2016).

És sobre aquesta base que s'articula la proposta dels comuns urbans, que rebutja la mercantilització i privatització d'allò públic, però també les pràctiques verticals, burocràtiques i paternalistes que han caracteritzat la gestió pública tradicional (Castro, Fresnillo & Moreno, 2016). Proposa models d'organització social en que la ciutadania disposi de la capacitat per vehicular la seva voluntat per donar resposta a reptes col·lectius a través de la seva implicació directa de forma autònoma o en col·laboració amb els poders públics, dibuixant així una nova relació entre aquests i la ciutadania. Si la coproducció de les polítiques públiques proposa la inclusió de la ciutadania en els processos de decisió dels poders públics, els comuns urbans proposen que els poders públics cedeixin (retornin) la sobirania d'allò públic cap a la ciutadana a través de noves formes d'organització social per a la gestió col·lectiva i democràtica de recursos comuns. En aquest sentit, la ciutadania no es considerada com a usuària ni com agent col·laborador, sinó com a subjecte polític de primer ordre amb capacitat efectiva d'incidir sobre allò públic ((Castro et al., 2016)). Els comuns urbans poden ser definits com a "*marcs alternatius de democràcia urbana on la ciutadania participa directament en la producció d'espais, recursos i polítiques*" (Subirats, 2015).

2.3. La gestió comunitària

La proliferació en els últims anys de comuns urbans obliga als poders públics a definir un nou marc per a gestionar la interacció amb aquesta nova institucionalitat. El que fins al moment s'identifica sota el terme del model de gestió comunitària. Aquest model fa referència a projectes d'interès col·lectiu que emergeixen de la voluntat consensuada d'una comunitat arrelada a un territori per a la gestió participativa d'un recurs (principalment d'espais i equipaments) basada en la desmercantilització de l'espai públic i l'empoderament ciutadà (Ojeda & Urbano, 2015). Aquest model es dota de mecanismes i dinàmiques per tal que la comunitat disposi de la capacitat per al control democràtic de la gestió del projecte.

A diferència de la gestió cívica, on els poders públics defineixen l'objecte de gestió, a la gestió comunitària no defineixen ni el model de gestió, ni l'activitat que s'hi realitza (Castro et al., 2016) en tant que emergeix de la voluntat d'una comunitat. És la ciutadania articulada qui identifica les seves prioritats i els mecanismes pels quals s'ha de vehicular la intervenció comunitària, i els poders públics reconeixen la seva legitimitat i la recolzen. A la gestió comunitària s'entrellaça la producció i l'ús, en tant que tots els membres de la comunitat a més de l'accés als béns i serveis que si produeixen, també disposen de la capacitat de participar en el seu disseny i producció (Fournier, 2013). L'element diferencial no és la titularitat de qui gestiona, ni el marc que regula la relació entre els poders públics i la societat civil, sinó les relacions de poder que possibiliten que la comunitat a la que incumbeix el projecte social disposi de la plena capacitat de gestionar-ho de forma oberta i democràtica. Així, pràctiques de gestió col·lectiva, malgrat que siguin totalment autònomes, no es podran considerar com a gestió comunitària si reproduïxen l' statu quo de les relacions socials i no incorporen dinàmiques i estructures obertes de forma que siguin permeables per tal que qualsevol persona de la comunitat pugui incidir de forma directa en la seva gestió. D'altra banda, el fet que aquests projectes disposin d'un marc institucional de reconeixement i suport per part dels poders públics no representa que s'hagin de classificar com a gestió cívica. Sempre i quan aquest marc no condicioni la seva autonomia plena ni alteri les relacions socials

descrites. En tant que una gestió cívica representa la delegació de la gestió a la societat d'una iniciativa institucional (Barba, & Subirats, 2015).

Castro et al. (2016) i Ojeda & Urbano (2015) defineixen una sèrie de principis que han de regir la gestió comunitària:

- a) Projecte d'interès general:** independentment de si pren una perspectiva territorial o sectorial determinada, ha d'esdevenir una eina al servei de la comunitat amb voluntat de transformació. Barba & Subirats (2015), consideren que una pràctica de gestió col·lectiva es transformadora quan modifica les estructures de poder, les relacions socials, les normes, valors i principis socials pels que es regeix una comunitat.
- b) Ha de generar un retorn social.** Vinculat amb el principi anterior, ha d'existir un retorn social, cultural o ambiental, i aquest ha de poder ser avaluable. En aquest sentit, el model comunitari representa en sí mateix una oportunitat per a l'exercici i l'aprenentatge de la pràctica participativa i la corresponsabilització de la comunitat en els afers que els afecta, el que pot derivar en una millora de la cohesió social (Blanco & Gomà, 2016).
- c) La no mercantilització de les relacions socials i de l'espai públic comporta intrínsecament l'absència de lucre** en la realització d'aquest tipus de propostes, el que no significa que l'activitat econòmica relacionada amb l'acció comunitària no pugui generar superàvit i que aquest pugui ser revertit en el propi projecte.
- d) Les transformacions socials descrites anteriorment s'han d'iniciar en el sí del propi projecte comunitari.** Això representa el compliment d'unes **condicions bàsiques** per a la no discriminació, l'equitat de gènere, la dignitat laboral o la sostenibilitat ambiental, entre d'altres.
- e) Capacitat d'exercir la democràcia directa,** pel que s'ha de dotar d'una estructura que permeti que qualsevol persona pugui estar present i incidir en els diferents espais de decisió i gestió. En aquest sentit hi juguen un paper fonamental mecanismes i estratègies per a l'equilibri de poder. Aquests minimitzen les possibles asimetries existents com el grau d'experiència, coneixement o habilitats dels diferents membres de la

comunitat, o les que es poden generar entre les persones que s'impliquen de forma altruista i aquelles que són contractades.

- f) Per a poder exercir el principi anterior es fa necessari posar a disposició de la comunitat el màxim d'informació possible per facilitar la realització de diagnòsics i posicionaments sobre el que es consideri oportú. És per això que cal garantir l'accés a aquesta informació a través de la **transparència** en la gestió econòmica i en la presa de decisions.
- g) Les eines per a la transparència juntament amb els mecanismes de democràcia directa han de permetre **la rendició de comptes**, tant de les persones que assumeixen qualsevol responsabilitat com del projecte en sí. I aquesta rendició de comptes s'ha d'exercir tant de la gestió que es porta a terme com de l'impacte que es pugui generar.
- h) **Accessibilitat, universalitat i lliure adscripció**, tant a nivell d'ús com dels espais de decisió i gestió. Als comuns urbans l'accessibilitat a l'ús i la producció tenen la mateixa consideració. Aquesta voluntat d'apertura per a l'exercici de la democràcia directa ha d'anar acompanyada de mecanismes i estratègies per tal que sigui efectiva. Una de les principals barreres són les articulacions verticals que generen una acumulació d'informació i poder, que s'han d'evitar amb estructures obertes i democràtiques on el poder es distribueixi per igual i sigui accessible a qualsevol persona de la comunitat (Stavrides, 2014). Evitant especialment l'apropiació o la identificació del projecte amb el grup de persones més implicades. Davant de projectes d'una certa envergadura o complexitat, la gestió es pot convertir en un obstacle per la participació a través de sistemes massa tecnificats o burocratitzats. La simplificació dels processos, la diversificació d'espais de treball i decisió, la delegació de funcions i responsabilitats, juntament amb la recerca permanent de complicitats amb la resta de la comunitat, motivaran un flux continu que nodreixi dels efectius necessaris per fer front als reptes de gestió (Barba, & Subirats, 2015). Caldrà però incorporar estratègies que permetin una incorporació progressiva que faciliti els diferents aprenentatges (socials i tècnics) que pugui requerir tant l'acció participativa com aquelles tasques més tècniques de la gestió (Ojeda & Urbano, 2015). Una estratègia que

ha de plantejar l'accessibilitat des de la perspectiva de les persones que tot just s'apropen a un espai comunitari (Stavrides, 2014).

Més enllà dels possibles obstacles estructurals, cal prestar una especial atenció a les barreres simbòliques. Tot i no formar part d'una voluntat expressa poden acabar limitant l'accés de les persones amb una menor relació als espais de participació o aquelles que no fan cap ús de les actuacions que s'hi realitzen. Un projecte que representi un espai endogen d'autoconsum no pot ser considerat un projecte comunitari (Ojeda & Urbano, 2015). En aquest sentit cal realitzar una diagnosi sobre les dinàmiques que es donen en el sí de la comunitat per tal d'evitar aquells elements simbòlics que representin una barrera d'accés. Un d'aquests perills és la homogeneïtat de les persones que mostren algun tipus d'interacció, fet que entra en contradicció amb el propi concepte de comú urbà, que ha d'integrar al màxim de la diversitat de la comunitat on es desenvolupa (Caffentzis & Federici, 2015). Per altra banda, els espais han de ser el màxim d'integradors, amables, plurals i acollidors possibles. Qualsevol persona s'ha de poder veure reflectida i sentir-se acollida als espais físics i temporals dels que es doti el projecte (Fournier, 2013: 445). Cal evitar el que Barba, & Subirats (2015) denominen com a força marginalitzadora. Aquesta fa referència a la cooptació dels espais físics, les dinàmiques, els simbolismes, i la cultura per part d'un col·lectiu específic. Aquest s'apropia del protagonisme, limitant l'accés d'aquelles persones que no comparteixen aquest perfil, sentint-se excloses.

- i) Per tal d'integrar la diversitat d'expressions i interessos d'una comunitat, el **vincl** i l'**arrelament territorial** es manifesten com a elements indispensables. En aquest sentit, cal participar de les dinàmiques de vertebració territorial, en especial a través del treball en xarxa (Suñé & Garsaball, 2015).

2.4. Requeriments per a les pràctiques comunitàries

Des de la perspectiva de la institucionalitat proposada per Ostrom, els comuns urbans (i en correspondència, la gestió comunitària) requereixen d'una comunitat que els impulsi i els mantingui (Gidwani & Baviskar, 2011). Cal remarcar però que malgrat que el terme comunitat fa referència a un grup de persones que comparteixen alguna cosa, no indica res sobre les relacions que s'estableixen entre elles (De Angelis, 2003). La defensa i el desenvolupament de les propostes comunitàries requereix d'una consciència i voluntat social, d'un cert activisme polític que actua com a motor que transformi les necessitats i preferències individuals (i compartides) i les transformi en demandes i propostes col·lectives. Per tant requereix una repolitització de la societat (Ojeda & Urbano, 2015).

A diferència de la gestió dels béns comuns que proposa Ostrom, en el cas dels comuns urbans, tot i que la comunitat pot gaudir de certs beneficis directes, aquests no tenen perquè correspondre's a la cobertura de necessitats bàsiques. La motivació per la corresponsabilització en el seu sosteniment incorpora d'altres elements més simbòlics vinculats amb els valors de col·lectivitat i compromís cívic (Castro & Martí, 2016). Per al desplegament de qualsevol proposta comunitària es fa imprescindible un mínim de capital social que la defensi i la desenvolupi. L'exercici de la ciutadania activa és la base de qualsevol projecte comunitari, l'activació ciutadana com a subjecte polític actiu, però també la seva articulació (Ojeda & Urbano, 2015).

Per al desenvolupament d'aquest tipus de pràctiques innovadores és necessari que existeixi una comunitat activa que les reivindiqui i que estigui predisposada i capacitada per portar-les a terme. Aquestes pràctiques no sorgeixen en entorns benestants en tant que tenen les seves necessitats cobertes, ni en entorns deprimits socialment i econòmicament, en tant que no disposen de la capacitat de mobilitzar recursos, ja que han d'atendre les seves necessitats bàsiques. En tot cas, l'element característic és l'existència de segments de població que es caracteritzen per disposar de "*recursos culturals, cognitius i capital social*" (Cruz & Martínez, 2016: 181). Aquest tipus de pràctiques són demandades en territoris amb baixos nivells de segregació, amb uns nivells de renda mitjana on existeix un mínim de capital social, el que els capacita per a la mobilització dels recursos

necessaris per aspirar amb certes garanties a la materialització de les seves demandes i la posterior capacitat de gestió (Blanco et al., 2016). El fet que les persones que promouen aquest tipus d'iniciatives es caracteritzen per un perfil social determinat, pot representar un perill, generant una barrera cognitiva per aquelles persones que no disposen de la capacitat de mobilitzar aquest tipus de recursos (Cruz & Martínez, 2016).

Si l'acció comunitària requereix d'una comunitat, també s'estima necessari un canvi de la lògica institucional per a la seva normalització i generalització, tot i que no és requisit indispensable per a la seva existència (Cruz & Martínez, 2016). Però aquests canvis no poden passar per una assimilació burocràtica a través de la seva normativització, ja que trencaria amb el principi emancipador de la gestió comunitària. Encotillaria la flexibilitat necessària que ha d'existir en un model que parteix de la pròpia autoorganització d'una comunitat (Peris, 2016).

El paper dels poders públics ha de ser el de "*Reconèixer la comunitat com a subjecte polític amb el poder de decisió i gestió sobre els recursos públics*" (Ojeda & Urbano, 2015). Per tal que aquest reconeixement sigui realment efectiu, cal que vagi acompanyat del corresponent suport. Un suport que no es pot basar en una lògica paternalista que pot generar dependència i degenerar posteriorment en una relació clientelar. Però tampoc pot representar l'exclusa per on vehicular una relació fiscalitzadora sota pretextos garantistes (Peris, 2016). Als poders públics els pertoca una funció facilitadora i d'acompanyament dels processos comunitaris que garanteixi la seva autonomia i viabilitat, contemplant elements jurídics, tècnics i materials. Es requereix una certa seguretat jurídica que protegeixi la viabilitat comunitària de les pulsions dels cicles electorals (Suñé & Garsaball, 2015). El canvi de la dinàmica institucional ha de partir d'un canvi d'actitud, posant a disposició els serveis i recursos institucionals, però també adaptant els requeriments burocràtics i fiscals com taxes, llicències i permisos, a la nova lògica (Castro et al., 2016; Blanco & Gomà, 2016). Aquest reconeixement i suport s'ha de materialitzar mantenint una certa distància i assegurant la plena autonomia per tal que aquest suport no acabi fagocitant la iniciativa comunitària, el que Barba, & Subirats (2015) denominen força institucionalitzadora.

2.5. Els beneficis de l'acció comunitària

Els beneficis de l'activitat comunitària van més enllà de la pròpia producció del servei, producte o actuació concreta. Aquest tipus de projectes disposen d'un major potencial per a la millora dels seus resultats en tant que al ser gestionats per agents arrelats al territori, les intervencions s'adeqüen a les necessitats i requeriments de la població. Però més enllà del rendiment directe, un dels principals factors del valor afegit que es pot generar a través d'aquest tipus de fórmules de gestió, és el retorn social. L'acció comunitària representa una millora de la qualitat democràtica. Possibilita l'empoderament de la ciutadania a través de la seva capacitat per a la incidència sobre els afers que l'afecten (Castro & Martí, 2017). En conseqüència també possibilita la millora de les seves condicions de vida a través de la seva capacitat de transformar el seu entorn (Rebollo, 2012), modificant els elements que condicionen la seva trajectòria vital.

En tant que el procés comporta un empoderament de la comunitat, l'acció comunitària a més de generar productes o serveis, és alhora generadora de capital social. La pròpia experiència comunitària, és una experiència vivencial. És un procés que genera interrelacions entre aquelles persones que cooperen, el que propicia aprenentatges socials i comunitaris. L'acció comunitària té un potencial de transformació social que s'inicia en la transformació de les persones a través de la pràctica comunitària que desenvolupen (Laval & Dardot, 2015). Són espais on exercir la ciutadania activa, però també on experimentar el seu exercici, el que acaba generant aprenentatges comunitaris (Peris, 2016).

El fet d'incorporar mecanismes participatius permet a la ciutadania experimentar processos d'aprenentatge social. S'interpel·la a la ciutadania a treballar conjuntament per assolir reptes col·lectius i coresponsabilitzar-se d'allò comú. A través d'aquesta pràctica, la ciutadania adquireix competències socials. El fet de treballar per la comunitat i ser partícip de la construcció col·lectiva del seu entorn, coresponsabilitza a les persones en el sosteniment d'aquest nou context, propiciant el sentiment de pertinença. La possibilitat d'inclusió dels diferents membres de la comunitat, conjuntament amb el procés de coresponsabilitat col·lectiva ajuda a incrementar la cohesió social (Blanco & Gomà, 2016).

Cal però que tot aquest potencial formal es doti de les estructures i dinàmiques per tal d'incrementar la seva capacitat efectiva. L'arquitectura d'un projecte comunitari no és suficient per tal que es doni una pràctica comunitària. Una estructura és un canal pel qual vehicular o fins i tot potenciar una activitat, però són les persones i la seva pràctica quotidiana la que configura una transformació cap a unes relacions equitatives i cooperatives (Rebollo, 2012).

3. Metodologia: a la recerca de les causes explicatives

La present recerca pretén fer emergir elements que facilitin una implementació efectiva de pràctiques de gestió cívica i de gestió comunitària. Per a l'assoliment d'aquest objectiu es proposa una recerca qualitativa que permeti l'anàlisi d'algunes experiències que es porten a terme i posar en contrast els diferents discursos existents al seu voltant. Aquest tipus de recerca ha de permetre identificar les diferents estructures, eines, metodologies i estratègies emprades en el desplegament d'experiències de gestió cívica o gestió comunitària analitzades. Però també ha de possibilitar fer emergir els punts de fricció, els consensos i els reptes existents al voltant dels diferents discursos i argumentacions que realitzen els agents vinculats a aquestes pràctiques. L'anàlisi ha de permetre comprendre millor les causes explicatives dels diferents dissenys analitzats. El que ha de possibilitar poder establir amb més precisió les alternatives per incrementar el grau d'efectivitat en la seva implementació.

Al tractar-se de models amb un elevat component d'innovació, la totalitat de les experiències de gestió cívica i de gestió comunitària analitzades es corresponen a espais socials i culturals. Aquest fet està justificat per la força amb que en els últims anys han emergit aquest tipus de models en la gestió d'equipaments i espais en l'àmbit social i cultural. El seu anàlisi permet disposar d'un major nombre d'experiències amb una mínima trajectòria per a poder ser examinades. Per altra banda, es tracta d'un àmbit amb un menor nivell de complexitat davant d'altres tipus de polítiques públiques, el que permet realitzar un anàlisi prospectiu per tal de generalitzar conclusions que puguin ser extrapolables.

En la selecció dels casos analitzats s'ha volgut plasmar la diversitat de formules existents, traçant un eix sobre el grau de participació de la ciutadania en la gestió de les polítiques públiques urbanes. Un extrem de l'eix es correspon al model de gestió cívica (amb un patró de participació per delegació) i l'altre, al model de gestió comunitària (amb un patró de democràcia directa). Tal i com es menciona

a l'anàlisi d'aquesta recerca, en molts pocs casos es pot considerar que existeixi un model pur, en tant que la majoria transita al llarg de l'eix. En correspondència, a l'hora de seleccionar els projectes s'ha volgut plasmar aquesta diversitat seleccionant els següents casos: Can Batlló (Barcelona, districte de Sants – Montjuïc); l'Ateneu L'Harmonia (Barcelona, districte de Sant Andreu); la Casa Orlandai (Barcelona, districte de Sarrià – Sant Gervasi); el Casal de Barri Pou de la Figuera (Barcelona, districte de Ciutat Vella); Can Sanpere (Premià de Mar); l'Ateneu popular de la Coma Cros (Salt). L'experiència de Can Sanpere va finalitzar sobtadament arrel del desnonament de l'espai que ocupaven després de quatre anys de funcionament. Malgrat aquesta circumstància, s'ha considerat oportú integrar-la en aquesta recerca pel fet de representar una experiència exitosa de gestió comunitària (més enllà del reconeixement institucional), pel fet d'estar ubicada fora de l'àrea de Barcelona i pel fet de disposar de certa trajectòria en el seu desenvolupament.

Els casos de Can Batlló i de Can Sanpere es poden considerar com a experiències de gestió comunitària, en tant que són iniciatives comunitàries que es desenvolupen de forma autònoma. Tots dos mostren un caràcter d'apertura i inclusivitat del veïnat, alhora que exerceixen i promouen la democràcia directa. La resta de casos, tot i que no es poden considerar com a un bloc homogeni, fan referència a experiències de gestió cívica. Són projectes de titularitat pública que deleguen la seva gestió mitjançant un conveni a una entitat sense ànim de lucre. Tot i les diferències existents entre ells, els quatre casos de gestió cívica transiten amb major o menor intensitat cap al model de gestió comunitària, de forma més pràctica que formal.

Per a l'obtenció de les dades qualitatives la tècnica principal emprada ha estat la d'entrevistes semiestructurades. Aquestes s'han realitzat a persones que prenen un paper actiu a les diferents experiències analitzades i a representants institucionals relacionades amb l'àmbit territorial o sectorial on es desenvolupen. Per tal de mantenir el seu anonimat, al present document les primeres seran denominades com a "activistes" i les segones com a "representants institucionals", emprant sempre la forma del femení per referir-se a elles. Les persones activistes entrevistades han estat: Joan Costa, activista de Can Batlló;

David Vallverdú, dinamitzador de l'Ateneu L'Harmonia; Oriol Barba, secretari de l'Associació Cultural Casa Orlandai; Neus Serra, activista de Can Sanpere. Totes les representants institucionals entrevistades pertanyen a l'Ajuntament de Barcelona: Xavi Farré, Conseller Tècnic del districte de Sants – Montjuïc; Esther Utrilla, Cap de Projecte de la Direcció de Serveis a les Persones i al Territori, del districte Sarrià-Sant Gervasi; Laia Forné, Assessoria de la Regidoria de Participació i Territori.

Donat que en el cas de l'Ateneu popular de la Coma Cros i del Casal de Barri Pou de la Figuera no ha estat possible concretar una entrevista, s'ha fet servir l'anàlisi documental (del projecte de gestió i del conveni entre l'Ajuntament i l'entitat gestora), el que permet analitzar el marc conceptual sobre el que es sustenta el projecte i els mecanismes dels que es dota.

4. Anàlisi: Transitant cap a pràctiques efectives

4.1. Origen i palanca de canvi

Un dels motors principals que impulsa el naixement de les diferents experiències analitzades és la manca d'espais de proximitat per la expressió i interrelació comunitària. A excepció del Pou de la Figuera, a la resta de casos, l'equipament no existia prèviament. La finestra d'oportunitat varia segons el cas. A Can Batlló i Can Sanpere es reivindica la recuperació per a ús social d'un recinte fabril de grans dimensions que es troba en desús. A Can Batlló l'Ajuntament acaba adquirint l'espai, cedint una part important a la comunitat. En el cas de Can Sanpere, davant de la negativa de l'administració s'acaba ocupant l'espai i durant quatre anys es desenvolupa un projecte comunitari. A la resta de casos, davant d'equipaments existents o en procés de construcció s'articula una voluntat i la corresponent reivindicació d'un major protagonisme de la ciutadania en la seva gestió. En el cas de l'Ateneu l'Harmonia la finestra d'oportunitat és també la recuperació per a ús social d'un recinte fabril, però en aquest cas la iniciativa corre a càrrec de l'administració moment que s'aprofita per reivindicar l'apropiació comunitària de l'equipament. En el cas de la Casa Orlandai i de l'Ateneu Coma Cros, les diverses reivindicacions d'increment d'espais socials i del grau de participació ciutadana en la seva gestió troben un canal a través d'un procés participatiu impulsat per l'Ajuntament per tal de definir el futur d'un equipament, moment que és aprofitat per articular una plataforma que reivindica la seva capacitat de gestionar-ho de forma comunitària. Tot i que finalment s'empra una fórmula de gestió cívica. En el cas del Pou de la Figuera es tracta d'un equipament cultural de gestió externalitzada en el que s'aprofita la finalització de la licitació per proposar un canvi de model.

Totes aquestes finestres d'oportunitat porten a una articulació veïnal per a la reivindicació d'espais comunitaris. Davant de les diferents respostes per part dels poders públics s'acaben articulant propostes amb característiques pròpies.

Malgrat el diferencial contextual, cal destacar la rellevància de la politització veïnal com a motor que possibilita el seu sorgiment, tant per la legitimitat que l'atorga, com per la força que possibilita la seva materialització. Tots els agents entrevistats coincideixen que la politització veïnal és un component imprescindible per al sorgiment i sosteniment d'aquest tipus de model. Alhora que també coincideixen en el handicap que representa davant la despolitització d'una part important de la població i les connotacions negatives que representa el fet que l'activisme sociopolític sigui un tret identitari d'un espai social i cultural.

Fins i tot en els casos més polititzats es donen dos forces enfrontades. Una que emfatitza l'element de "lluita" (com diu una activista) per tal que el projecte es converteixi en una eina de transformació social. Una segona força gira al voltant de l'apertura del projecte apostant per una estratègia de transformació progressiva. Aquesta es basa en l'empoderament que les persones realitzen en la seva socialització a través dels aprenentatges que es generen. Les dos són codepenents. Es necessita que el projecte mantingui un fort component de consciència i activisme sociopolític per tal que els aprenentatges no es basin només en les habilitats participatives sinó també en valors i actituds. Però sense la incorporació de nous efectius, aquesta "lluita" no obté la massa crítica necessària per generar els canvis als que aspira. Aquesta fricció acaba generant un conflicte entre la intensitat i l'extensivitat que es decanta sensiblement per l'apertura del projecte. Fet que es sosté sobre la base de la seva voluntat de servei a la comunitat.

En tot cas, cal remarcar que existeixen petites diferències entre les experiències de gestió cívica i les de gestió comunitària. A les propostes de gestió comunitària defensen precisament el fet que la titularitat del projecte no pertanyi als poders públics, és el que dona la llibertat per tal que la comunitat pugui expressar la seva intenció de transformació sense tuteles. És per això que la intensitat de la seva activitat politicosocial és major. A les propostes de gestió cívica tot i que expressen la intenció de contemplar un elevat component de transformació social i conscienciació politicosocial, aquesta es mostra amb una menor intensitat. El fet que sigui una gestió delegada condiciona en certa manera la capacitat per expressar aquesta voluntat, obligant als agents comunitaris a

generar pràctiques menys intensives per sortejar la possible fiscalització que pugui exercir l'administració. I així ho plasmen els diferents agents a les entrevistes. Per les activistes existeix una excessiva fiscalització per part de l'administració, a la que critiquen una postura poc flexible que limita el desplegament de les dinàmiques necessàries per una societat civil forta i activa. Existeix la percepció que algunes de les representants institucionals recelen d'aquestes pràctiques, apostant per un paper més asèptic com a estratègia que permeti la inclusivitat i universalitat dels "serveis". Una posició que les activistes, tot i reconèixer que no és generalitzada, consideren que és majoritària entre les representants institucionals, donant-se amb una major intensitat a nivell tècnic.

4.2. Estructures i dinàmiques comunitàries

En la majoria de casos les experiències analitzades es doten d'estructures que possibiliten la participació directa de qualsevol persona que vulgui incidir en el projecte. Els casos de gestió comunitària mostren dos tipus d'espais: comissions on es desenvolupen actuacions vinculades a un tema específic (ja sigui de gestió del projecte o per al desenvolupament d'activitats relacionades a una temàtica) i l'assemblea on es debaten i decideixen elements generals del projecte. Ambdues són totalment obertes a la participació de qualsevol persona, i tenen plena discrecionalitat per actuar. Els casos de gestió cívica, a més de l'assemblea i les comissions, es doten de fins a tres tipus d'espais més. Això és degut a que l'assemblea és un espai tancat a les persones o organitzacions que consten com a afiliades, existint una diferenciació entre aquells que en són sòcies i la resta del veïnat. Per suplir aquest requisit es genera un espai obert paral·lel que permet a qualsevol persona decidir sobre els elements generals del projecte. Però aquest està sempre potencialment supeditat a la voluntat de l'assemblea de socis de l'entitat gestora. Al igual que al model de gestió comunitària, les comissions també es despleguen com a espais oberts per al desenvolupament d'activitats vinculades a un àmbit o per a la gestió d'elements específics del projecte. En tot cas, aquest últims estan condicionats per una Junta, l'òrgan del que es dota l'entitat gestora per desplegar l'activitat executiva, per a la seva representació institucional o com a espai on dirimir els possibles

conflictes. Per últim, en alguns casos, la Junta adopta un segon pla i es doten d'una estructura executiva en forma de coordinadora que representa als diferents espais existents (comissions, equip tècnic, Junta, etc.).

Malgrat aquesta arquitectura participativa, en tots els casos es posa de manifest la importància que aquesta voluntat transiti cap a una realitat efectiva. Totes les activistes manifesten la importància de la dinàmica participativa. De fet, el volum de la participació en els espais de gestió és un tema recurrent en els debats tant de les comissions com de les assemblees. La horitzontalitat de les relacions es considera un factor rellevant per evitar l'acumulació de poder i les possibles barreres. Aquesta horitzontalitat es promou generant autonomia als espais descentralitzats (comissions) o de coordinació, però també a través d'unes relacions igualitàries i inclusives. Es considera que tot i ser involuntari, els lideratges naturals i les desiguals competències participatives i graus de dedicació de certes persones representen barreres simbòliques que poden arribar a limitar la participació d'altres persones. Per contrarestar-ho, ja sigui de forma informal o com a una estratègia intencionada, es generen dinàmiques de contenció de pràctiques que generin la concentració i acumulació de poder, a més d'una certa proactivitat per al foment de la participació.

Com a element preventiu de l'acumulació de poder es menciona la descentralització de les diferents funcions generals de gestió (representació, economia, comunicació, coordinació, administració, etc.) i la rotació de les persones que formen part dels diferents espais de participació. Tot i que en el segon cas es reconeix que al ser espais oberts sense delegació expressa, no existeix la possibilitat de regular el temps de dedicació a forma de mandat, atribuint la rotació a la variació de la disponibilitat de la que disposen les persones en concordança amb el seu cicle vital. Per tant, la rotació es pot imputar al fet que l'espai sigui obert, el que permet un flux continu d'entrada i sortida de persones.

Per la seva banda, la proactivitat en el foment de la participació s'intueix com a factor clau per tal que l'arquitectura participativa vagi més enllà d'una aposta formal i a fi d'evitar que el projecte no de degeneri en un bé de club. En tots els casos es reconeix que una part (més o menys rellevant) de les persones que es

relacionen amb el projecte no contempen la seva participació en els espais de gestió. Davant d'aquesta realitat, i impulsat per la voluntat de generar una autèntica dinàmica comunitària d'apropiació col·lectiva, s'identifiquen dos línies d'actuació. Una amb un caràcter més informal basada en l'escolta activa i la promoció constant de la participació. S'interpel·la a les persones que d'alguna manera es relacionen amb el projecte per tal que diguin la seva en allò que considerin, ja sigui arrel de converses informals o de forma indiscriminada. Una segona línia, que a priori sembla més efectiva, és la que adopta una perspectiva més formal i intencionada. En alguns casos es realitzen intervencions amb persones i col·lectius amb els que existeix una interacció, per a la promoció de la participació, conscienciació políticossocial i d'acompanyament per a l'exercici i l'aprenentatge participatiu: *"a partir d'aquí es van poder fer intervencions ... hi havia una certa part educativa per aquesta gent"* (activista). Aquest tipus d'intervenció permeten eixamplar la base social del projecte, integrant un perfil de persones que segons la percepció de les activistes, ni tant sols es plantegen la possibilitat que puguin incidir sobre allò que els envolta: *Tot i la voluntat d'apertura i els espais de foment de participació, encara és molt habitual que la gent es sorprengui que pugui dir la seva* (activista). Des d'aquesta perspectiva, les experiències comunitàries assumeixen una perspectiva d'espais d'educació popular permetent incrementar el capital social de la comunitat on s'ubiquen. Tal i com menciona una activista, el projecte ha de permetre trencar amb *"la dicotomia entre militant convençut i consumidor passiu d'activitats, generant un nou espai entre mig, recuperant molta gent, aixamplant l'espai"*. Aquest *"espai entre mig"* permet pràctiques d'activisme i aprenentatge *"Tenim gent que no havia participat mai d'una dinàmica comunitària com aquesta i que en canvi allà se'n fa responsable, gestiona amb la gent, i contribueix a crear uns espais on la gent pot participar"*.

Tot i el disseny d'una estructura que habilita la capacitat participativa d'aquelles persones amb voluntat d'incidència, l'articulació d'estratègies per a motivar i acompanyar aquesta activitat, encara falta un últim element, accedir a les persones de l'entorn on s'ubica. En termes generals es pot afirmar que el projecte en sí mateix té la capacitat de representar un pol d'atracció suficient per tal de generar una interacció amb el veïnat a través de les activitats que es desplegen:

“hi ha molta gent que entra per primera vegada a assistir a una activitat i ho descobreix. I alguns després tornen amb certa assiduitat” (activista). Però tal i com menciona Fournier (2013) el fet de generar una àmplia programació d'activitats no representa per sí mateix un mecanisme que promogui la interacció amb l'entorn on s'ubica. En aquest sentit s'identifiquen quatre factors com a palanca de canvi: la intergeneracionalitat, la transversalitat, l'amabilitat dels espais i propostes que es generen, i la vertebració del territori i el treball en xarxa.

En tots els casos, les activistes mencionen el fet intergeneracional com a una realitat de la inclusivitat però també com a una expressió que projecta aquesta voluntat d'apertura, el que permet qüestionar els possibles estigmes: *“hi ha gent que té una mica de por, es pensa que som uns okupes (de forma despectiva)”* (activista). En aquest sentit, en un dels casos s'identifica la realització d'activitats infantils com a un factor que potencia la percepció d'un espai amable, obert i inclusiu: *“(les) activitats dirigides als infants, el que possibilita tenir relació amb molta gent que no hauria entrat mai”* (activista).

La transversalitat tant de les propostes d'activitats com de les persones que s'interrelacionen és un altre dels components que es mencionen com a expressions d'apertura i d'inclusivitat per tal que qualsevol veí consideri que aquell espai és susceptible per relacionar-s'hi: *“Hi ha moments molts besties amb molta gent molt diferent”* (activista).

L'amabilitat d'espais i propostes fa referència tant als aspectes d'imatge i simbolisme, com al tipus d'activitat. En aquest segon cas, les activistes mencionen aquelles activitat lúdiques o relacionals com a propostes que provoquen un primer contacte amb una part important del veïnat, sempre des de la perspectiva de la transversalitat del públic objectiu: *“fer una línia d'activitats festives o de relació de caire popular que conviden a entrar a molta gent que no tenien relació”* (activista).

Tal i com manifesta una activista *“El projecte transcendeix més enllà de l'equipament”* (activista). Una mostra de la voluntat d'obrir-se al barri i actuar com a agent comunitari que s'expressa a través del treball en xarxa amb la resta d'agents, la realització d'activitats més enllà de l'immoble on s'ubica el projecte,

la seva presència activa als projectes i activitats amb un cert arrelament, i la sensibilitat davant de les problemàtiques socials del seu entorn. Un exemple de la vertebració que representa el projecte comunitari de Can Batlló és el fet que al no disposar de personalitat jurídica pròpia, és el Centre social de Sants (l'Associació de Veïns) qui consta en el conveni per a la cessió de l'immoble on es desenvolupa el projecte, tot i no tenir cap relació orgànica amb Can Batlló.

Sigui un component de l'expressió dels membres de la comunitat o formi part d'una estratègia, aquests elements mostren la rellevància de “sortir de les quatre parets” per tal d'esdevenir realment un espai comunitari, però també un motor de la pràctica comunitària. Tot i que aquesta no és una actitud generalitzada o formalitzada: *“No hi ha una estratègia de promoció de la participació, ja hi ha una dinàmica establerta i la gent ja sap que estem aquí”* (activista).

Una vegada més, cal remarcar que el flux d'entrada que es pugui generar a través de l'activitat transversal, intergeneracional i socialitzadorament amable, no és suficient per tal que les persones que mantenen aquesta interacció s'impliquin. Per tant calen estratègies per provocar una major interrelació, per facilitar, però sobretot per fomentar la participació. Una estratègia que ha de contemplar una posterior intervenció d'acompanyament als processos d'incorporació, experimentació i d'aprenentatge per a l'exercici efectiu de la participació.

Ja sigui sota el model de gestió comunitària o sota el model de gestió cívica, totes les experiències analitzades articulen estructures i pràctiques que permeten i incentiven la participació directa de qualsevol persona en la gestió del projecte. Es genera una dinàmica oberta i inclusiva que permet l'apropament de persones amb diferents inquietuds i capacitacions. Aquests procediments faciliten la incorporació als diferents espais de decisió i gestió. Ja sigui de forma directa, per aquelles persones amb una voluntat manifesta d'implicar-se, o de forma progressiva entre aquelles que poden no manifestar l'assumpció de responsabilitats, o que no disposen de les competències requerides. Els “espais amables”, permeten que aquest segon perfil pugui aproximar-se, descobrir, experimentar i implicar-se de forma progressiva, adquirint aprenentatges participatius.

4.3. Interacció institucional

El principal element a destacar respecte la relació entre els gestors comunitaris i les institucions públiques és el diferencial interpretatiu que existeix respecte el que representa la implementació d'un model de gestió cívica o de gestió comunitària. Aquesta rellevància ve donada per l'afectació en l'efectivitat dels projectes, condicionant pràctiques i dinàmiques que limiten o potencien la possibilitat real que té la ciutadania per incidir de forma directa en la gestió de les polítiques públiques. Aquest diferencial pot arribar fins i tot a un no reconeixement de la legitimitat d'aquestes pràctiques, com és el cas de Can Sanpere.

En termes generals la postura institucional és d'acceptació de majors graus de participació de la ciutadania en les polítiques públiques. Tot i això, en algunes ocasions aquesta voluntat es tradueix en visions centralitzadores basades en argumentaris legalistes que atorguen a l'administració pública la centralitat de qualsevol iniciativa pública, interpretant la iniciativa comunitària com a un complement supletori de l'acció institucional. Així ho defensa Corral (2016), on tot i defensar que la llei empara la possibilitat que l'administració cedeixi gratuïtament béns patrimonials públics a projectes comunitaris, aquests s'han de correspondre a una delegació :

“les administracions públiques han d'assumir la iniciativa a l'hora de desenvolupar les seves finalitats, o, de manera supletòria, estudiar i acollir, si resulta procedent, les iniciatives que els puguin proposar altres persones interessades, per tal de donar alguna mena d'utilitat social als seus béns patrimonials” ... “La iniciativa privada instrumentalitzada a través de les entitats sense ànim de lucre s'ha de complementar i ha de col·laborar amb la prestació de serveis públics, però en cap cas els ha de suplir o substituir” (Corral, 2016: 270, 272).

Unes discrepàncies que tenen una major afectació sobre els projectes de gestió cívica, exemplificat en el diferencial d'interpretacions respecte com s'ha de concebre aquest model. Així es manifesta en la terminologia emprada. A nivell institucional es fa servir el terme “gestió cívica” considerant que aquest tipus de

gestió representa una cessió d'un recurs públic, de titularitat pública i definit prèviament per l'ens públic: *“no hi ha diferència entre aquest model (gestió cívica) i el d'una externalització o gestió pròpia. La diferència principal és el contracte i per tant el procés de concessió”* (representant institucional). Les entitats gestores sota aquest model parlen de “gestió ciutadana”, i en la majoria de casos, reclamen i practiquen una major autonomia i una major incidència del territori en la definició i gestió del projecte. Una postura compartida i articulada (en el cas de Barcelona) a través de la creació de la Plataforma de Gestió Ciutadana de Barcelona, i que en alguns casos genera manifestacions fins a cert punt paradoxals. Algunes de les entitats gestores incorporen la lògica de la gestió comunitària com és el cas de l'Ateneu Coma Cros, que defineix el seu projecte com a una gestió comunitària mixta, o el cas de l'Ateneu L'Harmonia que es defineix com a *“una organització per a la gestió comunitària”*. Una identificació que arriba fins i tot a incorporar el terme “comunitari” en la seva denominació com és el cas de l'Associació Casc Antic per una Gestió Comunitària (Pou de la Figuera).

Més enllà d'una lectura conceptual o la terminologia emprada, les pràctiques diàries també denoten aquest diferencial interpretatiu. Unes discrepàncies que novament tenen una major afectació sobre els projectes de gestió cívica en tant que als projectes de gestió comunitària es gaudeix d'un elevat grau d'autonomia: *“Els centres cívics de gestió cívica depenen de la voluntat política de torn ... l'Ajuntament els controla tot. Aquí fem el que volem”* (activista).

Pel que fa a l'autonomia en la definició de les actuacions que es porten a terme, en tots els casos manifesten plena capacitat d'obrar. Algunes de les activitats amb contingut més polititzat generen reticències per part dels tècnics municipals, tot i que en cap cas es transformen en una negativa. Unes reticències que tenen una major incidència als casos de gestió cívica per la capacitat efectiva i directa que té l'administració pública de limitar qualsevol proposta. Tot i que en cap cas s'ha fet efectiva aquesta prerrogativa, sí que es donen qüestionaments informals i fins i tot un autocontrol generat per la pròpia entitat gestora per tal d'evitar el conflicte. Una situació confirmada tant per activistes com per representants institucionals, que també coincideixen en que les possibles reticències es donen

més a nivell tècnic que a nivell polític. Una circumstància relacionada amb el programa polític de l'actual equip de govern, però també per l'actitud garantista i la resistència al canvi del cos administratiu.

La manera d'obrar també genera alguna fricció. El cos administratiu intenta fer respectar els protocols i normes institucionals, mentre que els gestors comunitaris posen l'accent als processos socials, relegant a un segon pla les possibles constriccions administratives. Una situació que tant uns com altres reconeixen que es dirimeix en favor de l'activitat comunitària: *“Els discursos estan a nivells diferents, per tant, a vegades cal fer algunes subversions. No és que entris en un conflicte, sinó que tires pel dret, ho fas i ja està”* (activista). Un exemple generalitzat és la voluntat de l'Ajuntament de Barcelona per homogeneïtzar la imatge dels seus equipaments, fet que xoca amb els gestors comunitaris que defensen mantenir una identitat pròpia. Un conflicte que en la majoria dels casos es resol per la via dels fets consumats, s'imposa la identitat comunitària davant l'administrativa, tant en la denominació com en els grafismes. Tant l'Ateneu Harmonia com la Casa Orlandai, s'identifiquen com a tal, malgrat que la seva denominació sigui Casal de Barri o Centre Cívic respectivament. A més, s'empra una imatge gràfica pròpia en detriment de la que pertocaria com a equipament públic. Un fet que algunes representants institucionals consideren com a una mala pràctica que cal corregir, i per d'altres es considera un mal menor davant del retorn social que es genera.

4.4. Resultats i reptes

Es manifesta una coincidència en que la curta trajectòria d'aquest tipus d'experiència fa que sigui prematur l'avaluació del seu impacte. En tot cas sí que s'entreveuen resultats a curt termini tot i acceptar que es fa difícil establir un vincle causal. Tant les activistes com les representants institucionals consideren que en la majoria de casos s'ha assolit un paper de referent comunitari, com a catalitzador d'iniciatives socials i com a motor de promoció comunitària, amb un increment de l'activitat i del capital social en l'entorn on actuen.

Malgrat aquest possibles èxits, algunes activistes consideren que cal desenvolupar noves estratègiques per tal d'incrementar el nivell d'inclusivitat que permeti implicar a un major nombre de veïns i veïnes. Un augment dels nivells de participació que pot requerir la incorporació de personal remunerat per tal d'assumir l'increment de la complexitat en la gestió del projecte. Una situació que planteja un segon repte, expressat tant en els casos en que ja es disposa de personal remunerat com en els que s'ho plantegen: Com compatibilitzar la pràctica comunitària amb l'actuació del personal remunerat sense que aquests limitin les dinàmiques d'expressió i aprenentatge participatiu? El tercer repte identificat fa referència a la interacció entre els projectes comunitaris i els poders públics. Es considera que cal un canvi en els procediments dels poders públics a partir d'una transformació de la cultura institucional que afavoreixi un suport efectiu. Aquest s'ha de manifestar amb una certa flexibilitat per respectar la identitat i el procés evolutiu de cada experiència comunitària. Per últim es planteja la necessitat que les diferents experiències treballin en xarxa per tal de generar aprenentatges mutus i incrementar la seva capacitat d'actuació.

5. Conclusions

El model de gestió cívica es desplega sobre les bases de la coproducció de les polítiques públiques. Aquesta es basa en la voluntat de fer participar a la ciutadania en els afers col·lectius, afavorint mecanismes de participació directa en la gestió dels recursos públics. Tot i que aquest model permet a la ciutadania implicar-se de forma directa en els afers públics, aquesta participació s'expressa de forma delegada. Les administracions públiques continuen reservant-se el monopoli en l'exercici del poder en tant que disposen de la discrecionalitat per definir en última instància la diagnosi i el disseny de l'objecte de gestió, la regulació que l'ha de constrènyer, les actuacions que l'han de desplegar i el sistema de relacions per tal de gestionar-ho. Tot i que la coproducció planteja un paper subsidiari per part de la ciutadania davant de l'administració, la pràctica de la gestió cívica genera experiències que es doten de mecanismes i legitimitat suficient per tal que la ciutadania disposi de la plena capacitat per incidir directament en el recurs públic cedit.

La gestió comunitària té com a referència el paradigma dels comuns urbans. Es proposa un model d'organització social en el que la ciutadania disposa de la capacitat per donar resposta a reptes col·lectius a través de la seva capacitat de definir i gestionar de forma directa actuacions col·lectives. Una comunitat que actua de forma autònoma dotant-se de normes que la regulen. Els comuns urbans representen una nova institucionalitat que actua de igual a igual davant els poders públics, el que urgeix un replantejament de les relacions entre aquests i la ciutadania. Aquesta nova institucionalitat requereix d'una comunitat articulada i capacitada que pugui assumir els requisits de l'articulació i la gestió d'un comú urbà.

A la pràctica no existeixen models purs. Les seves característiques són fruit de l'adaptació del model de gestió al context en que s'inscriu. No existeix una dicotomia entre dos models, sinó propostes elàstiques e impures que s'adapten

al context social i polític del territori on es despleguen. Tots els casos analitzats articulen mecanismes i dinàmiques que es poden classificar com a pràctiques comunitàries, ja siguin casos de gestió comunitària o de gestió cívica. El fet d'escollir entre un model de gestió cívica o de gestió comunitària s'ha de correspondre a l'anàlisi específic del territori on es vulgui desenvolupar. La resolució dependrà de la voluntat efectiva per part dels poders públics per al desplegament d'una o altra fórmula. Però l'element principal és l'existència d'una comunitat amb voluntat i capacitat d'esdevenir un subjecte polític. Una comunitat que obté la seva legitimitat per la base social que la sustenta i per les pràctiques d'inclusió i de radicalitat democràtica.

L'articulació veïnal es manifesta com a motor per a la constitució i sosteniment de les pràctiques comunitàries. Però aquesta articulació requereix d'un mínim capital social que permeti articular propostes amb la capacitat efectiva per dur-se a terme. Que això sigui possible depèn d'una repolització de la societat per tal que les persones assumeixin el paper de subjecte polític actiu i generin les transformacions socials i polítiques necessàries per al desplegament d'aquest tipus de models.

El valor afegit dels models que despleguen pràctiques comunitàries és el retorn social que generen, un resultat que difícilment es podria generar a través de models de gestió institucional o externalitzada. Aquest retorn social és possible gràcies a que aquest tipus de propostes es basen en una nova institucionalitat d'articulació ciutadana que permet dinàmiques comunitàries que permeten l'exercici de la democràcia directa. Una comunitat que es dota d'una arquitectura basada en l'horitzontalitat que limita la concentració i acumulació de poder per part de persones o col·lectius, el que facilita el flux d'entrada i sortida de persones. Unes estructures obertes i autònomes que permeten que qualsevol persona pugui incidir de forma directa en qualsevol element relacionat amb el projecte comunitari. Ara bé, el disseny de l'estructura no és suficient per tal que es doni una pràctica comunitària. Es requereix una proactivitat de les persones que hi participen per tal de generar dinàmiques inclusives que permetin però que també fomentin l'aproximació de noves persones per tal que puguin conèixer, experimentar, aprendre i exercir amb plena autonomia i capacitat l'activitat

participativa. En aquest sentit s'han identificat dos factors que es consideren clau: la inclusivitat i els processos d'aprenentatge de la pràctica comunitària.

Si un projecte comunitari representa la voluntat d'una comunitat, aquesta ha de ser capaç d'integrar a totes les persones susceptibles de formar-hi part. Per assolir l'objectiu de representar una proposta inclusiva s'ha de minimitzar les possibles barreres físiques, materials, cognitives i simbòliques que limiten l'accés a la participació.

La pràctica comunitària requereix d'una voluntat per al seu exercici, d'uns canals que la vehiculi, però també d'unes habilitats que permetin desplegar tots els seus potencials. Unes habilitats participatives que no són innates i que requereixen d'aprenentatges comunitaris que únicament poden ser apresos a través del seu exercici i la corresponent experimentació. A participar s'aprèn participant. En aquest sentit cal que les formules comunitàries es dotin d'estructures i estratègies que permetin i fomentin aquests aprenentatges.

Una proposta comunitària ha de manifestar una proactivitat que li permeti transitar d'una voluntat formal a una realitat efectiva, en tant que ha de generar processos de transformació social si no vol esdevenir un bé de club.

La nova institucionalitat que representa una pràctica comunitària requereix resituar les relacions entre la societat civil i els poders públics. Es requereix una transformació de les pràctiques institucionals que permetin una relació d'igual a igual amb la ciutadania. Per altra banda es fa necessari un reconeixement per part dels poders públics expressat a través d'un suport efectiu que faciliti les condicions tècniques, materials i normatives per garantir el desplegament de pràctiques de gestió cívica o gestió comunitària.

Aquest tipus de pràctiques innovadores plantegen reptes socials i institucionals per tal que es puguin desplegar de forma més efectiva. Des del punt de vista institucional s'identifica la necessitat de reconfigurar el marc normatiu per tal de reconèixer aquesta nova institucionalitat i permetre el seu desenvolupament. Però una vegada més, més enllà del marc formal, caldrà una actuació per tal de modificar la cultura administrativa que es mostra reticent a aquest tipus de

propostes en tant que xoca frontalment amb els principis que han regit històricament en l'àmbit de la gestió pública. Des del punt de vista de la societat civil articulada, cal anar més enllà dels espais per a l'expressió participativa per tal que també representin espais de foment i aprenentatge participatiu.

Uns reptes que plantegen la necessitat de noves recerques que permetin analitzar amb més detall com afrontar les tensions entre els requisits que demanda la gestió d'un recurs comú i la participació comunitària, per tal que l'exercici d'aquesta expressió sigui accessible a qualsevol membre de la comunitat. En segon terme, i davant de la manifestació d'una nova institucionalitat comunitària, caldrà aprofundir en com els poders públics interaccionen amb ella.

6. Bibliografia

Ajuntament de Barcelona (2013). *Conceptualització de la Gestió Cívica. Informe a la comissió de presidència i règim interior*. Barcelona, 20 de novembre del 2013. Comissionat de Participació Ciutadana i Associacionisme.

Barba, O., & Subirats, A. (2015). *Gestió comunitària i transformació social. L'experiència de Barcelona*. Barcelona: La Verónica cartonera.

Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., & Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 47(188), 249-260.

Blanco, I., & Gomà, R. (2016). *El municipalisme del bé comú*. Icària.

Caffentzis, G., & Federici, S. (2015). Comunes contra y más allá del capitalismo. *El Apantle*, 1, 53-71.

Castro, M., Fresnillo, I., & Moreno, R. (2016). *Comuns urbans – Patrimoni ciutadà. Marc conceptual i propostes de línies d'acció*. Manuscrit no publicat, Ajuntament de Barcelona, Espanya.

Castro, M., & Martí, M. (2016). Comunes urbanos: de la gestión colectiva al derecho a la ciudad. *EURE (Santiago)*, 42(125), 131-153.

Castro, M., & Martí, M. (2017). Com comunalitzar allò públic: l'oportunitat municipalista. *Nous Horitzons*, (2015), 32 – 39.

Chatterton, P. (2010). Seeking the urban common: Furthering the debate on spatial justice. *City*, 14(6), 625-628.

Corral, A. (2016). El control de la legalitat. A: la utilització temporal dels buits urbans. M. Fernández & J. Gifreu (Dir.), *La utilització temporal dels buits urbans* (pp. 269 – 273). Barcelona: Diputació de Barcelona.

Cruz, H., & Martínez, R. (2016). I si “mestrestant” creem institucions comunitàries. A: la utilització temporal dels buits urbans. M. Fernández & J. Gifreu (Dir.), *La utilització temporal dels buits urbans* (pp. 172 – 183). Barcelona: Diputació de Barcelona.

De Angelis, M. (2003). Reflections on alternatives, commons and communities. *The Commoner*, 6, 1-14.

Fournier, V. (2013). Commoning: on the social organisation of the commons. *M@n@gement*, 16(4), 433-453.

Gidwani, V., & Baviskar, A. (2011). Urban commons. *Economic and Political Weekly*, 46(50), 42-43.

Gutiérrez, R. (2001). Forma comunal y forma liberal de la política. *Pluriverso. Teoría política boliviana*.

Laval, C., & Dardot, P. (2015). Común. Ensayo sobre la revolución en el siglo XXI. Barcelona: Gedisa editorial.

Lefebvre, H. (1975). *El derecho a la ciudad*. 3.a ed. Barcelona: Península. [1967].

Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*.

Observatori Metropolità de Barcelona (2014). Comuns urbans a Barcelona. Pràctiques de defensa, cura, reapropiació i gestió comunitària.

Ojeda, H., & Urbano, X. (2015), *Cultura i Gestió Comunitària. Públic significa “de la comunitat”, no “del govern”*. Barcelona: Espai Fàbrica. Disponible a: <http://interaccio.diba.cat/CIDOC/blogs/2015/cultura-gestio-comunitaria-public-significa-comunitat-no-del-govern>

Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes two to tango? understanding the Co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. *British Journal of Management*, 24(S1).

Ostrom, E. (2015). *Governing the commons*. Cambridge university press.

Peris, D. (2016). Nous paradigmes de les transformacions urbanes: espais de gestió ciutadana. A: la utilització temporal dels buits urbans. M. Fernández & J. Gifreu (Dir.), *La utilització temporal dels buits urbans* (pp. 184 – 191). Barcelona: Diputació de Barcelona.

Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102-1118.

Rebollo, Ó. (2012). La transformación social urbana: La acción comunitaria en la ciudad globalizada. *Gestión y política pública*, 21(SPE), 159-186.

Stavrides, S. (2014). Emerging common spaces as a challenge to the city of crisis. *City*, 18(4-5), 546-550.

Subirats, A. (2015). *Reptes i riscos de la gestió comunitària*. Barcelona: Espai Fàbrica. Disponible a: <http://interaccio.diba.cat/blogs/2015/reptes-riscos-gestio-comunitaria>

Suñé, L., & Garsaball, M. (2015). *Guia per a la gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Vaillancourt, Y. (2011). La economía social en la co-producción y la co-construcción de las políticas públicas.