






Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>

Estudi de la gestió cívica a Barcelona:

**La gestió d'equipaments municipals com a pràctica
democràtica i comunitària**

Marina Pera i Ros

Febrer 2022

Tesi doctoral

**Tutor i director: Ismael Blanco i Fillola
PhD in Politics, Policies and International Relations
Institut de Govern i Polítiques Públiques
Departament de Ciència Política i Dret Públic
Universitat Autònoma de Barcelona**

Als meus pares i a la meva germana.

A l'Alguer, la Ginesta i en Pau

Sense vosaltres res d'això hagués estat possible

*Sota l'aparença d'espontaneïtat i d'horitzontalitat,
hi ha aprenentatges acumulats, jerarquies no dites,
rols de gènere, formes de distinció,
i també veritables sorpreses i exemples de brillantor.*

(M. Garcés, Ciutat Princesa, 2018)

Índex

Resum de la tesi	7
Resumen de la tesis	9
Dissertation abstract	11
Agraïments	13
Índex de taules i gràfics	15

PART I

1. Introducció	19
1.1 La gestió cívica com a oportunitat	22
1.2 Reptes teòrics de la tesi	23
1.3 Preguntes de recerca, hipòtesi i objectius	30
1.4 Enfocament i disseny metodològic	33
1.5 Estructura de la tesi.....	34

PART II

2. La gestió cívica com a pràctica de l'administració pública	39
2.1 L'administració pública tradicional	40
2.2 La Nova gestió pública	45
2.3 La governança.....	54
2.4 La coproducció de polítiques	62
3. La gestió cívica com a pràctica comunitària	73
3.1 La comunitat.....	74

3.2. La cohesió social.....	89
3.3 El capital social.....	91
3.4 Els equipaments i les associacions en la creació de capital social	95
4. Els equipaments de gestió cívica com a béns comuns	101
4.1 Epítom dels béns comuns	102
4.2 Articulació de la perspectiva neoinstitucional i la post-marxista	106
4.3 Els comuns urbans i la relació amb l'estat.....	107
4.4 Governança dels comuns.....	112
5. Resum i integració dels principals debats teòrics.....	133

PART III

6. Contextualització	139
6.1 Característiques socials i polítiques de Barcelona.....	139
6.2 La tradició ateneística i el moviment veïnal	144
7. Disseny metodològic i analític.....	154
7.1 Marc analític.....	154
7.2 Disseny metodològic	159
7.3 Treball de camp realitzat	164

PART IV

8. Característiques generals de la gestió cívica	184
8.1 Distribució dels equipaments de gestió cívica	184
8.2 Gestió prèvia dels equipaments	191
8.3 L'àmbit d'activitat dels equipaments de gestió cívica.....	192
8.4 Pressupost gestionat pels equipaments de gestió cívica.....	194
9. Les xarxes de governança de la gestió cívica	201
9.1 Els marcs reguladors de la gestió cívica.....	203
9.2 Anàlisi de les xarxes de coordinació.....	217
9.3 Marcs interpretatius i lògiques diferenciades entre entitats i administració	239
9.4 Avaluació i rendició de comptes en les xarxes.....	244
9.5 Despolitització de les entitats gestores	246
9.6 Síntesi i debat teòric dels resultats	255
10. La relació dels equipaments de gestió cívica amb la comunitat	263
10.1 Potencialitats inherents en la gestió cívica	266
10.2 Dinamització comunitària	270
10.3 Foment de la cohesió social	279
10.4 Funcionament democràtic envers la comunitat.....	293

10.5 Síntesi i debat teòric dels resultats	298
11. La governança interna dels equipaments de gestió cívica	305
11.1 La Institucionalitat dels equipaments de gestió cívica.....	307
11.2 Anàlisi de la diversitat en l'organigrama intern.....	325
11.3 Valoració i mecanismes per a la inclusió de la diversitat	342
11.4 Síntesi i debat teòric dels resultats	348

PART V

12. Conclusions	355
12.1 Principals aportacions	357
12.2 Reflexions finals	369
12.3 Futures línies de recerca	372
13. Conclusions in English	374
13.1 Main contributions	376
13.2 Final remarks.....	389
13.3 Suggestions for future research.....	391
14. Bibliografia	393
15. Annexos.....	416
15.1 Enquesta de gestió cívica.....	416
15.2 Guió entrevista equipaments gestió cívica a Barcelona.....	421
15.3 Relació de documents consultats	423
15.4 Model de consentiment informat.....	425

Resum de la tesi

Aquesta tesi estudia la gestió cívica d'equipaments a la ciutat de Barcelona com a oportunitats per a l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari. La gestió cívica és una categoria política-legal que consisteix en la transferència d'equipaments de titularitat municipal a entitats sense ànim de lucre per a què aquestes administrin i desenvolupin el seu projecte obert al barri i/o ciutat amb el suport econòmic del consistori. Aquesta transferència es realitza sota el pretext de millora de la cohesió social de la ciutat i promoció de la participació ciutadana en la gestió del bé comú, entre d'altres objectius socials. Així doncs, la recerca es centra en identificar i comprendre en quines circumstàncies els equipaments de gestió cívica esdevenen una pràctica d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari.

Per assolir l'objectiu de la investigació, s'adopta una triple òptica analítica, en què s'estudia la Gestió cívica des de tres dimensions que la defineixen com a experiència ciutadana de recursos municipals, i que permeten comprendre'n el seu potencial democràtic i de desenvolupament comunitari: 1) La gestió cívica com a pràctica de l'administració pública local, 2) La gestió cívica com a pràctica comunitària, i 3) La gestió cívica com a bé comú.

La primera de les dimensions es centra en analitzar la coordinació entre l'Ajuntament de Barcelona i les entitats gestores dels equipaments. Des del paradigma teòric de la governança en xarxa, s'analitza el marc regulador de la gestió cívica, els espais de coordinació, i els possibles dèficits democràtics de les xarxes de coordinació establertes. Els resultats mostren com l'aprovació de les Bases de gestió cívica (2015) van incrementar la transparència en les xarxes de governança, però la insuficient adaptació de la normativa i procediments administratius a la idiosincràsia de les ciutades

entitats absorbeix temps i recursos a les entitats gestores, afectant la seva missió originària i incentivant la seva despolitització.

En la segona dimensió d'anàlisi s'estudia el potencial enfortiment comunitari que poden promoure els equipaments de gestió cívica en el territori de referència (majoritàriament el barri), a través dels conceptes de capital social pont i transparència en la gestió. Els resultats mostren les dificultats però també les múltiples estratègies implementades pels equipaments de gestió cívica per aconseguir que la diversitat de població del territori facin ús de l'equipament, estimulants la creació de capital social pont. D'entre la diversitat d'equipaments, destaquen els casals de barri com a tipus d'infraestructures socials que major consciència mostren i més estratègies apliquen per l'enfortiment comunitari.

La tercera de les dimensions es focalitza en l'anàlisi de la governança interna dels equipaments de gestió cívica com a bé comú. S'investiguen les normes i els espais per a la gestió de l'equipament des d'un punt de vista democràtic i d'inclusió de la diversitat social. La majoria dels equipaments ofereixen diferents òrgans per a la implicació de la ciutadania en la gestió del centre, destacant d'entre els equipaments aquells gestionats per una plataforma d'entitats. Pel que fa a la composició social dels òrgans de gestió s'observa una tendència a l'homogeneïtat social, amb manca de representació de col·lectius no hegemònics (dones, joves i persones racialitzades).

En síntesi, la tesi contribueix a valorar el potencial democràtic i d'enfortiment comunitari de la gestió cívica a la ciutat de Barcelona i, sobretot, a identificar els seus condicionants. Els resultats, a més de dialogar amb la teoria i aprofundir-hi des del contrast empíric, poden servir també per a promoure futures recerques en l'àmbit de la innovació en l'administració de recursos de titularitat municipal per part de la ciutadania organitzada, així com en els impactes que aquestes pràctiques generen en el seu entorn territorial.

Resumen de la tesis

La presente tesis estudia la gestión cívica de equipamientos en la ciudad de Barcelona como oportunidades para la profundización democrática y el fortalecimiento comunitario. La gestión cívica es una categoría política-legal, consistente en la transferencia de equipamientos de titularidad municipal a entidades sin ánimo de lucro, para que sean estas quien administren y desarrollen su proyecto de forma abierta al barrio o la ciudad, con respaldo económico del consistorio. La transferencia de los equipamientos se desarrolla bajo el pretexto de mejorar la cohesión social de la ciudad y promocionar la participación ciudadana en la gestión del bien común, entre otros objetivos sociales. De este modo la investigación se focaliza en la identificación y comprensión de las circunstancias que favorecen que los equipamientos de gestión cívica devengan prácticas democráticas y de desarrollo comunitario.

Para lograr el objetivo de la investigación se propone una aproximación al objeto de estudio basado en una triple óptica analítica, en que se estudia la gestión cívica desde las tres dimensiones que la definen como experiencia ciudadana de gestión de recursos municipales, y que permiten analizar su potencial democrático y de fortalecimiento comunitario: 1) la gestión cívica como práctica de la administración pública local, 2) la gestión cívica como práctica comunitaria, y 3) la gestión cívica como bien común.

En la primera de las dimensiones se estudia la coordinación entre el Ayuntamiento de Barcelona y las entidades gestoras de los citados equipamientos. Partiendo del paradigma teórico de la gobernanza en red, se analiza el marco regulador de la gestión cívica, los espacios de coordinación, además de los posibles déficits democráticos de las redes de coordinación establecidas. Los resultados muestran como la aprobación de las *Bases de gestión cívica* (2015) incrementaron la transparencia en las redes de gobernanza, a pesar de la insuficiente adaptación, tanto de la normativa

como de los procedimientos administrativos, a la idiosincrasia de las citadas entidades. Queda constatado como estas carencias absorben tiempo y recursos a las entidades gestoras, afectando su misión originaria e incentivando su despolitización.

En la segunda dimensión de análisis, se estudia el potencial fortalecimiento comunitario que pueden promover los equipamientos de gestión cívica en su territorio de referencia (habitualmente el barrio), a través de los conceptos de capital social puente y de transparencia en la gestión. Los resultados exhiben las dificultades, pero también las múltiples estrategias implementadas por los equipamientos de gestión cívica para conseguir que una diversidad de entidades y grupos del territorio hagan uso del equipamiento, estimulando la creación de capital social puente. Entre la pluralidad de equipamientos, destacan los casales de barrio, como los tipos de infraestructuras sociales que mayor consciencia muestran y más estrategias aplican en favor del fortalecimiento comunitario.

En la tercera de las dimensiones, se investiga la gobernanza interna de los equipamientos de gestión cívica como bienes comunes. Se analizan las normas y los espacios para la gestión del equipamiento desde el punto de vista democrático y de inclusión de la diversidad social. La mayoría de los equipamientos ofrecen diferentes órganos para la implicación de la ciudadanía en la gestión del centro, destacando entre la pluralidad de los equipamientos, aquellos que están gestionados por una plataforma de entidades. En términos de la composición social de los órganos de gestión se observa una tendencia a la homogeneidad social, con una manca de representación de colectivos no hegemónicos (mujeres, jóvenes y personas racializadas).

En síntesis, esta tesis contribuye a valorar el potencial democrático y el fortalecimiento comunitario de la gestión cívica, y especialmente a identificar sus condicionantes, a través del estudio de caso de la ciudad de Barcelona. Los resultados, además de generar un diálogo con la teoría y profundizar el conocimiento con el contraste empírico, pueden servir también para promover futuras investigaciones en el ámbito de la innovación en la administración de recursos de titularidad municipal por parte de la ciudadanía organizada, así como evaluar el impacto que dichas prácticas generan en su entorno territorial.

Dissertation abstract

This dissertation explores the civic management facilities in the city of Barcelona as opportunities for democratic enhancement and community strengthening. Civic management consists of transferring municipally owned facilities to non-profit organisations so that they can administer and develop projects that are open to the public, with financial support from the city council. The transfer of facilities is conducted under the pretext of improving the social cohesion of the city and promoting citizen participation in the management of common goods. The research thus focuses on identifying and understanding the circumstances that enable civic management facilities to become democratic and community development practices.

In order to achieve the objective of the research, an approach based on a triple dimension analysis is proposed. This approach enables the study of civic management facilities following the three dimensions that characterise it as a citizen experience of municipal resource administration: 1) civic management as a local policy, 2) civic management as a community practice and 3) civic management facilities as common goods.

The first of the analytical dimensions studies the coordination between Barcelona City Council and the grassroots organisations responsible for the civic management facilities. Based on the paradigm of network governance, the local policy for civic management, as well as the existing coordination bodies and the potential democratic deficits of established networks, is analysed. The results show how the approval of the *Bases de gestió cívica* (2015) increased transparency in governance networks, despite the insufficient adaptation of both regulations and administrative procedures to the idiosyncrasies of low-professionalised grassroots organisations. It is observed that these deficiencies demand time and resources from grassroots organisations, affecting their original mission and accelerating their depoliticisation.

In the second dimension of analysis, the community empowerment that civic management facilities potentially promote is studied through the concepts of bridging social capital and transparent management. The results show the difficulties for promoting bridging social capital but also the multiple strategies implemented by civic management facilities to encourage a socially diverse population to use their facilities. Among the plurality of civic management facilities, community centres can be highlighted as the facilities that apply the most strategies for promoting bridging social capital.

In the third dimension, the internal governance of civic management facilities is analysed through the lens of common goods. The internal functioning of the facilities is explored from a democratic point of view as well as through the assessment of social diversity inclusion. Most of the facilities offer various bodies for the involvement of citizens in the management of the centres, particularly those that are managed by a platform of grassroots organisations. Regarding the social composition of management bodies, there is a tendency towards social homogeneity, with an under-representation of subaltern groups (women, young people and racialised people).

In sum, this thesis contributes to assessing the democratic potential and community empowerment of civic management, and especially to identifying the conditioning factors, through a case study of the city of Barcelona. The results, besides generating a dialogue with theory, can also serve to promote future research in the field of innovation in the administration of municipally owned resources by organised citizens, as well as to evaluate the impact that these kinds of practices generate in society.

Agraïments

Aquesta és la culminació d'un somni que es va començar a gestar fa anys, i afortunadament sento que els agraïments han de ser extensos. El doctorat ha esdevingut un camí molt peculiar, doncs al llarg d'aquest procés han nascut el meu fill i la meva filla, qui des de sempre han sentit i vist com la seva mare feia la tesi i aquí estic infinitament agraïda per la seva paciència. La vivència de la maternitat i la formació de base en sociologia m'han portat a inevitablement analitzar les vivències entorn la maternitat i l'acadèmia, algunes d'esperançadores, d'altres ancorades en el passat. No obstant, he arribat a la fi d'aquesta etapa amb molts aprenentatges i reflexions per a continuar aportant el meu granet de sorra allà on sigui com a dona, investigadora i mare.

Primer de tot, m'agradaria donar les gràcies a les persones a qui he entrevistat, que han dedicat el seu temps altruïstament per a relatar-me la seva visió i pràctica, tant de bo la tesi serveixi per aportar algunes reflexions interessants per a vosaltres també.

Al llarg d'aquests anys he rebut nombrosos suports, comentaris positius, crítica constructiva, no puc nombrar tothom però no oblidó a ningú, gràcies per ser-hi. L'agraïment central i transversal és pel professor Ismael Blanco, director i tutor d'aquesta tesi, qui ha tingut l'habilitat i paciència d'acompanyar-me en aquest procés, no exempt de revolts. Gràcies per la constància, l'exigència i per tota l'aportació teòrica i analítica.

I would also like to thank Professor Ida Susser for her welcoming to New York and for introducing me to some compelling debates. Thank you for the kind attention and the knowledge you shared.

Som éssers socials, i la tesi pot arribar a ser una feina molt solitària, per això és imprescindible fer constar un sentit agraïment a la meva comunitat de doctorands. Poder compartir alegries i temors ho ha fet tot més portable. Gràcies companys del B3B/113 i despatxos contigus, Àngel T. per la generositat d'haver compartit saviesa i estratègies, Dani B., Juan P, Joan M., Jordi G. i Sofia B, ha estat vital tenir-vos a prop i poder analitzar

la realitat del doctorat amb vosaltres. Gràcies companyes de l'IGOP, especialment Iolanda, Yuni i Lorenzo, amb qui he après en paral·lel a la tesis, els codis propis de la publicació d'articles i presentar en congressos, i el que em queda encara! Un bon record i agraïment a les companyes del projecte Pro-comuns a l'AMB, amb qui vam realitzar dos anys consecutius un projecte de recerca cocreat entre totes, especialment a en Sergio V. i la Mara F. per al seu lideratge compartit. No voldria oblidar-me del personal tècnic i administratiu del Departament i de l'IGOP, Josep, Susana, Charlotte i Loli, gràcies per a fer-ho possible i per fer-nos-ho fàcil. No em puc oblidar d'agrair la beca pre-doctoral rebuda per part de la UAB, que m'ha permès realitzar el doctorat, sense un suport econòmic m'hagués estat impossible.

És de justícia transmetre agraïments a les amistats que han esdevingut suport vital. Gràcies amigues selvatanes, Estel, Kira, Né, Mimi, Mons i Sandra per tenir sempre una orel·la disponible i paraules carregades d'ànims per a mi. També les amistats que millor conservo de l'època universitària, Edu C., Dani V., Joan Ri, Laura T, Lierni, Meritxell, i Ribí, he sentit i valorat molt el vostre interès i suport. Un especial record a l'Aishih i l'Alba, que abans de començar tot això, en un altre continent, ja em van acompanyar en el desig d'escriure una tesi. I d'entre les amistats, un especial agraïment per en Pere M., no només pels debats acadèmics i reflexions d'interès, sinó també per llegir una part de la tesi i oferir-me el teu parer, tant d'estil com de contingut.

Gràcies també a la meva germana Renée, que en tots aquests anys tant m'ha corregit el català com l'anglès, i sempre fent-me costat, un tresor absolut. No em puc oblidar d'en Guillem i la Montse per haver-me salvat en els mals tràngols informàtics.

El nostre context polític-social ens condiciona i ens influeix en ser qui som. Per això, aquesta tesi feta parcialment en un context pandèmic, on la dificultat de conciliar es multiplica, l'agraïment als meus pares ha de ser majúscul. També a la família d'en Pau, doncs sense les hores que heu tingut cura dels petits, tot això no hagués estat possible. Em sento molt afortunada de tenir-vos a prop, i saber que els heu cuidat tant bé.

Finalment, no podré agrair mai prou la paciència, suport i escolta d'en Pau. Has patit i gaudit la meva tesi gairebé tant com jo. I això em porta també a agrair a l'Alguer i a la Ginesta per haver tingut paciència i haver sabut esperar, la vostra alegria de viure ha estat vital per a mi. Espero que a partir d'ara pugui gaudir encara més de veure-us créixer. Us estimo.

Índex de taules i gràfics

Taules

- Taula 1:** Principals característiques de la NGP (Nova Gestió Pública), 51
- Taula 2:** Resum de les principals característiques dels paradigmes preeminents de l'administració pública, 62
- Taula 3:** Resum de les variables que caracteritzen els diferents tipus de coproducció, 66
- Taula 4:** Tipus de coproducció, 70
- Taula 5:** Principis institucionals dels béns comuns de llarga durada, 115
- Taula 6:** Configuració de la proposta per a l'estudi de la gestió interna dels comuns, 120
- Taula 7:** Característiques de l'apoderament individual, 123
- Taula 8:** Característiques de l'apoderament organitzacional, 124
- Taula 9:** Característiques d'una organització apoderadora, 126
- Taula 10:** Vuit nivells en l'escala de participació ciutadana d'Arnstein, 129
- Taula 11:** Característiques socials dels districtes de Barcelona, 143
- Taula 12:** Governos de la ciutat de Barcelona des de 1979, 144
- Taula 13:** Operacionalització de l'anàlisi de les xarxes entre entitats gestores i administració pública local, 158
- Taula 14:** Operacionalització de l'anàlisi de la relació dels equipaments de gestió cívica amb la comunitat de referència, 159
- Taula 15:** Operacionalització de l'anàlisi de la governança interna dels equipaments de gestió cívica, 160
- Taula 16:** Equipaments de gestió cívica que van contestar l'enquesta, Barcelona, 2018-2019, 166
- Taula 17:** Pregunta de l'enquesta sobre la relació entre l'Ajuntament i els equipaments de gestió cívica en els últims tres anys, 171
- Taula 18:** Pregunta de l'enquesta sobre relació històrica entre l'Ajuntament i els equipaments de gestió cívica, 171
- Taula 19:** Construcció de l'indicador per a la selecció d'equipaments segons la relació amb l'Ajuntament, 172
- Taula 20:** Indicador per a la selecció d'equipaments d'acord amb les característiques de l'ens gestor, 174
- Taula 21:** Pregunta de l'enquesta relacionada amb els òrgans de participació dels equipaments de gestió cívica, 175

Taula 22: Construcció de l'indicador per a la selecció d'equipaments d'acord amb la seva estructura interna, 176

Taula 23: Equipaments de gestió cívica entrevistats, Barcelona, 2019, 177

Taula 24: Resum de les entrevistes a personal tècnic i polític de l'Ajuntament de Barcelona, 181

Taula 25: Resum dels espais de relació entre Ajuntament i entitats responsables dels equipaments de gestió cívica, 225

Taula 26: Percentatge d'equipaments de gestió cívica que realitzen algun tipus de treball en xarxa, 284

Taula 27: Disponibilitat dels documents definitoris a la web dels equipaments de gestió cívica, 297

Taula 28: Documentació a la pàgina web i documents disponibles al públic, 298

Taula 29: Distribució per edats segons la composició de gènere de la junta, 331

Gràfics

Gràfic 1: Distribució percentual dels equipaments de gestió cívica en els districtes de Barcelona, 2019, 187

Gràfic 2: Gestió prèvia dels equipaments de gestió cívica de la ciutat de Barcelona, 2019, 192

Gràfic 3: Distribució percentual dels equipaments de gestió cívica segons el tipus d'activitat, Barcelona, 2019, 193

Gràfic 4: Percentatge d'equipaments de gestió cívica segons el pressupost anual en euros, Barcelona, 2019, 196

Gràfic 5: Distribució percentual dels rangs de pressupostos segons cada tipus d'equipament de gestió cívica, Barcelona, 2019, 198

Gràfic 6: Percentatge de finançament públic sobre el total del pressupost de l'equipament de gestió cívica, Barcelona, 2019, 199

Gràfic 7: Diversitat de font de finançament en els equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 200

Gràfic 8: Espais de coordinació entre l'associació de gestió cívica i l'Ajuntament, Barcelona, 2019, 220

Gràfic 9: Valoració de la relació amb l'Ajuntament durant el període 2015-2019. Equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 234

Gràfic 10: Valoració de la relació amb l'Ajuntament al llarg de la història de l'equipament de gestió cívica, Barcelona, 2019, 234

Gràfic 11: Percentatge de finançament públic sobre el total del pressupost. Equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 248

Gràfic 12: Pertinença dels equipaments de gestió cívica a una entitat de segon grau, Barcelona, 2019, 286

Gràfic 13: Documentació disponible per al públic als equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 296

Gràfic 14: Quantitat d'òrgans en la gestió interna dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 319

Gràfic 15: Característiques de l'organigrama intern segons l'àmbit d'acció dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 322

Gràfic 16: Característiques de l'organigrama interna segons la naturalesa de l'entitat gestora dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 323

Gràfic 17: Característiques de l'organigrama intern segons la dècada d'origen dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 324

Gràfic 18: Distribució en districtes segons l'organigrama intern dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 325

Gràfic 19: Els equipaments de gestió cívica segons la composició de gènere de la seva junta gestora, Barcelona, 2019, 328

Gràfic 20: Característiques de les juntes gestores dels equipaments de gestió cívica en termes d'edat, Barcelona, 2019, 329

Gràfic 21: Organigrama dels equipaments de gestió cívica segons la composició de gènere de la seva junta gestora, Barcelona, 2019, 332

Gràfic 22: Organigrama dels equipaments de gestió cívica segons la composició d'edat de la seva junta gestora, Barcelona, 2019, 333

Gràfic 23: Composició de gènere de la junta gestora dels equipaments de gestió cívica segons la naturalesa de l'entitat gestora, Barcelona, 2019, 334

Gràfic 24: Composició d'edat de la junta gestora segons la naturalesa de l'entitat gestora dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019, 334

Gràfic 25: Composició de gènere de la junta gestora segons la dècada en què els equipaments van esdevenir gestió cívica, Barcelona, 2019, 336

Gràfic 26: Composició d'edat de la junta gestora segons la dècada en què els equipaments van esdevenir gestió cívica, Barcelona, 2019, 337

Gràfic 27: Composició de gènere de la junta gestora segons el tipus d'equipament, Barcelona, 2019, 338

Gràfic 28: Composició d'edat de la junta gestora segons el tipus d'equipaments, Barcelona, 2019, 339

Mapes

Mapa 1: Distribució dels equipaments de gestió cívica per districtes a la ciutat de Barcelona, 2019, 186

Mapa 2: Dècada en què l'entitat responsable va començar a gestionar l'equipament de gestió cívica a la ciutat de Barcelona, 2019, 189

Mapa 3: Localització territorial dels equipaments segons el tipus d'activitat a Barcelona, 2019, 195

Figures

Figura 1: Components de la cohesió social, 91

PART I

1. Introducció

1.Introducció

La gènesi de la que parteix aquesta tesi és l'interès per a la comprensió de la capacitat de transformació de l'autorganització ciutadana, quan aquesta va orientada a donar resposta a les necessitats de la població. La indagació entorn aquesta temàtica ja va començar en el Treball de Fi de Màster, que va analitzar l'autogestió de les persones desnonades en les ocupacions col·lectives de l'Obra Social de la PAH (Plataforma d'afectats per les hipoteques)¹. Aquesta tesi continua parcialment amb el mateix focus d'interès, però ara centrant-me en aquells projectes de llarga durada que tenen una estabilitat en el temps i certa capacitat econòmica per a desenvolupar els seus projectes, en part com a resultat de la relació establerta amb l'administració pública.

Aquesta recerca doncs és també fruit de la necessitat d'indagar en el repte de generar una participació diversa, sumar nous membres en projectes col·lectius, i saber quins són els beneficis i riscos de la relació entre administració i iniciatives ciutadanes. Dubtes substantius que em van anar sorgint al llarg de la meua etapa com a activista, però també com a treballadora de l'administració pública i de diferents entitats socials d'àmbits com l'educació en el lleure, el feminisme o l'acció social. Un pas més en la definició de l'objecte d'estudi es va donar en les estades d'estudis a la ciutat de Nova York, el 2014 i 2016, on vaig poder endinsar-me en l'anàlisi de les particularitats del context urbà. Les classes d'intel·lectuals de ressò internacional com la professora Saskia Sassen experta en ciutats globals i les dinàmiques d'exclusió que s'hi donen; o els seminaris del professor David Harvey en què situava les ciutats com a espais on hi

¹ L'article sorgit de la tesina és La desobediència civil en la campanya de la Obra Social de la PAH a *Arbor* (2019).

conflueix la força d'expansió intrínscica del capitalisme, però també les resistències a aquesta amenaça de mercantilització constant, són alguns dels destacats exemples. No puc obviar doncs aquestes experiències personals i aprenentatges acadèmics, que van captivar-me i oferir-me recursos per a endinsar-me en el context urbà com a espai de conflicte entre forces oposades, però al mateix temps on es generen sinergies emancipadores.

D'aquesta confluència, doncs, neix la focalització cap a projectes col·lectius de llarga durada, que gaudeixin de certa estabilitat en el context urbà, i que s'ha materialitzat en el present estudi dels equipaments de gestió cívica a la ciutat de Barcelona. Concretament, els equipaments de gestió cívica són espais municipals transferits per part de l'Ajuntament de Barcelona a entitats sense ànim de lucre per a què els gestionin obertament al seu entorn, barri o ciutat, i que reben un suport econòmic del consistori per al desenvolupament de les activitats.

Per tal de conèixer millor els potencials i riscos d'aquestes pràctiques qualificades d'innovadores, en la tesi analitzo la capacitat dels equipaments de gestió cívica d'esdevenir pràctiques d'enfortiment comunitari i d'aprofundiment democràtic. Precisament, la pregunta de recerca es pot resumir en aquests termes: *en quines circumstàncies els equipaments de gestió cívica aconseguen ser una oportunitat per a l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari?*

Catalunya, i més concretament Barcelona, presenta una oportunitat paradigmàtica per a l'estudi de les pràctiques d'acció col·lectiva, atesa la seva tradició associativa profundament arrelada i que d'alguna manera influeix en el context dels equipaments de gestió cívica. Barcelona no només ha estat bressol de moviments socials i reivindicacions que han canviat el decurs de la història (Andreu, 2014), sinó que també ha destacat en termes de projectes col·lectius, com ara els ateneus i casals, sorgits el s.XIX per a la millora de les condicions socials i educació de les classes populars (Izquierdo, 2018; Solà, 1978). Tampoc no es pot obviar la transcendència del moviment veïnal a la ciutat, que va ser clau en la lluita antifranquista i l'acondicionament dels barris obrers des de la dècada de 1960 (Andreu, 2014; Castells, 1986); o el moviment okupa que en la dècada de 1990 va obrir centres socials en edificis tancats mentre denunciava els efectes del sistema econòmic neoliberal en la vida diària de la ciutadania (Garcés, 2018; Gonzalez, 2011); i més recentment, les assemblees de barri sorgides arrel del 15M (García i Pradel, 2018), entre molts altres exemples. I és en gran part gràcies a aquestes lluites i projectes amb voluntat transformadora que avui Barcelona presenta una geografia social pertinent per a estudiar les experiències de

gestió ciutadana, aquelles que cerquen donar resposta a les necessitats dels barris, amb o sense suport de l'administració.

Tot i que Barcelona tingui històricament una forta tradició autonomista (Ealham, 2005), la contínua expansió mercantilitzadora del capitalisme crea una forta pressió sobre les ciutats (Harvey, 2012) i aquesta fa que el territori o edificis urbans estiguin altament disputats (Narotzky, 2013), provocant que sigui cada cop més difícil el desenvolupament de projectes col·lectius autònoms de l'administració pública o de la propietat privada. Això, però, no impossibilita que les iniciatives puguin conservar certa lògica i discurs autonomista (Bianchi, 2018; Eizaguirre, 2018). En aquest context exposat, centro l'estudi dels equipaments de gestió cívica com a iniciativa ciutadana que parteix de l'organització col·lectiva, però que estableix ja des de l'inici una relació amb el consistori, a diferència d'altres espais autònoms com serien els centres socials ocupats. S'assumeix, doncs, que la relació amb l'administració proporciona una estabilitat i capacitat de desenvolupar els projectes col·lectius a llarg termini, i per tant, a priori obre més oportunitats per al treball continuat amb la comunitat i l'aprofundiment en la gestió col·lectiva i democràtica.

En els últims anys, han sorgit estudis i publicacions que analitzen les iniciatives ciutadanes que, a semblança de la gestió cívica, reben alguna forma de suport de l'administració pública. Aquestes, ubicades a Catalunya o a l'Estat Espanyol, s'han enfocat des del paradigma de la innovació social (Blanco i León, 2017; Cruz et. al, 2017; García i Pradel, 2018), dels comuns o procomuns (Bianchi, 2018, Blanco i Gomà, 2016; Ferreri i Vidal, 2020), o des d'iniciatives ciutadanes amb vocació de ser punts referents de dinamització i transformació dels barris, com la gestió comunitària (Font et. al, 2015; Miró, 2018). S'observa que aquestes publicacions s'han centrat sobretot en el potencial transformador d'aquestes pràctiques, i també en la seva capacitat per a donar resposta a les necessitats socials des d'una fórmula innovadora i flexible. Però fins al moment aquest tipus d'iniciatives no han estat estudiades des d'una mirada holística que analitzi el seu potencial democràtic i enfortiment comunitari. A fi de comprendre la gestió cívica en la seva complexitat, he optat per una òptica analítica tridimensional, que em permetés avaluar el potencial d'aquestes iniciatives en l'establiment de pràctiques democràtiques i promoció de l'enfortiment comunitari en aquelles esferes que la defineixen com a projecte d'organització ciutadana amb suport de l'administració. Les dimensions d'anàlisi són: 1) la gestió cívica com a pràctica de l'administració públic local, 2) la relació amb el seu entorn més proper, ja que emanen de la comunitat i estan en interacció amb aquesta comunitat; i 3) la governança interna, per entendre el seu funcionament intern,

que és el que determina el grau d'implicació de la comunitat en la gestió dels projectes i en conseqüència la qualitat democràtica interna.

A continuació, explico amb més detall l'oportunitat que representa l'estudi de la gestió cívica a la ciutat de Barcelona per a la indagació dels potencials i riscos d'aquest tipus d'experiències. Tot seguit, presento breument l'aproximació teòrica adoptada i els reptes assumits, i per acabar, descriu l'estructura escollida per la tesi.

1.1 La gestió cívica com a oportunitat

La gestió cívica és la categoria política-legal derivada de la Carta Municipal de Barcelona, posteriorment regulada per les Bases de gestió cívica aprovades el 2015, que consisteix en el traspàs d'edificis municipals i una quantia econòmica cap a la ciutadania organitzada, per a la gestió d'un servei per al barri o ciutat. El projecte o servei que s'ofereix des de l'equipament de gestió cívica és per definició obert a tota la ciutadania i al barri.

Tot i que la gestió cívica no es va reconèixer en l'ordenament jurídic municipal fins el 2003, i que no va ser fins el 2015 que es van aprovar les Bases comunes a nivell de ciutat, els primers centres que es van incloure en aquesta categoria s'havien cedit a la ciutadania ja el 1977, amb l'ús d'altres eines legals. És un fenomen divers en la seva expressió, que comprèn des de casals de barri i centres culturals, fins a equipaments esportius com ara camps de futbol. Tots aquests equipaments desenvolupen la seva activitat ordinària sota la característica compartida de ser administrats per agents col·lectius de l'àmbit associatiu i reben una ajuda econòmica de l'Ajuntament de Barcelona.

Com s'anunciava, molts d'aquests equipaments són fruit o herència de lluites veïnals iniciades a la dècada de 1970s² per a dotar els barris d'equipaments socials, o bé d'altres sinèrgies col·lectives que s'han generat en les últimes dècades. De fet, des del 2008 s'ha observat un augment d'equipaments sota la categoria de gestió cívica, i

2 En el capítol de descripció de l'objecte d'estudi i el context, s'ampliarà la història i la formulació de la gestió cívica a nivell polític-legal.

gairebé se'n poden trobar en tots els districtes de Barcelona³, malgrat que la seva distribució no és equitativa geogràficament.

Per tant, es tracta d'un fenomen divers però amb suficients elements definitoris en comú com per a ser estudiat conjuntament i que se'n puguin extreure comparacions entre ells.

1.2 Reptes teòrics de la tesi

L'augment de les experiències de provisió de serveis o cura d'espais públics per part de la ciutadania mostra que el model en què l'estat era l'únic proveïdor de serveis públics⁴ ha evolucionat cap a una confluència de varis models en què participen actors externs, principalment del mercat privat, però també de la societat civil (Iaione, 2016). En aquest sentit, Blanco i Gomà (2016, p.17) apunten que la disminució de recursos públics ha conduït a l'administració local "cap al tancament tecnocràtic, acompanyat de més externalitzacions-privatitzacions. Però també ha creat oportunitats per a una gestió més democràtica i ciutadana. Fins i tot per a impulsar experiències d'autogestió a partir de la lògica del comú."

Seguidament, presento aquells debats actuals en la literatura acadèmica a partir dels quals es construeix el marc teòric d'aquesta tesi, i que serviran posteriorment per a configurar el marc analític i per aproximar-me a l'objecte d'estudi. En concordança amb l'òptica tridimensional adoptada, els debats es presenten també en aquestes dimensions, tot i que sense al·ludir les connexions entre elles.

1.2.1 La gestió cívica com a pràctica de l'administració pública

Les pràctiques de col·laboració entre l'administració i la ciutadania es poden entendre com a coproducció de polítiques influïdes pel paradigma de la governança en xarxa. La coproducció consisteix en "produir un servei públic a través del procés en què els *inputs* usats per a produir un bé o servei són aportats per individus que no són part de la mateixa organització" (Ostrom, 1996, p. 1073), assumint que en aquesta equació l'estat

³ Tots els districtes tenen almenys un cas d'equipament de gestió cívica, excepte Les Corts, que té un cas que s'ha tipificat com a *outsider* ja que les seves característiques no corresponen amb la resta d'equipaments.

⁴ Aquest model és propi del Paradigma de l'Administració pública tradicional.

sempre és una de les parts implicades. Tanmateix, la coproducció no és un fenomen estàtic i homogeni sinó que el concepte inclou diverses pràctiques, des del codisseny de polítiques, en què la ciutadania participa en el procés de plantejament d'una política, fins a la coimplementació, en què la ciutadania s'implica en el desplegament d'un programa o política (Nabatchi et al., 2017). Ara bé, dins aquesta diversitat de pràctiques, aquesta recerca es centra en aquella coproducció que té reconegut un major grau d'autonomia, perquè és el tipus de coproducció que més s'adequa a l'experiència de la gestió cívica. Bovaird (2007, p.849) conceptualitza aquest tipus de coproducció com "la comunitat proveeix sola un servei planificat o dissenyat conjuntament amb l'estat", o fins i tot, "la comunitat autogestionada proveeix d'un servei i rep assessorament puntual de l'administració".

L'estat es coordina amb la ciutadania per a la coproducció de polítiques principalment a través de xarxes. Les xarxes, que s'entenen com l'articulació horitzontal d'actors interdependents però operacionalment autònoms, ja siguin del sector públic, privat i/o societat civil, interactuen a través de negociacions regulars en un marc normatiu, regulatori i cognitiu (Sorensen i Torfing, 2007). És per això que les xarxes han esdevingut l'element definitori del paradigma de la governança. Les xarxes i la governança, s'han considerat la fórmula predilecte per a donar resposta a la creixent complexitat dels assumptes als que havia de fer front l'estat⁵ (Blanco et al. 2011; Klijn, 2008; Levi-Faur, 2012; Pierre i Peters, 2000; Rhodes, 2007), i ha esdevingut la nova ortodòxia (Marinetto, 2003) en les reformulacions de l'administració pública, tot i que no l'única⁶.

La coproducció de polítiques a través de l'establiment de xarxes presenta l'oportunitat de sumar competències, coneixements i informació de diversos agents participants. Així doncs, s'ha destacat de les xarxes la seva capacitat d'incloure, pluralitzar, i conseqüentment democratitzar la provisió de les polítiques públiques (Klijn, 2012; Brugué et al., 1994), al mateix temps que augmentaven la connexió de la ciutadania amb el sistema polític, democràtic i la gestió dels afers públics (Bakker et al.

⁵ El fet que la governança esdevingués un dels paradigmes més influents, no vol dir que en l'administració no coexisteixin pràctiques pròpies de paradigmes com l'Administració pública tradicional o la Nova Gestió Pública. La influència de la governança influeix en les reformes i acaba contribuint en la creació de pràctiques i models d'administració pública híbrida (Ballart i Ramió, 2000).

⁶ La governança no ha estat l'únic paradigma que ha influït en la reformulació de l'administració pública, un altre dels paradigmes hegemònics ha estat la Nova Gestió Pública, que es detalla a l'apartat teòric "La gestió cívica com a pràctica de l'administració pública".

2012; Blanco et al., 2011; Nabatchi et al. 2017). Les xarxes, que s'han considerat com una oportunitat per a la participació de la ciutadania i l'augment del capital social, funcionen sobretot a través de la reciprocitat i la confiança mútua (Ostrom, 1996; Brugué, 2010). A més a més, la coproducció a través de xarxes suposa també una major flexibilitat de procediments i capacitat d'adaptació respecte la rigidesa característica de la burocràcia administrativa. Per tant, s'associa també a una major disposició per a la innovació i adaptació dels serveis, i així poder augmentar la qualitat d'aquests (Sorensen i Torfing, 2007).

Tanmateix, les xarxes i la coproducció de polítiques són paradigmes que no han estat exempts d'una revisió crítica. Un dels principals aspectes és el dèficit democràtic que potencialment poden presentar les xarxes (Swyngedouw, 2005); tot i que aquestes inclouen actors alternatius als que havien estat presents fins al moment, es qüestiona a qui representen, qui els designa, i els interessos de qui defensen (Subirats, 2010). S'obre doncs el dubte de si a les ciutades xarxes queda garantida la defensa de l'interès general o contràriament es privilegia un entramat d'interessos particulars. També es reflexiona críticament sobre la pertinença o no de les xarxes per a decidir aspectes que afecten a la població més enllà dels representats; o la manca de mecanismes garantistes de procediments democràtics, com ara la transparència i la rendició de comptes. (Davies, 2007; Subirats, 2016).

A més a més, també es posa en dubte el funcionament de les xarxes en base a la confiança, la reciprocitat i la deliberació, ja que en molts casos les xarxes s'estableixen entre actors amb capacitat de decisió desigual. L'actor més poderós, és a dir l'estat, acaba en la majoria de casos definint els mecanismes de funcionament i marcant resolucions cabdals (Davies i Pill, 2012). Per tant, es desconfigura així la suposada horitzontalitat de les xarxes, deixant pas a una reproducció de les relacions jeràrquiques i una reproducció de les desigualtats existents a la societat (Subirats, 2010; Swyngedouw, 2005).

Per tant, un dels reptes als que es compromet indagar aquesta recerca és analitzar les xarxes i els processos de coordinació establerts entre la ciutadania organitzada i l'administració pública (en la majoria de casos local), revisant críticament la capacitat democratitzadora de les xarxes i els seus reptes.

Seguint en l'àmbit de l'administració pública i la seva col·laboració amb la ciutadania organitzada, cal tenir en compte les reflexions entorn el significat i les conseqüències intencionades o no de la coproducció de polítiques. La neutralitat d'aquestes pràctiques com a fórmules de millora dels serveis i apoderament de la ciutadania s'ha qüestionat considerant-les com a mecanismes de domesticació de la participació, en substitució d'altres estratègies més obertament confrontadores (Dadusc, 2019). Els partenariats públic-comunitaris, en què l'estat traspasa dotacions econòmiques a la comunitat perquè s'autoorganitzi en funció de les seves necessitats, han estat promoguts per a governs de diferents sensibilitats i ideologies polítiques en el context europeu. De fet, aquest tipus de polítiques han estat concebudes com a un element més en un canvi de paradigma cultural "en què les persones no sempre han de buscar la resposta als seus problemes al govern local o central, sinó que poden trobar respostes desenvolupant comunitats actives i sostenibles" (Lowndes i Pratchett, 2012). Tanmateix, des de posicions neofoucauldianes es veu el traspàs de responsabilitats a la comunitat com una fórmula de propagació de racionalitats concordants amb el paradigma neoliberal en què s'emfasitza l'emprenedoria, el càlcul del risc, i la responsabilitat de les pròpies condicions socials (Rose i Miller, 1992), canviant doncs l'estat del benestar per a models de comunitarisme neoliberal (Marinetti, 2003). Fins i tot en alguns casos ha suposat la institucionalització de certes pràctiques que en l'època keynesiana s'haurien considerat radicals o disruptives, i ara poden ser acceptades, i ser candidates a rebre suport per part de les autoritats que les conceben com a funcionals, ja sigui perquè augmenten el valor simbòlic d'un barri i la seva regeneració, o perquè donen un servei a la ciutadania on l'estat se n'ha retirat (Mayer, 2013). Conseqüentment, aquests processos comporten un risc per a la cooptació i despolitització de moviments que anteriorment havien tingut una relació de confrontació o de veu crítica amb l'estat.

En aquest sentit, un exemple es troba a la ciutat de Barcelona, on es va desenvolupar el programa Pla Buits, que promovia l'ús temporal per part de la ciutadania de solars en desús. Cruz i Martínez (2016) van senyalar com aquesta política podia esdevenir una fórmula d'institucionalització i domesticació de cert activisme ciutadà que fins al moment s'havia organitzat sense tenir una relació amb l'administració pública, o en tot cas la relació havia estat conflictiva. No obstant, també s'apunta a la creació d'oportunitats favorables a la ciutadania fruit de la col·laboració, que es tradueixen en la integració de les demandes i marcs interpretatius dels moviments socials en les polítiques locals, i el desenvolupament de polítiques que tinguin per a objectiu la protecció i foment de l'organització comunitària.

Així doncs, aquesta tesi té la voluntat d'analitzar les polítiques de foment de l'organització de la comunitat, com a oportunitat per a desenvolupar les propostes de la ciutadania organitzada i incorporar-les en les polítiques locals. Però sense defugir el debat entorn la doble cara de les xarxes, tenint en compte els possibles riscos d'aquestes en forma cooptació i despolitització de veus i formes d'autorganització dissidents.

1.2.2 La relació de la gestió cívica com a pràctica comunitària

Seguint amb les reflexions entorn la comunitat, esdevé ineludible l'anàlisi de l'impacte i el rol que adquireixen les pràctiques d'autoorganització ciutadana amb el suport de l'administració. Posant especial atenció a les desigualtats socials que travessen les comunitats, i com aquestes desigualtats afecten la disponibilitat i recursos per a participar.

Davant l'auge de l'individualisme, la fragmentació de les institucions socials (treball, família, etc.) que havien marcat la identitat, l'increment de l'aïllament i la vulnerabilitat social, la promoció de la cohesió social i l'enfortiment comunitari ha esdevingut un objectiu social i polític (Rebollo, 2012). El foment dels vincles comunitaris és especialment rellevant en els països del sud d'Europa, on degut al seu estat del benestar de caire familiarista i comunitarista, la societat civil ha tingut històricament un rol prominent en la creació de xarxes de suport, promoció del sentiment de pertinença i resposta a les necessitats socials (García i Pradel, 2018; Subirats, 2016).

A més a més, en l'àmbit polític-institucional, l'organització col·lectiva en associacions de caire polític, cívic o social és considerada una font de foment del compromís cívic i una escola de democràcia. Fins al punt que alguns autors com Almond i Verba, (1963) o Putnam, (1995) han relacionat l'existència d'un teixit associatiu ric amb el bon funcionament de la democràcia. A més, a les associacions també se'ls ha atribuït la capacitat fiscalitzadora de l'acció de govern.

Posteriorment, autors com Young (2000) han qüestionat la màxima dels postulats apuntats per Almond i Verba o Putnam, ja que aspectes com l'objectiu de l'entitat o la

democràcia interna d'aquesta, condicionen l'aportació de l'entitat al sistema democràtic. D'aquesta manera, associacions amb la finalitat d'incrementar la segregació social (per exemple, el Ku Kux Klan) o la defensa dels interessos privats, com ara les *gated communities*⁷ a Estats Units contribueixen poc o fins i tot perjudiquen al sistema democràtic. Malgrat els matisos esmentats que cal tenir en compte, el foment de l'associacionisme i l'organització col·lectiva de caire cívic a nivell comunitari s'ha estimat com a un element cabdal per al benestar col·lectiu i la salut del sistema polític.

D'entre els impactes que poden generar les iniciatives ciutadanes convé destacar la promoció de la cohesió social, que s'utilitza com a mesurador de la solidaritat i les interaccions dels individus d'una comunitat (Lozares, et al., 2011). Un dels principals elements que conformen la cohesió social és el capital social (Wickes et al., 2014), entès com les normes socials i xarxes que porten a un increment de confiança i intercanvi d'informació entre ciutadans, contribuint a la implicació cívica i la cooperació amb el propòsit d'aconseguir el benestar col·lectiu (Putnam, 1995; 2000). En aquest sentit, un alt nivell de capital social no només està relacionat amb un increment de recursos personals, sinó que també es relaciona amb una major capacitat de fer front a reptes comunitaris (Jenson, 2010). Tanmateix, es considera bàsic distingir entre dos tipus de capital social, el de tipus vincle (*bonding*) i el de tipus pont (*bridging*). Mentre que el primer es refereix a l'enfortiment dels llaços entre persones que comparteixen els mateixos orígens socials, el segon es refereix a la creació de connexions entre persones amb uns orígens i bagatge social diferents. Per tant, tot i que tots dos tipus de capital poden contribuir a contrarestar els processos d'aïllament i vulnerabilitat social, el capital social pont incideix més en l'enfortiment comunitari, ja que facilita la connexió de sectors socials diferents que comparteixen un mateix territori (Parsons, 1969). Altrament, el capital social vincle podria arribar a fomentar la distància entre grups socials de diferents orígens, ja que la promoció de connexions entre persones de característiques socials similars sense la connexió d'aquestes amb altres grups socialment diferents, podria crear una comunitat de grups tancats (Etzioni, 1993).

Tot i que els projectes oberts a la comunitat que s'analitzaran en aquesta tesi semblen a priori destinats a fomentar el capital social pont, convé recordar que les teories divergeixen sobre el rol de les associacions en el foment d'aquest. Concretament, Popielarz i Miller (1991) defensen que a l'inici d'una associació es tendeix

⁷ Les *gated community* són urbanitzacions residencials de persones amb un alt poder adquisitiu que tenen control d'accés.

a enfortir el capital social vincle perquè les persones que inicien un projecte o que s'incorporen a una entitat comparteixen certes característiques socials, però a mesura que el projecte de l'associació es consolida, aquestes tendeixen a crear capital social pont amb la incorporació de persones més diverses (Benton, 2016; Lin i Dumin, 1986).

Per tant, aquesta recerca vol aprofundir en la comprensió de la capacitat d'enfortiment comunitari que tenen les iniciatives ciutadanes que reben el suport de l'administració pública local. Parteix de la voluntat de no només analitzar la tendència i capacitat per a crear capital social pont, sinó també quins són els mecanismes emprats per aconseguir-ho.

1.2.3 La gestió cívica com a comú

Finalment, sorgeix la necessitat d'indagar sobre les relacions i l'estructura interna dels equipaments de gestió cívica que garanteix un funcionament democràtic i crea oportunitats per a l'enfortiment de la comunitat implicada.

La teoria dels béns comuns d'Ostrom (1990) ofereix una formulació dels principis d'organització bàsics per a què un bé sigui gestionat col·lectivament sense comprometre'n la seva continuïtat, i emfasitza la importància de construir una institucionalitat pròpia que determini els protocols i espais per a l'administració del recurs. Endemés, les teories dels comuns provinents del post-marxisme subratllen l'horitzontalitat i reciprocitat com a principis d'organització i funcionament dels comuns clau per a esdevenir pràctiques instituent d'un sistema social alternatiu (Caffentzis i Federicci, 2014; Laval i Dardot, 2015).

Per tant, les teories dels comuns aporten un marc per a l'anàlisi de l'estructura i governança interna de les iniciatives ciutadanes, que d'entrada tendeixen a presentar pràctiques properes a l'assemblearisme (Garcia et al., 2018). Tot i així, no es pot assumir que les relacions en els comuns es desenvolupin en una harmonia *ipso facto*, sense que aflorin les desigualtats socials existents en la societat i es generin relacions de poder (Deleixhe, 2018). Per a fer front a les possibles relacions de poder i reproducció de les desigualtats socials que es poden donar a dins els comuns, Deleixhe (2018) aposta per a visualitzar els modes d'opressió a través del conflicte agonista (Mouffe, 1999), i establir

mecanismes per a contrarestar les dinàmiques de poder (Fraser, 1990), per així aconseguir una gestió més inclusiva i democràtica.

En el marc d'aquesta discussió, aquesta tesi es planteja analitzar la governança interna de les iniciatives ciutadanes amb el suport de l'administració pública per tal d'indagar com aquesta contribueix o dificulta l'apoderament individual i col·lectiu de les persones implicades. A més, es pretén identificar les estructures de participació i mecanismes establerts per tal de contrarestar les desigualtats existents en la participació.

1.3 Preguntes de recerca, hipòtesi i objectius

Una vegada he presentat la gènesi, l'objecte d'estudi i els reptes teòrics assumits, exposo a continuació la pregunta de recerca, la hipòtesi, i els objectius generals. La pregunta de recerca manifesta "una determinada forma de concebre el món i de mirar els fenòmens socials objecte d'estudi" (Verd i Lozares, 2016, p. 84), essent, per tant, un dels passos més determinants en el procedir d'una investigació. El tipus de pregunta sol estar d'acord amb les preferències ontològiques i epistemològiques de l'autor de la recerca i determinarà posteriorment la metodologia adoptada (Verd i Lozares, 2016).

Pregunta de recerca

En quines circumstàncies els equipaments de gestió cívica esdevenen pràctiques d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari?

Hipòtesi i objectius de la recerca

La gestió cívica, que consisteix en l'administració d'equipaments municipals per part de la ciutadania organitzada, és una oportunitat per a l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari. El potencial democràtic i d'apoderament de la ciutadania es maximitza en la mesura que les xarxes de coordinació entre l'Ajuntament (de Barcelona) i les entitats gestores són transparents i rendeixen comptes amb els actors implicats i la

societat. A més, l'enfortiment comunitari es potencia sobretot quan l'equipament presenta una voluntat d'obertura i de generar mecanismes per a implicar la diversitat social del territori en la gestió i ús de l'equipament.

De manera més extensa, la particularitat dels equipaments de gestió cívica és sens dubte la gestió d'un equipament per entitats sense ànim de lucre, fet que els confereix oportunitats per a la pràctica democràtica i l'enfortiment comunitari. La participació dels membres de les entitats gestores en xarxes de coordinació amb l'Ajuntament de Barcelona per a la definició del projecte a desenvolupar, la seva implementació i avaluació és una oportunitat per a la pluralització dels actors que participen de les diferents fases de les polítiques públiques, tal i com s'apunta des del paradigma de la governança en xarxa (Blanco et al., 2011; Brugué et al., 1994; Klijn, 2012). Tot i així, també hi ha la possibilitat que les xarxes presentin possibles dèficits democràtics en què es generin situacions de poder desigual (Davies, 2011), no hi hagi transparència a l'hora de designar qui participa a les xarxes (Subirats, 2016), ni tampoc una transparència en els procediments per a la presa de decisions i rendiment de comptes (Swyngedouw, 2005). Per això, la participació de la ciutadania en el disseny i implementació de polítiques públiques pot ser una oportunitat per a l'apoderament de la ciutadania i una pràctica democràtica, però cal tenir en compte la qualitat democràtica del procés, així com les relacions de poder i dependència que es generen.

La gestió cívica també és una oportunitat per a l'apoderament col·lectiu a nivell comunitari ja que les entitats gestores en la seva majoria provenen del territori on està ubicat l'equipament, i per tant, tenen una coneixença prèvia de les fortaleses i debilitats de la zona. Tanmateix, per a promoure la cohesió social, cal indispensablement una voluntat d'incloure i generar vincles entre els diferents col·lectius que conformen una societat (crear capital social pont, en termes de Putnam, 2000), ja que la dinàmica pròpia d'una societat desigual és la segregació social (McPherson et al., 2001). Per tant, la gestió d'equipaments per part d'entitats sense ànim de lucre representa una condició de partida favorable, però no suficient per a promoure l'enfortiment comunitari. Calen, doncs, mecanismes per a generar un ús plural de l'equipament d'acord amb la diversitat social del territori (Martí i Rebollo, 2007).

Finalment, la governança interna de l'equipament per part d'una col·lectivitat és una oportunitat també per a l'establiment d'una pràctica democràtica i d'apoderament de les persones que en formen part. Les associacions poden ser escoles de democràcia (Putnam, 1995; Young, 2000), on es practica la deliberació i l'organització col·lectiva (McKenzie, 2008). Tot i així, la governança democràtica de les entitats ciutadanes no es

pot donar per descomptada, donat que la composició d'una associació i el seu funcionament intern pot ser un reflex de les relacions de poder (pre)existents a la societat, a menys que es desenvolupin mecanismes per a contrarestar les desigualtats pròpies de la participació.

En resum, en aquesta tesi pretenc discernir quines són les circumstàncies que permeten que els equipaments de gestió cívica esdevinguin una major oportunitat per a l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari, apuntant com a elements influents les qualitats democràtiques de les xarxes de coordinació entre les entitats gestores i l'administració local (Ajuntament de Barcelona), així com el grau d'obertura i desenvolupament de mecanismes per a la implicació de la diversitat social en la gestió i ús de l'equipament.

Així doncs, al llarg d'aquesta tesi, em plantejo assolir els següents objectius:

- Identificar la variabilitat d'experiències que es donen sota la categoria política-legal de gestió cívica des d'un punt de vista democràtic i d'apoderament comunitari a la ciutat de Barcelona.
- Examinar les característiques de les xarxes establertes per a la coordinació entre l'Ajuntament de Barcelona i la ciutadania responsable dels equipaments en termes democràtics (mecanismes de presa de decisions, transparència i rendició de comptes).
- Comprendre la capacitat dels equipaments de gestió cívica i els mecanismes utilitzats per a construir i/o enfortir la cohesió social de la comunitat.
- Identificar i analitzar els components democràtics (transparència, obertura, rendició de comptes, etc.) de la relació entre els equipaments de gestió cívica i la comunitat de referència.
- Analitzar la governança interna dels equipaments de gestió cívica en termes democràtics (transparència, obertura, rendició de comptes, etc.).
- Identificar i comprendre els mecanismes per al foment de la diversitat en la participació i la implicació d'aquesta diversitat, sobretot d'aquells col·lectius amb menor disponibilitat o recursos per a la pràctica participativa.

1.4 Enfocament i disseny metodològic

La voluntat d'aquesta tesi de comprendre la gestió cívica holísticament requereix d'un enfocament eminentment qualitatiu. Concretament, opto per l'aproximació metodològica de l'estudi de cas, la gestió cívica a Barcelona, amb múltiples sub-casos (Yin, 2014), cada un dels diferents equipaments.

Els centres seleccionats per a l'estudi en profunditat són analitzats en les seves tres principals dimensions: relació amb l'administració, relació amb la comunitat i la governança interna. En aquest sentit, es pot concebre com una aproximació innovadora que té una voluntat d'exhaustivitat en la comprensió de l'objecte d'estudi, tot assenyalant llums i ombres, i amb la pretensió d'arribar a formular generalitzacions analítiques (Verd i Lozares, 2016).

La recollida de dades i posterior anàlisi s'ha organitzat en dues fases, en què he utilitzat tècniques de recol·lecció i anàlisi de dades mixtes. La combinació de tècniques s'emmarca en la complementaritat que aquestes ofereixen d'acord amb els requisits de l'estudi i la realitat investigada (Small, 2011). En la primera fase, he utilitzat la tècnica quantitativa de l'enquesta amb la posterior explotació estadística descriptiva d'aquesta. De fet, l'enquesta no només m'ha servit per a tenir un primer contacte amb l'objecte d'estudi i extreure'n dades bàsiques per a l'elaboració del mostreig estructural, sinó que també ha permès obtenir una radiografia general de la gestió cívica. Concretament, l'enquesta es va enviar a tots els 56 equipaments existents el 2018-2019, i la van contestar 51 d'ells.

Posteriorment, en la segona fase, es van entrevistar en profunditat 34 equipaments, seleccionats d'acord amb la naturalesa de l'entitat gestora, la seva relació amb el consistori i la complexitat de l'estructura interna, a més, es van recopilar complementàriament documents descriptius dels projectes desenvolupats en els equipaments que van accedir-hi.

Finalment, d'acord amb la necessitat de delimitar i construir un objecte d'estudi complex, del que convé remarcar no existeixen estudis previs, s'han realitzat 10 entrevistes a tècnics o càrrecs polítics de l'Ajuntament que tenen relació o coneixement sobre la gestió cívica. De les 10 entrevistes 1 d'elles l'he dut a terme dins el marc del

Projecte *PROTO LOCAL*⁸ en el que he col·laborat; i 2 entrevistes més, les vaig realitzar dins el marc del projecte *Coproducció pro-comú i desenvolupament territorial en l'Àrea Metropolitana de Barcelona*⁹ en el que també he participat en les seves dues edicions.

1.5 Estructura de la tesi

Aquesta recerca presentada com a monogràfic consta de 5 parts que guien el desenvolupament de la investigació. Cada una de les parts consta dels seus capítols.

Després de la *Part I* que conté el resum de la tesi en els diferents idiomes i el present capítol, segueix la *Part II* de la tesi que conté els capítols 2, 3 i 4, que els dedico al desenvolupament del marc teòric. En el *capítol 2*, situo la política de gestió cívica com a política de coproducció amb la ciutadania organitzada, que per a la seva coordinació estableix xarxes, element que s'ha exposat com a central en el paradigma de la governança. Per a construir aquesta part del marc teòric, reviso els principals paradigmes influents en l'administració pública al llarg de les últimes dècades, per després centrar-me en la definició i debats entorn la coproducció de polítiques i les xarxes de governança.

En el *capítol 3* desenvolupo la perspectiva teòrica per estudiar la gestió cívica com a pràctica comunitària. Per això, primer de tot, reflexiono entorn el concepte de comunitat i la seva evolució, així com també reviso els debats teòrics respecte la comunitat com a subjecte de les polítiques públiques. Tot seguit, aprofundeixo en l'impacte que poden arribar a tenir en el seu entorn pràctiques com la gestió cívica, a través del concepte de cohesió social i el capital social, no sense fer-ne una revisió crítica que permet apuntar la posició adoptada en aquesta tesi.

En el *capítol 4* presento les bases per a poder estudiar les pràctiques democràtiques, d'apoderament individual i col·lectiu, que es poden donar en la governança interna de la gestió cívica. Per endinsar-me en el funcionament intern d'un recurs gestionat col·lectivament, reviso la teoria dels béns comuns per entendre la producció i reproducció d'un recurs per part d'una comunitat, però també apuntant un

⁸ PROTO LOCAL. De la protesta a la propuesta. Ayuntamientos del "cambio", políticas urbanas y movimientos sociales. Finançat pel Ministerio Español de Economía y Competitividad. IP: Dra. Mota F, Universidad Autónoma de Madrid; Dr. Janoschka M, University of Leeds.

⁹ Finançat per la Càtedra Barcelona UPF de Política Econòmica Local. PI: Dr. Parés M, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain.

dels buits en aquesta literatura, la manca de reflexió entorn la presència de relacions de poder en l'organització interna (Deleixhe, 2018). A fi de cobrir aquest buit dialogo amb les teories de l'apoderament i la participació ciutadana, i així proposo identificar aquells elements que influeixen en el grau de democràcia interna d'un bé comú, com poden ser els equipaments de gestió cívica. Finalment, en el *capítol 5* sintetitzo els principals debats teòrics que han estat tractats i les connexions establertes entre ells.

En la *Part III* es desenvolupa el treball empíric realitzat. Així en el *capítol 6* situo el context on es desenvolupa la recerca. No només les característiques empíriques més rellevants de la ciutat de Barcelona, sinó també articulant la seva història associativa i d'ateneus que han influït en el sorgiment de la gestió cívica. També faig una breu revisió de la relació que hi ha hagut entre l'administració pública local i el moviment veïnal, ja que aquest últim és qui ha impulsat en molts barris els equipaments de gestió cívica.

Seguidament, en el *capítol 7* descriu i argumento el disseny metodològic. Lògicament els debats teòrics i d'interès empíric que configuren aquesta tesi marquen també l'opció metodològica escollida. Pel tipus de pregunta de recerca proposada l'enfocament més idoni és el qualitatiu, i per les tècniques de recerca per a recollir dades significatives és mixt (entrevistes en profunditat, enquesta i anàlisi de documents). Però a més, també hi descriu les dues fases de les que ha constatat la recerca, una primera amb l'objectiu de tenir una radiografia de la gestió cívica, i una segona destinada a aprofundir en les dimensions estudiades d'aquesta.

La *Part IV* de la tesi es destina a l'exposició dels resultats en diferents capítols d'acord amb les dimensions d'anàlisi. Primerament, en el *capítol 8* presento una radiografia general de la gestió cívica on explico les principals característiques que conformen el fenomen, com l'any d'origen dels equipaments i el pressupost que gestionen, entre d'altres aspectes definitoris. Seguidament, el *capítol 9* es centra en l'estudi de la gestió cívica com a pràctica de l'administració pública local. Primer de tot, exposo l'anàlisi de les Bases de gestió cívica aprovades el 2015 com a marc regulador en el que es situaran les xarxes de coordinació entre l'Ajuntament i les entitats de gestió cívica. Després, em focalitzo en les xarxes establertes entre els dos principals actors implicats, l'Ajuntament i les entitats de gestió cívica, i finalment, analitzo els potencials i riscos d'aquestes xarxes, sobretot en l'efecte que poden tenir en les entitats gestores que tenen una estructura interna poc professionalitzada.

En el *capítol 10* exposo els resultats i reflexions entorn la relació i potencial impacte dels equipaments de gestió cívica amb la comunitat de referència a través del seu foment del capital social. Els resultats els he dividit en estratègies de dinamització

comunitària, estratègies de promoció de la cohesió social, i estratègies de funcionament democràtic. Per acabar, suspeso els reptes que es troben els equipaments de gestió cívica per a crear capital social pont, que tal com he esmentat anteriorment és considerat un dels principals elements de la cohesió social.

En l'últim capítol dedicat als resultats, el *capítol 11*, presento l'anàlisi de la governança interna dels equipaments de gestió cívica des del punt de vista de l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari. Primer, analitzo la institucionalitat dels equipaments de gestió cívica, és a dir, les normes que regulen el seu funcionament intern i els òrgans de participació i decisió que tenen cada un dels equipaments. Després, m'endinso en la composició social de les juntes¹⁰ en termes de gènere i edat, i complementàriament, també la presència en els òrgans de gestió de persones racialitzades. Per tancar l'apartat, reflexiono entorn els marcs d'interpretació de la participació diversa socialment i les estratègies per a promoure-la.

L'última part de la tesi, la *Part V*, es compon del *capítol 12*, les conclusions, on recullo els principals resultats i reflexions de la recerca duta a terme; relatant la relació entre dimensions així com les possibles línies futures d'investigació.

¹⁰ Com a junta s'entén l'òrgan de gestió dels equipaments de gestió cívica que sol dur el pes de la coordinació i decisions, i en els que hi sol haver-hi implicades les persones que ostenten el càrrec de presidència, tresoreria i secretaria.

PART II

Marc teòric

2. La gestió cívica com a pràctica de l'administració pública

3. La gestió cívica com a pràctica comunitària

4. La gestió cívica com a bé comú

Presentació i estructura del marc conceptual

En la Part II de la tesi presento el mar conceptual per a la identificació i posterior anàlisi dels principals riscos i potencials de la gestió cívica com a pràctica democràtica i d'enfortiment comunitari.

En concordança amb el plantejament adoptat, proposo tres capítols teòrics que corresponen amb les tres dimensions d'anàlisi: i un capítol de tancament que sintetitza els principals debats. En el primer capítol, m'aproximo teòricament a la *gestió cívica com a pràctica de l'administració pública*; en el segon, aprofundeixo en la *gestió cívica com a pràctica comunitària*; i finalment, exploro la conceptualització de *la gestió cívica com a "bé comú"*. Al llarg dels capítols presento les definicions necessàries per a analitzar els equipaments de gestió cívica, així com també els debats corresponents en la literatura acadèmica.

2. La gestió cívica com a pràctica de l'administració pública

En aquest capítol m'aproximo al potencial democràtic i d'enfortiment comunitari dels equipaments de gestió cívica com a pràctica de l'administració pública. S'entén que aquesta capacitat democratitzadora i d'apoderament comunitari es materialitza especialment en les xarxes que s'estableixen per a la coordinació entre l'administració pública local i la societat civil. Aquest tipus de pràctiques de coproducció, en què la ciutadania participa en el disseny i implementació d'una política pública, suposen una oportunitat per a incloure actors clau amb els seus recursos i coneixements en la provisió de serveis. A més, la implicació de la ciutadania en la provisió de serveis també és percebut com una oportunitat per a la ciutadania per a aprendre els procediments de les polítiques públiques, així com, un reforç de la capacitat d'organització col·lectiva de les associacions que es fan responsables dels equipaments de gestió cívica.

A fi i efecte de poder presentar els principals elements i debats teòrics entorn a la coproducció de serveis, en aquest apartat es sintetitza l'evolució en les característiques i funcionament de l'administració pública en les últimes dècades. Així doncs, es parteix de la premissa que la gestió cívica com a pràctica sostinguda i regulada és fruit i/o es veu influïda pels paradigmes i pràctiques que conformen l'administració pública. A nivell teòric, els debats sobre l'estat i el rol que aquest exerceix, la seva relació amb la ciutadania i la seva pròpia organització, han anat transformant-se i conseqüentment han anat modificant la missió, estructura i funcionament del propi estat i tot allò que se'n deriva. Alhora, també s'observa com dels corrents reformitzadors no

en sorgeixen models purs, sinó que se'n conformen models híbrids que van incorporant elements i pràctiques dels models teòrics hegemònics de cada moment.

Concretament, al llarg d'aquest apartat realitzo una breu explicació de l'Administració Pública Tradicional (APT), relatant els inicis d'aquesta, i també alguns dels seus problemes i virtuts principals. Seguidament, s'exposa el sorgiment de l'anomenada Nova Gestió Pública (NGP) que va obrir el debat sobre com millorar l'eficiència al sector públic en una època de canvis socials profunds. Finalment, l'apartat mostra el paradigma de la governança, explicant i emfasitzant la coordinació i implicació dels diferents actors en les polítiques públiques. Malgrat que l'apartat proveeix d'una explicació general dels diferents paradigmes administratius, convé estipular que sobretot es focalitzarà en com cada corrent entén el rol del sector públic, la provisió de serveis i la relació amb la ciutadania. Això es fa des de la consideració que aquests són els principals àmbits que poden ajudar a l'observació i esdevenir els factors explicatius més apreciades de la gestió cívica.

Resumidament, a partir de la literatura sobre la coproducció de polítiques, sostrec arguments i descripcions sobre la col·laboració de la ciutadania en la implementació de les polítiques públiques. En aquest punt s'apunten als debats existents entorn les pràctiques de coproducció, sobretot aquelles que es refereixen a la provisió de serveis per part de la ciutadania i que gaudeixen d'un marge significatiu d'autonomia per al disseny i la implementació del servei.

2.1 L'administració pública tradicional

El model anomenat Administració pública tradicional té els seus inicis a l'últim quart del segle XIX, tot i que la seva consolidació no es va donar fins al període de 1900-1920, i aleshores sí, va ser l'organització predominant fins gairebé la dècada de 1970s. L'organització de l'estat anterior al sorgiment de l'APT es regia per relacions personals, de caràcter tradicional o carismàtic, on els procediments eren difusos i poc replicables (Hughes, 2003). Tal com esmenten Osborne i Gaebler, la burocràcia va servir per a designar un mètode d'organització racional i eficient per a substituir paulatinament l'exercici arbitrari del poder dels règims autoritaris (2003, p. 40).

Els principals inspiradors teòrics de l'APT són Weber, amb la teoria de la burocràcia, i Wilson amb la seva aposta per la clara distinció entre l'estament polític i el cos de buròcrates. També cal destacar el pensament de Taylor i la seva teoria sobre el "scientific management", que tot i que inicialment va ser una teoria que es basava

sobretot en l'àmbit empresarial, es va acabar traslladant i aplicant a l'esfera pública estatal.

El sociòleg i economista Max Weber va formular el model racional per a l'estat com a tipus ideal, que no pretenia ser una descripció de la realitat sinó una formulació d'un model coherent on descrivia l'estat i la seva relació amb la societat. Weber concebia l'administració pública burocràtica com un model en el que la racionalitat i la legalitat eren els principis d'organització i funcionament d'aquestes institucions. De fet, Weber afirmava que l'estat racional "és l'únic que pot existir en el capitalisme modern i es basa en la burocràcia professional i el dret racional" (Weber, 1964, p. 1048). Aquesta advertència sorgeix de l'argumentació de Weber entorn la modernitat, la racionalitat i la burocràcia. Weber entengué la racionalitat i la modernitat com a dues cares de la mateixa moneda, on la racionalitat significava la capacitat de poder arribar a comprendre el món, fet característic de l'època moderna amb l'avançament de la ciència. L'expansió de la racionalitat també a l'administració desterrava l'autoritat per origen diví, i situava la font d'autoritat en el marc legal i la burocratització dels procediments administratius. A més, la burocràcia és, segons Weber, la manera més racional d'organitzar a l'administració pública (Weber, 1964).

La legitimitat de l'autoritat legal i per tant, l'obediència i acceptació del poder per part de la ciutadania, es basen en criteris racionals. Aquest era concebut com un estat superior a d'altres tipus d'autoritat pròpies d'una època anterior, tals com la carismàtica, que es basava en les característiques extraordinàries d'un líder, o "la tradicional, que es regia pel costum i una validesa immemorial" (Weber, 1964, p. 1057).

L'optimització del funcionament de l'administració pública i la consecució dels seus objectius s'obtenia així a través d'una nítida divisió, jerarquització i estandarització de les tasques. L'especialització dels seus treballadors i la distribució del poder es regia segons la posició ocupada en la jerarquia (Weber, 1964). Amb l'estandarització de les tasques, abogada també per la teoria del *scientific management*, es cercava poder reproduir reiteradament els processos i així garantir els mateixos resultats repetidament (Taylor a Hughes, 2003). La citada divisió i jerarquització també permetia saber en tot moment qui era responsable d'una tasca i per tant qui havia de respondre en cas que en sorgís algun problema derivat.

Pel que fa a la gestió dels recursos humans, Weber (1964) entén que l'accés a les posicions són meritocràtiques, els treballadors són intercanviables sempre i quan es garantitzi la capacitat i la formació per a desenvolupar els encàrrecs. Es parteix del supòsit que els empleats hi dediquen la jornada completa, amb contracte a llarg termini

i percebent una remuneració digna. D'aquesta manera, es garantia que els treballadors públics podien dedicar-se exclusivament a treballar per l'administració, sense haver de requerir una altra font d'ingressos.

A més a més, Weber (1964) entén que el cos de funcionaris són persones que treballen vocacionalment per l'interès general de la societat, i a partir de l'estandarització de les tasques, i l'establiment d'estratègies per a fer front a qualsevol contingència es garanteixen uns resultats i imparcialitat envers la ciutadania¹¹ (Ballart, 2012; Hughes, 2003).

Respecte a la relació entre política i administració, Wilson va abogar per a la separació de les dues esferes, la subordinació de l'administració pública a la política, però al mateix temps la garantia de la seva autonomia. En el nivell polític es prenen les decisions entorn a quines polítiques a desenvolupar, i en el nivell administratiu s'executaven les decisions polítiques. D'aquesta manera, es buscava maximitzar les funcions de les dues esferes i sobretot evitar els possibles casos d'ús de l'administració pública en benefici propi¹² (Ballart i Ramió, 2000).

Es subratlla que la naturalesa de les esferes és diferent, doncs mentre una sorgeix de les votacions populars, l'altra es conforma a través dels mèrits i està pensada per a ser anònima i més longeva. Hughes explica així els perills de confondre les dues esferes:

"Si els administradors actuen obertament d'una forma pròpia dels polítics, tant si és degut al procés pel qual han estat designats, o si és degut a la continuïtat del seu rol com a membres del partit, la corrupció té probabilitats de donar-se i es prendran decisions arbitràries."

(Hughes, 2003, p. 25)

¹¹ No obstant, les posicions marxistes difereixen amb Weber en el sentit que la burocràcia, entesa com a grup de persones que operativitzen la dominació de la classe treballadora a través de les eines i els poders de l'estat. Aquests solen provenir de classes altes i burgesia i es produeix el que s'anomena alienació burocràtica, en què el grup de persones que conforma la burocràcia creu que està actuant d'acord amb l'interès general, però les seves pràctiques acaben sent reproductores de l'ordre social (Baena de Alcazar, 2005).

¹² A Estats Units la diferenciació va arribar més tard que Europa perquè al continent nord-americà s'aplicava el conegut *spoils system* en què el govern elegit triava els treballadors que ja sabien que hi serien només per una temporada limitada. No obstant, a la segona meitat del s. XIX aquest sistema va entrar en fallida degut en part a les crítiques per corrupció i per la necessitat de fer front a un major volum de tasques (Ballart i Ramió, 2000). En canvi altres països com França que van adoptar un model de funció pública van adoptar-lo amb més vehemència i amb més celeritat.

No obstant, a la pràctica s'ha comprovat com n'és de difícil la separació fàctica entre aquestes dues esferes, donat que per la seva naturalesa es sobreposen, interactuen constantment, i ho fan a diferents nivells (Brugué et al., 1994).

En conclusió, l'APT va ser el model hegemònic en l'administració pública tot i les variacions que aquesta va adoptar segons el context, i va permetre el desenvolupament de la majoria d'estats del segle XX fins a la dècada de 1970, quan van començar a sorgir-ne les crítiques. D'aquesta manera ho resumeixen Osborne i Gaebler:

"Durant un temps el model burocràtic va funcionar bé, no perquè fos eficient sinó perquè va donar seguretat a la població, en la desocupació, en la vellesa,... Tractava a tothom per igual, va prestar serveis bàsics sobris i igualitaris, els que la gent necessitava durant l'era industrial."

(Osborne i Gaebler, 1994, p.42)

2.1.1 La crisi de l'Administració pública tradicional

El canvi de context, les crisis econòmiques, la transformació de la societat industrial i la major complexitat dels reptes que l'administració havia d'afrontar, van fer aflorar crítiques i propostes de canvi a partir de la dècada de 1970. Els pioners van ser els països anglosaxons, amb els governs de Margaret Thatcher i Ronald Reagan com a punta de llança de la transformació administrativa.

Una de les crítiques inicials es relacionava de nou amb la impossibilitat de complir la diferenciació entre l'esfera política i l'esfera administrativa. Aquesta dicotomia era difícil d'assolir i les fronteres eren difuses, essent alguns exemples els càrrecs de lliure designació, o l'ocupació de càrrecs polítics per part de funcionaris, etc. (Román, 2010). En aquest sentit Niskanen, un dels acadèmics que va inspirar les idees inicials de la Nova gestió pública, reflexiona críticament entorn la burocràcia, apuntant la inversió que s'ha produït entre el rol de la política i el de la burocràcia. Les burocràcies han esdevingut un agent poderós atesa la seva estabilitat i coneixement de l'entorn administratiu, que intenta una expansió contínua per augmentar el seu poder i influència. La política és incapaç de posar fre a l'ambició burocràtica, i ha quedat captiva d'aquesta (Niskanen, 1974).

Tot i que els fundadors del sistema burocràtic (entre ells Weber i Taylor) havien defensat que la racionalització i estandarització de l'AP portaria a la màxima eficiència,

amb el pas de les dècades la burocràcia es va anar percebent cada cop més com a poc eficient, consumidora del pressupost i font de rigideses (Hughes, 2003; Ballart i Ramió, 2000). Al seu torn, Merton (1968) directament anomenava disfuncionalitats a tots aquell aspectes propis de l'organització de l'administració que perjudicaven el seu desenvolupament i la seva eficiència, entre els quals destacava la limitació que la burocràcia efectuava en la capacitat d'innovació i l'adopció de noves solucions, opcions sovint més arriscades davant de realitats canviants. Així, la burocràcia segons Merton era un sistema creador d'inèrcies repetitives davant d'un context canviant, generant mediocritat, gran despesa pública i ineficiència.

Convé recordar que la implementació de la teoria de Weber va ser en molts casos extrema. En la jerarquitització es va tendir a crear incomptables nivells i subnivells que habitualment alentitzaven i entorpien la concreció de la tasca en les seves múltiples etapes. El model de professionalització del cos del funcionariat amb garanties de sous i continuïtat també va fer aparèixer la sospita de la ineficiència entre el personal, sense responsabilitats davant d'un baix rendiment laboral, i l'avantatge de les condicions laborals respecte el sector privat. Entre el personal funcional i la classe política també va aparèixer certa confusió sobre la presa de decisions, degut a l'acumulació d'informació i als diferents graus d'expertesa per part dels treballadors, tal i com havia inicialment havia apuntat Niskanen (1974). Així ho explica Hughes:

"El principi lloable de neutralitat política va portar en algunes ocasions a la idea que el 'servei a la nació', estava per sobre i anava més enllà d'assessorar i dur a terme la voluntat del govern elegit. Això va comportar problemes de rendiment de comptes'*accountability*'; funcionaris no elegits en eleccions actuaven com si fossin buròcrates mandarins¹³, fent el que volien enlloc del que els polítics volien que fessin"

(Hughes, 2003, p. 36)

Així doncs, la interpretació i implementació del racionalisme weberian va acabar derivant en un tecno-professionalisme que minvava la capacitat de decidir dels polítics electes, i

¹³ Nom donat pels europeus als grans funcionaris civils i militars de la Xina imperial (Gran enciclopèdia catalana, 2020)

en última instància va actuar també en detriment de la ciutadania, perdent capacitat d'influència i control del sistema polític (Brugué et al., 1994).

Pel que fa als resultats, el model d'APT es va centrar intensament en establir patrons rígids de procediment, sota el pretext de donar compliment a les tasques i aconseguir uns resultats determinats de forma estructurada. Però aquesta consecució no es va donar sempre, i el seguiment dels protocols establerts no portava als mateixos resultats, o aquests no donaven resposta a la necessitat que s'estava procurant solucionar. Les noves demandes sorgides d'un context social i econòmic canviant no necessitaven de protocols rígids que prediguessin un determinat resultat, sinó de la flexibilitat per a innovar i trobar nous procediments i solucions (Vecchio, 1991).

Des de la teoria del *public choice*, que pretén aplicar els principis de la microeconomia en la política i la societat, es considera que les persones trien aquella acció que els permet maximitzar els seus interessos i la seva eficiència (Hughes, 2003). Així doncs, creuen que els buròcrates intentaran maximitzar el seu propi benefici en comptes del benefici general de la societat. És a dir, es duran a terme accions que permetin fer créixer el seu departament per tal de maximitzar pressupostos, personal i així tenir més poder i influència política (Niskanen, 1974). Aleshores, la premissa del benefici individual contradiu notòriament Weber en la seva concepció del funcionari motivat únicament per l'interès general i de la societat, deixant de banda els seus propis interessos.

Davant aquesta diagnosi, Niskanen (1974) argumenta a favor de la reducció de l'administració a una mínima expressió, la seva compartició i la cessió dels serveis gestionats per l'estat al mercat privat, per tal de fer competir les diferents seccions de les administracions entre elles i amb el sector privat. Aquest últim ja té un sistema d'incentius i retribucions que permet maximitzar ambicions i compensar-les d'acord amb el rendiment, i per tant, no caldria reformar tota l'administració a fi d'incloure l'ambició personal dels buròcrates.

2.2 La Nova gestió pública

La nova gestió pública (NGP) va sorgir a la dècada de 1970 i 1980 principalment als Estats Units i a Anglaterra, com a corrent per a la reforma de l'administració pública que abogava per valors com la racionalitat econòmica i l'eficiència, i apostava per un seguit de canvis organitzatius en el sector públic, entre els més destacats: la gerencialització, l'agencialització, l'externalització i la desregulació. La NGP promovia l'adopció de

pràctiques i valors que fins al moment havien estat pròpies del mercat privat (Pollitt, 2003). De fet, la NGP cercava incrementar la qualitat dels serveis públics a partir de separar el *policy making* de la seva execució, i així aconseguir que les incerteses fossin més gestionables (Klijn, p. 2, 2012).

La NGP es nodreix de la fusió de dos corrents que es van anar configurant durant les dècades anteriors. Per una banda, el corrent de la *New Institutional Economy* on s'hi emmarca la teoria del *Public choice* amb autors com Black (1958), Arrow (1963) o Niskanen (1974), i que van contribuir sobretot en la proliferació d'idees com l'elecció del client, la transparència, les estructures d'incentius, entre d'altres¹⁴ (Hood, 1991).

L'altra vessant s'inspirava en el *Business Management* (gestió de negocis) i com les pràctiques pròpies de l'administració de negocis podien transposar-se al sector públic. En l'APT el sector privat i públic havien estat clarament separats, preservant cada un d'ells la seva pròpia idiosincràsia, però la incorporació de les pràctiques i els valors del sector privat al sector públic va anar guanyant pes, tal com explica Hood:

"Aquest corrent (*Business Management*) va propiciar la generació d'un seguit de doctrines de reforma de l'administració basades en l'expertesa de la "gestió professional" exportables al sector públic (Martin 1983). Fonamentalment expertesa tècnica, capacitat d'autonomia i poder ("lliure per a gestionar") per a aconseguir resultats...(Peters i Waterman 1982) i el mesurament actiu i adaptació dels resultats organitzatius

(Hood, 1991, p.6).

2.2.1 Context del sorgiment de la Nova gestió pública

A la dècada de 1970 es van produir un seguit de crisis econòmiques que van augmentar el deute públic, i van reforçar la idea que aquest era un sector ineficient, que gastava grans quantitats de pressupost mentre que el seu impacte en la vida de les persones no era suficient ni estava prou adaptat a la realitat (Pollitt, 2003). El context d'internacionalització de l'economia amb l'increment d'empreses multinacionals tampoc

¹⁴ Fins i tot en l'àmbit científic, es passa de parlar de l'administració a la gestió pública, per fer èmfasi en la gestió, en l'execució (Brugué i Subirats, 1996).

no va ajudar, ja que l'estat va veure com el seu rol per a influir en l'economia es modificava i disminuïa¹⁵ (Ballart i Ramió, 2000).

La informació havia passat a estar més a l'abast de la ciutadania i s'havia diversificat el coneixement, a diferència de les dècades anteriors en el que les cúpules d'alt funcionariat i polítics disposaven d'una informació que els feia agents únics per a la presa de decisions. Això va fer trontollar les jerarquies tradicionals, que havien quedat obsoletes, fent necessària una major flexibilitat i horitzontalitat entre els treballadors/es. Amb paraules d' Osborne i Gaebler:

"Les burocràcies jeràrquiques i centralitzades que es van dissenyar en els anys trenta i quaranta d'aquest segle (s.XX) no funcionen bé en la societat i l'economia de 1990s, incessantment canviant, rica en informació i animada per a una intensa activitat cognoscitiva".

(Osborne i Gaebler, 1994, p.39):

Les característiques de la societat també havien anat canviant, el nivell educatiu de les persones s'havia elevat i la informació s'havia tornat més assequible. La ciutadania era conscient de la varietat d'opcions que ofería el mercat i de la possibilitat de triar entre elles la que més es correspongués a les seves necessitats. Les respostes impersonals de l'estat que havien garantit una imparcialitat van esdevenir ineficaces, estimulants la demanda de serveis més personalitzats i major capacitat d'elecció per part de la ciutadania.

Tot i que el sorgiment de la NGP s'ha considerat des de molts àmbits com a inevitable, Pollitt (2003) senyala també que es pot entendre com a una proposta de la dreta i els sectors conservadors per a desmantellar l'estat del benestar i d'aquesta manera enfortir el mercat privat, promoure externalitzacions i abaixar impostos. En conseqüència aquesta no és una opció inevitable sinó que ha estat conscientment

¹⁵ Tanmateix, hi ha autors, com ara Pollitt (2003) que s'allunyen de les explicacions en què hi ha una causa clara i aboguen per a explicacions multicausals i també aposten com a pràctiques disponibles i de moda en el moment, que els ha permès crear una estratègia als polítics i funcionaris per a millorar les tasques que duen a terme sota la creença que les mesures pròpies del NPM portarà major eficiència i estalvi de pressupost.

escollida com a camí a seguir, des d'uns determinats supòsits que poden ser considerats com a ideològics¹⁶ (Pollitt, 2003).

2.2.2 Característiques de la Nova Gestió Pública

En la NGP, la gestió pressupostària pretén ser més transparent a través de l'orientació cap a objectius i resultats¹⁷. És a dir, els pressupostos passen a ser dividits a través de la concreció d'objectius, que permeten portar el control de la seva execució i l'avaluació per resultats (Ballart i Ramió, 2000). Així ho expressa Pollitt:

"Un canvi en la focalització dels esforços i sistemes de gestió des dels *inputs* (per exemple treballadors, edificis) i processos (per exemple ensenyar, inspeccionar) cap als *outputs* (resultats de testos, informes d'inspecció) i els *outcomes* (estàndards d'alfabetització de la comunitat; tancament d'institucions que repetidament suspenen les inspeccions)".

(Pollitt, 2003, p.27)

La separació entre l'esfera política i l'esfera tècnica és una de les idees clau, que va portar a l'objectiu d'aprimar l'administració com a proveïdora de serveis fins a mínims i així fer front a les crítiques plantejades a la burocràcia. A través de fórmules semi-contractuals o semi-mercantils, la provisió de serveis és facilitada i controlada per l'administració, però proveïda per ens del sector privat o del tercer sector. Aleshores, l'esfera política decideix quines són les accions i quines són les línies a procedir, i l'administració habilita la burocràcia i prepara el concurs per a què el servei o programa sigui executat per un tercer actor provinent de l'esfera mercantil (De Vries i Nemec, 2013; Dunleavy i Hood, 1994). En relació a aquests canvis, s'aposta dins l'administració per

¹⁶ No obstant, les reformes de NGP tot i que es van dur primerament a terme en països on hi havia governs de dretes com ara Margaret Thatcher (UK), Ronald Reagan (Usa) o Brian Mulroney al Canadà, també s'han acabat aplicant en certa varietat de context i més tard a països on governava la social democràcia, com ara Suècia, Dinamarca o Alemanya.

¹⁷ De fet, les modificacions en la gestió del pressupost per a treballar a través d'objectius ja van començar prèviament a la crisi econòmica en alguns països com Canadà o Estats Units amb l'anomenat *Planning, programming and budgeting system* i més tard a l'Europa continental amb els pressupostos per programes (Ballart i Ramió, 2000).

una gerencialització, és a dir, augmentar el poder dels alts càrrecs per a què puguin definir i dirigir els programes de l'administració (Drucker, 1954).

L'externalització de serveis també s'ha associat en molts casos amb la promoció de l'elecció de la ciutadania entre els serveis. És a dir, promoure certa competència entre el sector públic i el sector privat que participa de la provisió de serveis públics, per tal de promoure entre la ciutadania la sortida d'un servei (*exit option*) per a buscar una alternativa, enlloc de la veu (*voice option*) per tal de canviar el servei prestat (Osborne i Gaebler, 1994). La promoció de la competència entre ens que proveeixen d'un servei públic també s'associa a un foment d'una major eficiència, millora de la qualitat i adaptat a les necessitats de les persones, és a dir, fer més per menys. A més a més, la NGP també aboga per a fer l'administració més oberta, flexible i propera al ciutadà (Pollitt, 2003).

Pel que fa a l'organització de l'administració pública, sobretot des de la NGP, s'aposta per una descentralització de l'administració, per tal que els centres de decisió i execució siguin al nivell més proper a la ciutadania. En alguns casos s'apunta que això va acabar sent més aviat desconcentració, consistent en transferir l'execució a un nivell proper al ciutadà, però que les decisions es seguissin prenent a un nivell d'administració superior (Ballart i Ramió, 2000).

Finalment, la gestió del personal funcionari també es veu afectada per les propostes de la NGP: es pretén una flexibilització de la seva contractació i retribucions variables, introduint paulatinament elements del sector privat, com el pagament segons productivitat. Amb aquestes reformes es pretenia deixar enrere la densa burocratització de la contractació a l'administració pública, i fer-la més concordant amb un model d'atenció clientelar propi del sector privat. No obstant això, aquestes reformes han variat segons la tradició administrativa de cada país, són models teòrics que alhora d'aplicar-los es troben amb un model ja en funcionament amb unes particularitats pròpies, i a més, l'aparició de nous paradigmes no suposa la desaparició del model anterior, sinó que es tendeix a l'hibridació administrativa (Ballart i Ramió, 2000). En forma de resum, en el següent quadre s'exposen les principals característiques de la NGP.

Taula 1: Principals característiques de la NGP

Doctrina	Descripció	Justificació
Gestió professional pràctica en el sector públic	Control visible, discret actiu de les organitzacions per part de persones escollides, amb llibertat i poder de decisió.	La responsabilitat i l' <i>accountability</i> requereixen una clara assignació de la responsabilitat per a l'acció, i no difusió de poder.
Estàndards explícits i indicadors per mesurar l'actuació	Definició d'objectius, indicadors de mesura de l'èxit, preferiblement expressats a través d'indicadors quantitatius i mesurats per serveis professionals.	L' <i>accountability</i> requereix una definició clara dels objectius; l'eficiència requereix un estudi minuciós dels objectius.
Major èmfasis en el control de resultats	Assignació de recursos i gratificacions relacionats amb l'avaluació de l'actuació. Acabar amb la gestió del personal basada en gran burocràcia.	Necessitat d'emfasitzar resultats enlloc de procediments.
Major desagregació dels òrgans del sector públic.	Trencament d'unitats "monolítiques" prèvies, dissociació de sistemes de gestió <i>u-form</i> ¹⁸ en unitats corporatitzades entorn a productes, que operin en pressupostos descentralitzats d'un àmbit concret i que tinguin relació l'un amb laltre en condició d'igualtat.	Necessitat de crear unitats gestionables, provisió separada i interessos de producció, aconseguir avantatges eficients de l'ús de contractes o disposició de franquícies a dins i fora del sector públic.

¹⁸ Forma d'organització unitària de les empreses que es va desenvolupar als Estats Units a mitjans del s. XIX. Està composta per un òrgan central de gestió i diversos departaments organitzatius i funcionals (Scott i Davis, 2016, p. 348).

Increment de la competència en el sector públic	Major ús de contractes a termini i procediments de licitació pública.	Competència com a clau per a una gestió de baix cost i millors estàndards.
Èmfasi en els patrons de gestió del sector privat	Deixar els codis ètics rígids del funcionariat per a optar per una major flexibilitat en contractar i en les retribucions.	Necessitat d'usar eines de gestió provades pròpies del sector privat en el sector públic.
Èmfasi en una major disciplina i parsimònia en l'ús de recursos	Retallar costos directes, augmentar la disciplina laboral, resistir les demandes sindicals, i limitar els costos de compliment a l'estil empresarial	Necessitat de revisar les demandes de recursos del sector públic i "fer més amb menys"

Font: Hood (1991, p. 4)

2.2.3 Crítiques a la Nova gestió pública

El corrent de la NGP, que s'ha concebut com l'alternativa dominant al model d'APT, ha estat implementada en la majoria de països a diferent ritme i en diferent grau (Pollitt, 2003). Cal tenir en compte que les reformes s'han dut a terme en contextos molt diferents i partint d'una administració característica de cada país. És a dir, no hi ha cap govern que hagi aplicat en la seva totalitat les reformes de la gestió pública, sinó que més aviat a cada indret s'han anat introduint les reformes que han considerat prioritàries o possibles, i a hores d'ara s'hi pot trobar una simultaneïtat de pràctiques pròpies de la NGP amb pràctiques procedents d'altres paradigmes (Dunleavy i Hood, 1994). Amb tot, convé recordar que la NGP és un corrent que aposta per un seguit de reformes per a pal·liar una situació que es va considerar caduca, però no és un programa holístic amb un seguit de propostes en plena coherència i vertebració entre elles (Peters, 2001). Al llarg dels anys s'han anat formulant crítiques i apuntant contradiccions d'aquest corrent que és important tenir-los en compte per tal d'entendre millor les conseqüències de les pràctiques i polítiques que s'han desenvolupat a l'administració.

En primer lloc, la incompatibilitat dels principis del sector privat aplicats a l'administració pública. Autors com Ranson i Stewart (1994) consideren que

l'administració pública té un seguit d'especificitats que impedeixen que es pugui gestionar anàlogament a l'empresa privada, doncs ni els valors ni les pràctiques són transportables, i per tant, la NGP no és aplicable al sector públic o no pot ser beneficiosa per a aquest àmbit. El punt de partida rau en el fet que si ve l'empresa privada es regeix per la competitivitat, en termes de mercat, en el sector públic, i degut a la seva idiosincràsia, aquest no pot ser un dels seus principis rectors. En paraules dels propis Ranson i Stewart s'exemplifica nítidament aquesta contradicció *dialèctica*:

"Excepte en alguns casos, no té cap sentit plantejar-se la competitivitat del sector públic. Un govern no pot abandonar un producte o un mercat per la simple raó que l'entorn li sembli desfavorable. Al contrari, inclús pot ser que es vegi obligat a assumir-los com a resultat d'una fallida del mercat"

(Ranson i Stewart, 1994, p. 60)

A més, el sector públic no es relaciona a través del marketing amb els seus "clients", no almenys en el sentit clàssic del terme on les quantitats de producció i provisió són regulades a través de la demanda i el benefici que se'n pugui obtenir. En contraposició el sector públic defineix la provisió d'un servei a partir d'unes necessitats consensuades políticament i d'acord amb l'interès general, sota la premissa que "el sector públic ha de tractar a les persones com a grups amb necessitats col·lectives" (Brugué et al., 1994, p.39).

També en aquest marc, un altre dels elements clau com és la formulació i gestió de pressupostos té lògiques notòriament diferents entre el sector públic i el privat. Així, en el sector privat impera l'oferta i la demanda, mentre que en el sector públic el resultat d'una elecció política, que es regeix sobretot entorn la fixació d'impostos i allò considerat necessari esdevé teòricament com a resultat d'un debat, negociació i decisions polítiques.

Pel que fa al terme essencial de l'accountability, o la rendició de comptes, aquest té de nou un sentit marcadament diferent entre l'àmbit públic i el privat. Tal com esmenten Ranson i Stewart (1994, p. 62) "La responsabilitat pública és més extensa i profunda (...) La responsabilitat pública reclama una plena explicació i justificació de les actuacions dutes a terme" i aquestes han de ser relacionades amb les necessitats de la ciutadania i l'interès general.

Una darrera dissimilitud que s'exposa és un element particularment rellevant per aquesta investigació, el de la formulació dels objectius col·lectius i la definició de necessitats de la ciutadania. Aquí l'acció col·lectiva hi té un pes crucial, per exemple a través de protestes, pressions (*voice option*), etc. En contrapartida, el sector privat es relaciona amb la ciutadania principalment a través de la demanda del mercat, i en el cas de trobar-se davant de fenòmens més o menys equiparables, tals com protestes o campanyes de boicot, etc, aquestes són majoritàriament enteses com a problema, i no com a part del procés per a definir objectius col·lectius. El mercat sempre tendeix a contemplar com a prioritària l'opció de la sortida (*exit option*) cap a un altre producte o estratègia.

Per tant, degut a les diferents peculiaritats d'aquestes dues esferes, el mimetisme del sector privat per part del sector públic no pot sinó causar problemes en l'anàlisi i l'administració dels objectius col·lectius, o bé, corrompre la principal raó de ser del sector públic.

En segon lloc, des d'una perspectiva igualitarista també van sorgir crítiques sobre les conseqüències que podia tenir la NGP en l'administració pública. La nova organització del sector públic porta als alts funcionaris a augmentar el seu poder en la definició de clàusules i objectius dels serveis a externalitzar (gerencialització), i per tant, que puguin reflectir els seus interessos personals en l'organització i l'esdevenir dels serveis públics. A més, aquesta reformulació de l'organització de l'administració fa que els alts funcionaris reforcin el seu poder, i el cost de les reformes el rebin sobretot els treballadors de rang mitjà i baix, que més freqüentment són qui treballa directament amb la ciutadania, i veuen com passen a tenir menys poder i com empitjoren les seves condicions de treball. Fins i tot, autors com Dunleavy i Hood (1994) també associen l'increment de poder per part de l'alt funcionariat amb majors probabilitats de corrupció.

En tercer lloc, la fragmentació de l'administració en agències o unitats menors també fa que les característiques d'aquestes canviïn, i sorgeixin problemes de coordinació estratègica. Mentre que en anteriors models, eren habituals les grans entitats, amb molts recursos i personal capaços de fer front estratègicament a un augment de les necessitats de la ciutadania, amb la NGP s'aposta per a ens menors, amb menys personal i recursos, que esdevenen molts cops dependents de la capacitat de lideratge dels alts càrrecs, i que estan sovint supeditats al principi de competència, i menys dotats per a fer front als reptes de la desigualtat canviant i la transformació social.

En quart lloc, pel que fa a la participació de la ciutadania, malgrat la NGP en vaticini un increment, de nou des de la perspectiva igualitarista s'apunta a una disminució de la capacitat dels individus per a exigir responsabilitats, degut a la fragmentació del sector públic, els objectius limitats i molt específics, així com la multiplicació de relacions entre ens implicats, difuminant la responsabilitat. També es qüestiona la qualitat dels serveis, sobretot en relació a la seva mesura a través d'índexs financers, ja que en aquest procés es perd la capacitat de copsar altres aspectes qualitius dels serveis, el rendiment general de les organitzacions i l'impacte a llarg termini (Diefenbach, 2009).

En cinquè lloc, es proposa reflexionar sobre la transformació de la burocràcia dins els paradigmes de la NGP. Tot i que una de les principals crítiques que es feia a l'APT era la ineficàcia, que comportava un excés de burocràcia regida per regulacions rígides i nombrosos procediments, autors com Heckscher (1994) afirmen que aquesta no ha desaparegut, sinó que s'ha transformat en el que anomenen neoburocràcia. Heckscher (1994) observa que en la NGP l'externalització de serveis a través de contractes, comporta una densitat de normes jurídiques per als processos de licitació, el seguiment i el control del servei externalitzat, que segueixen generant burocràcia i rigidesa. La jerarquia segueix existint, i a més, s'afegeix la necessitat de coordinació entre els diferents ens que participen en la provisió de serveis en l'externalització, descentralització, o agencialització. En canvi, Heckscher aposta per una organització post-burocràtica que es caracteritzaria per a l'aplanament de les jerarquies, el treball multinivell i multidireccional a través de xarxes i el treball per consens.

2.3 La governança

El paradigma de la *governance* (governança) va sorgir a la dècada de 1990s, inspirat en la sociologia de les organitzacions i la teoria de les xarxes. El mot *governança* prové del grec *kybernan* que significa conduir o dirigir, i que va ser traduït al llatí per *gubernare* (Levi-Faur, 2012). Tot i que el mot governança ha esdevingut un concepte ampli que ha estat utilitzat per a nombrar fenòmens similars en diversos àmbits organitzacionals, en aquesta secció es presenta una definició acotada i operativa en l'àmbit de les reformulacions de l'administració pública¹⁹. Tot seguit també s'aprofundeix en la

¹⁹ Aquest tipus de propostes de reformulació de l'administració pública no han estat definida només com a governança. Amb lleugeres diferències cada un dels paradigmes però amb una direcció compartida, també es sol fer referència a la gestió deliberativa, good governance, open government (Faur, 2012).

governança en xarxa, com a paradigma específic derivat de la governança i finalment, s'expliciten més detalladament alguns dels debats entorn a les xarxes, com ara el potencial dèficit democràtic.

Com a definició generalista de governança, Offe (2009) va proposar, després d'un estudi exhaustiu de la literatura corresponent, la següent definició: modes d'interacció institucionalitzats (alguns cops poden ser informals), en els que els participants cooperen per aconseguir uns objectius, que no només beneficia als seus propis interessos, sinó també a aquells assumptes que incumbeixen als membres d'una comunitat política. D'una manera més específica, Rhodes (2012), un dels principals referents, va proposar la següent reflexió en referència a l'acte de governar en temps de governança:

"La governança implica un canvi en el significat del govern, que inclou nous processos de governar; canvis en les condicions de governar; i nous mètodes amb els que la societat és governada."

(Rhodes, 2012, p. 34)

La governança comprèn la dinàmica de l'administració pública que ha anat esdevenint habitual en les últimes dècades, en què l'estat sol ja no pot fer front a la complexitat i diversitat dels reptes que se li presenten i precisa la cooperació d'altres actors (Klijn, 2008). Aquesta fórmula de governar es fa clarament palesa en l'àmbit urbà on les característiques i la densitat de l'entorn fan que hi hagi múltiples agents afectats per l'àmbit de les polítiques urbanes (Pierre i Peters, 2012). De forma esquemàtica, la governança es sintetitza en els següents 8 principis, que suposen una remodelació de diferents dimensions de l'administració pública:

- Increment de la participació dels actors no estatals en les polítiques públiques.
- Col·laboració pública-privada.
- Reconeixement de la diversitat d'interessos dels participants i apel·lació dels valors públics.
- Descentralització.
- Increment de la transversalitat entre àmbits polítics.
- "Soft law" increment de mètodes no coercius
- Adaptabilitat i aprenentatge constant.

- Coordinació.

(Lobel, 2012, p.66)

Així doncs, la governança dona resposta a la necessitat de buscar una major integració en l'increment de la fragmentació del sector públic i al mateix temps fer front a la contínua disminució de recursos públics des de la dècada de 1970s (Rhodes, 2012). Cronològicament²⁰, la governança es situa després del sorgiment de l'APT i la NGP, i tot i compartir aspectes amb aquest darrer, representa un qüestionament d'ambdós paradigmes. Per una banda, en relació a l'APT, s'aposta per una descentralització basada en la interdependència dels diferents actors afectats i implicats; on la confiança entre actors té un paper rellevant i els objectius a aconseguir són negociats (Sorensen i Torfing, 2005). En comparació amb la NGP, la governança sobretot es focalitza en integrar diferents imaginaris i conceptualitzacions per a formular els objectius i generar una intercooperació d'agents per a la seva implementació, a diferència de la NGP que promou una mercantilització de l'estat, en què l'administració pública es centra sobretot en formular els objectius i traspasar la implementació d'aquests a organismes independents (Blanco et al., 2011).

D'aquestes definicions se n'extreu que l'estat ja no té el monopoli i el poder que havia tingut en èpoques anteriors i l'exercici de governar esdevé una interacció espacial i funcional a través de xarxes constituïdes per altres actors del sector públic, privat i de la societat civil²¹ (Rhodes, 2007; Sorensen i Torfing, 2005). Alguns autors tals com Rhodes (1997), Jessop (1998), Pierre i Peters (2000) veuen una transformació de l'estat que anomenen *hollowing out* (buidament de l'estat), és a dir, una pèrdua de poder de l'estat per a influir en la societat a favor d'altres institucions de l'esfera privada. Fins i tot, Rhodes (1997) apuntava que l'estat immers en nombroses xarxes d'actors de diferent naturalesa perdia la capacitat de liderar les polítiques públiques. En canvi, altres autors com Pierre i Peters (2000), reconeixen els canvis que s'han donat en la forma de

²⁰ Lowndes (2018) exemplificant la diversitat en l'estudi de la governança distingeix l'aproximació a aquesta des d'un angle cronològic, normatiu i analític. Cada una d'aquestes mirades aporta informació per a entendre amb més profunditat la governança. L'angle d'anàlisi normatiu de la governança creu que la governança suposa una millor organització de les polítiques públiques, les institucions i els serveis que l'estat ofereix a la ciutadania. En canvi l'angle d'anàlisi anomenat "analític" estudia les diferents formes que pren la governança, no només a través de les xarxes, i com interactuen entre elles.

²¹ Societat civil es refereix a la constel·lació d'actors composta per associacions de voluntaris, ONG (Organitzacions sense ànim de lucre), organitzacions caritatives, moviments socials i organitzacions de defensa de drets (Phillips, 2012).

governar de l'estat, però segueixen apuntant a l'estat com el principal actor en les xarxes, entenent que és l'estat qui recluta altres actors per tal que li donin suport en el desenvolupament de les polítiques públiques, fent que el seu impacte sigui major i més eficient. La visió de l'estat com el principal actor de pes i amb capacitat d'exercir lideratge d'aquells espais on treballa coordinadament també s'ha anomenat metagovernança (Sorensen, 2006), concepte que posteriorment es detallarà més extensament. En base a l'exposat, aquesta tesi entén que l'estat té el rol de coordinador de les xarxes establertes amb la ciutadania organitzada per a la gestió d'equipaments, i per tant, parteix d'un lideratge i un major poder sobre aquestes.

2.3.1 Les xarxes dins la governança

El concepte de la governança ha estat usat àmpliament per a descriure diferents fenòmens, i per això, han anat sorgint adjectius que acompanyen al mot inicial, que especifiquen quin dels aspectes de la governança s'emfasitza (Offe, 2009; Rhodes, 2007), per exemple, governança col·laborativa, *network governance* (governança en xarxa), governança democràtica i un llarg etcètera que il·lustra la diversitat compresa en la literatura acadèmica. En aquesta tesi es fa una especial menció a la governança en xarxa, i la raó és que les xarxes han estat el principal element que ha conformat el paradigma de la governança. Rhodes definia la pròpia governança com a "xarxes autoorganitzades i intraorganitzades caracteritzades per la interdependència, l'intercanvi de recursos, normes pròpies i amb autonomia de l'estat" (Rhodes 1997, p. 15). No obstant, el sorgiment de la governança en xarxa permet estudiar-les en detall, i establir quins són els aspectes que influeixen al seu desenvolupament. En l'anàlisi empírica, una de les parts de l'objecte d'estudi són els circuits i connexions establertes entre la ciutadania responsable dels equipaments de gestió cívica i l'Ajuntament de Barcelona aprofundint en la seva idiosincràsia.

Les xarxes però poden ser *Janus-faced* (Swyngedouw, 2005), és a dir, poden tenir dues cares, i per tant, també és important presentar-les i atendre a l'evolució dels debats corresponents. Per una banda, les xarxes han estat enteses com a mecanisme per a fer front als reptes complexos que se li presenten a l'estat, al mateix temps que presenten un potencial inclusiu i apoderador per a incorporar a nous actors en el desenvolupament de les polítiques públiques. I en contrast, les xarxes poden comportar nous problemes en l'eficiència de les polítiques, degut a les dificultats que apareixen a l'hora de gestionar-les, com també a causa d'un cert deteriorament del sistema democràtic.

Davant la complexitat social creixent, les xarxes s'han reconegut com a la millor fórmula per a fer front als problemes que troben les administracions públiques, perquè permeten sumar competències, coneixements i informació dels agents participants, i consegüentment poden millorar el disseny i implementació de les polítiques públiques (Klijn, 2012). Les xarxes han esdevingut una tercera opció en el binomi de l'estat i el mercat (Davies, 2011). Endemés, la governança també suposa una oportunitat per a obrir les polítiques públiques a la participació de la ciutadania i així implicar i tornar a vincular la ciutadania amb la democràcia, superant algunes de les dificultats que presentava la democràcia representativa en termes de participació i desafecció (Blanco et al., 2011). A través de l'obertura i la implicació de sectors de la societat civil, la governança també esdevé una eina d'apoderament de la societat civil a través de la deliberació entorn l'esfera pública (Klijn i Skelcher, 2008).

De manera que les xarxes poden oferir més flexibilitat i capacitat d'innovació a través d'un entramat de relacions entre la ciutadania i diferents nivells de l'estat, doncs operen regint-se per normes no tant rígides i que permeten l'adaptació als canvis, en comparació als models burocràtics i jeràrquics propis de l'APT (Sorensen i Torfing, 2007). Ho fan a través d'un funcionament i coordinació que té reminiscències d'horitzontalitat, i de la promoció de valors com la confiança, la cooperació i la reciprocitat que poden resoldre problemàtiques aparegudes en l'esfera pública i proporcionar recursos per a l'acció col·lectiva (Blanco, et al. 2011).

Per l'èxit de les xarxes cal que hi hagi una interacció fluïda i continuada, que es reconegui certa autonomia i autoregulació entre els actors. Les xarxes no consisteixen només en un intercanvi de recursos, sinó en un procés de construcció conjunta, i com a tal cal que les normes de funcionament siguin negociades, acordades per les parts participants. A més, en el marc contractual que s'acordi la claredat és un requisit, com també la necessitat d'una fórmula per procedir en cas de desacord, i quan convé disposar d'un actor que dinamitzi i busqui el consens (Brugué, 2010). En conseqüència la confiança és un element central en el procedir de les xarxes, tot i que aquesta no sol ser present a priori abans d'iniciar-se, per tant, s'ha de dedicar un temps i esforç a construir-la, sobretot a l'inici, però també al llarg del procés. En una xarxa els actors han de tenir clar què significa la participació en la mateixa, l'esforç que contemplarà i els potencials beneficis que els aportarà, d'aquesta manera la transparència i claredat en els termes de participació promouen també la confiança i la fluïdesa en el seu funcionament (Brugué, 2010).

No obstant això, també cal tenir en compte els reptes que planteja l'establiment de les xarxes com a forma predominant a l'hora de governar, tal com esmenta Swyngedouw (2005, p. 1992): "Mentre aquestes figures innovadores de la governança sovint ofereixen la promesa d'un aprofundiment de la democràcia i un apoderament de la societat civil, les xarxes també presenten un seguit de tendències contradictòries".

Existeix un potencial dèficit democràtic en la governança, entès com un deteriorament del sistema democràtic, la consolidació de tecnologies de poder (Dean, 1999), i l'empobriment de la pràctica política de la ciutadania (Harvey, 2005). Pel que fa a la participació i apoderament de la societat civil en la configuració de polítiques públiques, Davies (2011) apunta que segons la naturalesa dels recursos o polítiques a aplicar es poden crear dependències entre els actors, i donar-se relacions asimètriques. Les capacitats i posicions dels diferents actors implicats varien segons la seva índole i faciliten un repartiment del poder desigual, i per tant, que puguin acabar establint-se relacions verticals. En aquest sentit, també cal parar esment en un dels actors participants a les xarxes com és l'administració pública, que té inherents en la seva organització certes jerarquies i que a vegades pot mostrar certa resistència a cedir el poder (Klijn, 2012).

En relació a l'administració pública i la seva idiosincràsia, cal fer atenció en que l'actitud dels responsables polítics i tècnics envers el treball en xarxa és un aspecte significatiu. Mentre que l'acceptació del treball conjunt amb la ciutadania és un factor que contribueix al bon funcionament de les polítiques, encara es poden trobar actituds que veuen les xarxes amb desconfiança, al·legant inconsistència en el compromís de la gent, i certa resistència en la cessió de poder cap a tercers actors, dificultant la fluïdesa del treball col·laboratiu (Voorberg et al., 2014). En alguns casos, per a superar la resistència al treball amb la ciutadania que hi pot haver entre els treballadors públics, es duen a terme formacions per tal d'adquirir les habilitats i el coneixement per a treballar conjuntament amb la ciutadania, i així anar instaurant una cultura de la cooperació (Bovaird, 2007).

En les xarxes, les normes oficials establertes per a la participació i la presa de decisions en el sistema democràtic es veuen correntment deteriorades i tendeixen a ser substituïdes per nous patrons de conducta difusos i poc replicables. Aquesta imprecisió en el funcionament pot acabar afavorint una imposició de disposicions per part de l'actor més poderós (Davies 2011). Així doncs, la forma autoritària d'establir les "normes del joc" pot portar tot tipus de conflictes i problemes, en termes de desconfiança i tensió entre actors, que en algunes ocasions poden acabar amb la indignació de l'actor més

desafavorit envers el més poderós. L'absència de normes formals establertes afecta també el dret a participar i ser convocat, i l'estatus amb el que es participa en les xarxes, ja que l'assignació de qui pot participar i com es participa acaba sent un exercici de poder (Swyngedouw, 2005). Al mateix temps, la representació també pot esdevenir un aspecte polèmic, ja que sovint la representació i la responsabilitat que comporta aquesta participació tampoc no queda concretada, i conseqüentment, tampoc no queda clara la rendició de comptes respecte els resultats de les decisions preses pels participants de les xarxes.

Davant aquest risc per al deteriorament democràtic, s'ha proposat la metagovernança com a fórmula per a garantir per part de l'estat un funcionament democràtic de la governança (Sorensen i Torfing, 2007). La metagovernança consisteix en la regulació de les xarxes suposadament autoregulades (Jessop, 1998) o en altres paraules "La metagovernança és una forma de millora de la governança coordinada en un sistema polític fragmentat basat en un alt grau d'autonomia i pluralitat de xarxes autoregulades i institucions" (Sorensen, 2006, p.100).

Atès que a partir de la metagovernança l'estat podria avalar un control democràtic de les xarxes a partir de promoure la pluralitat; sembla bàsic vetllar per a la representació de tots els col·lectius afectats per al tema a tractar; promoure formes de participació que empoderin els participants en termes de recursos polítics, assegurant-se que els que posseeixen menys eines per a participar puguin fer sentir la seva veu; i creant un sentit de comunitat en les xarxes que s'estableixen, basant-se en valors com confiança i cooperació. Malgrat aquesta proposta que podria donar resposta als principals riscos de les xarxes, a la pràctica encara hi ha molts reptes per enfrontar i aspectes a revisar en les relacions que s'estableixen entre l'estat, el mercat i la societat civil. En aquest marc sobresurt la gestió de centres cívics com una bona ocasió per revisar com es produeixen aquest tipus de relacions entre actors pertanyents a diferents sectors.

Taula 2: Resum de les principals característiques dels paradigmes preeminentes de l'administració pública

Paradigmes		Administració pública tradicional	Nova gestió pública	Governança
Dimensions	Inicis	Finals s.XIX	Finals de la dècada de 1970	Inicis de la dècada de 1990
	Arrels teòriques	Ciència política i polítiques públiques	Teoria econòmica	Sociologia de les organitzacions i teoria de les xarxes
	Naturalesa de l'estat	Unitària	Desagregada	Plural i pluralista
	Centre d'atenció	Com s'elabora la política	Gestió dins les organitzacions	Governança entre organitzacions
	Ciudadania	Electors	Clients	Clients i ciutadans actius
	Mecanismes per assolir objectius polítics	Administrar programes a través d'ens governamentals	Creació de mecanismes i estructures facilitadores d'aconseguir objectius de les polítiques a través d'actors privats i tercer sector	Creació de xarxes compostes per actors públics, privats i sense ànim de lucre per a assolir objectius acordats
	Relació amb socis organitzatius externs (no-públics)	Elements potencials del sistema de polítiques públiques	Contractista independent en el mercat	Proveïdors preferents i actors interdependents amb una coordinació regular
	Estructura organitzacional adoptada	Organització burocràtica marcada per una autoritat de dalt a baix amb agències i control o regulació dels clients	Organitzacions públiques descentralitzades amb el control primari retingut en l'agència	Estructures col·laboratives, creació de xarxes horitzontals de cooperació
	Mecanismes de governança	Jerarquia	Contractes tradicionals propis del mercat	Confiança o contractes relacionals

Font: Elaboració pròpia a partir d'Osborne (2006, p. 383) i Denhardt i Denhardt (2000, p.554)

2.4 La coproducció de polítiques

Un cop havent repassat els diferents corrents de l'administració pública que han anat influïnt les remodelacions que ha viscut aquesta en les últimes dècades, passaré a analitzar la gestió de serveis per part d'actors no estatals a través del concepte de coproducció. Per això en aquest apartat s'introduirà aquest concepte²² i es detallarà aquell tipus de coproducció que concep una major autonomia de la societat civil en el disseny i provisió de serveis per a la ciutadania amb el suport de l'estat. Finalment, hi afegiré una breu reflexió sobre les lògiques que mouen aquest tipus de pràctiques i alguns casos il·lustratius, per tal d'entendre en quin tipus de coproducció es situa la gestió cívica.

A la dècada de 1970 el terme coproducció, entès com la participació de la ciutadania en la producció de serveis de responsabilitat pública (Ostrom i Ostrom, 1977), va emergir als Estats Units i va anar agafant força a diversos punts d'Europa. La voluntat dels governs d'apropar-se a la població creant oportunitats perquè contribuïssin als serveis per a la comunitat, donant la informació necessària per a poder-hi contribuir, es va observar que millorava els resultats dels serveis i també incrementava la receptivitat del govern respecte les necessitats de la ciutadania (Brudney i England, 1983). Un exemple que s'ha usat per il·lustrar les primeres pràctiques de coproducció consistia en veure la millora de les taxes de crim d'un barri després d'haver demanat la col·laboració de la ciutadania i haver donat la informació pertinent per a poder contribuir a la seguretat del barri. Així doncs, amb la coproducció, la ciutadania passà de ser entesa com a "client", un concepte amb una connotació de passivitat, a tenir un rol actiu en els serveis que tenien una conseqüència en ells mateixos (Ostrom, 1996). En aquest sentit, Brugué et al. (1994) fan referència al model "ciudadà", en què l'individu, com a membre d'una societat, reivindica la seva capacitat de participació en la definició d'objectius polítics i la pràctica d'organitzar-se per a l'assoliment d'interessos col·lectius.

Des dels diferents paradigmes que han influït l'administració pública en les últimes dècades, s'ha adoptat la pràctica de la coproducció com a pròpia, amb els matisos corresponents a cada corrent. Mentre en el paradigma de la NGP la coproducció

²² El concepte coproducció s'ha treballat majoritàriament com una pràctica de l'administració pública en la gestió de serveis, i és aquesta visió la que s'exposa en aquest apartat. Ara bé, alguns autors (Mitlin, 2008; Membretti, 2010) que han plasmat la coproducció des del punt de vista de les iniciatives ciutadanes, i que serà exposat breument a l'apartat de la relació dels comuns urbans i l'estat.

va ser entesa com a un mecanisme per a reduir costos i millorar la qualitat, l'eficiència i la innovació en la provisió de serveis (Alford, 1998), en el marc del paradigma de la governança també es promou la coproducció entenent-la com un treball en xarxa amb diferents actors significatius i vinculats a un servei públic. La coproducció es concep així com una pràctica ajustada als postulats relacionals de la governança. Així ho constaten Boyle i Harris (2009, p.11): "coproducció significa la provisió de serveis públics en una relació d'igualtat i reciprocitat entre professionals, usuaris del servei, les seves famílies i els seus veïns". En aquest sentit, Brugué et al. (1994) postulen un paradigma amb elements en comú a la governança, anomenat "Estat social participatiu" en què hi ha una autoritat pública que "no pot ser exercida de forma paternalista ni comptant amb l'obediència submissa dels súbdits, sinó articulant mecanismes pluralistes i participatius que permetin un procés de presa de decisions més co-produïts" (Brugué et al., 1994, p.45).

La coproducció de serveis públics es considera que crea valor públic. Per una banda, suposa l'increment de la qualitat i adequació a les necessitats dels serveis que potencia l'apoderament de la ciutadania i la cohesió de la comunitat; i, per altra banda, aporta un valor normatiu per a la societat en termes de ciutadania activa i governança democràtica (Nabatchi, et al. 2017; Boyle i Harris, 2009; Sancino, 2016). Addicionalment, Ostrom (1996) apuntava a la promoció de relacions horitzontals entre la ciutadania, a l'increment de la reciprocitat entre la població, tot teixint xarxes entre actors d'una comunitat i incentivant l'exercici de l'activisme cívic. Per tant, la comunitat que s'implica en la coproducció de les polítiques del seu territori pot veure com incrementa la seva capacitat d'autogovernar-se i de resoldre conflictes (Blanco et al. 2018).

L'extensió i evolució de la coproducció també ha portat a anar acotant-ne la definició. Mentre inicialment la coproducció va ser definida com el "procés en el que les aportacions per a proveir un bé o servei provenen d'individus que no formen part de la mateixa organització que és responsable del servei" (Ostrom, 1996: 1073), posteriorment altres autors han anat proposant definicions més específiques, tals com la *coproducció institucionalitzada* de Joshi i Moore:

"provisió de serveis públics (des d'una perspectiva àmplia, incloent-hi també la regulació d'aquests) a través de relacions habituals de llarga durada entre l'administració pública i ciutadania organitzada, en els que ambdues o totes les parts contribueixen substancialment amb recursos."

(Joshi i Moore, 2004, p. 40)

Així doncs, amb aquesta definició s'exclouen fórmules específiques de col·laboració, com ara el treball conjunt puntual, o bé col·laboracions amb actors del mercat. A més a més, en les societats complexes, la coproducció es pot donar entre múltiples actors procedents de la societat civil que comparteixen interessos i que poden col·laborar amb l'administració pública per articular una resposta. En aquest sentit, malgrat en algunes definicions es doni per descomptat, és apreciable matisar que els individus implicats en la producció del servei tenen la possibilitat de beneficiar-se'n i sovint són els mateixos usuaris, familiars o veïns (Pestoff, 2014).

La primera gran distinció que es pot fer en la varietat de pràctiques sota el nom de coproducció és la participació individual o col·lectiva de la ciutadania, tot i que en algunes ocasions es pot trobar alhora com la combinació d'ambdues. Mentre que la coproducció individual és el que es realitza diàriament i és necessària per l'ús del servei mateix, com ara treure la neu de les voreres quan neva, etc. (Brudney i England, 1983), la coproducció col·lectiva "inclou formalment activitats organitzades i institucionalitzades dutes a terme conjuntament, i sovint implica la provisió de serveis ciutadans a llarg termini" (Pestoff, 2014, p.386). Ergo, la coproducció entre l'estat i actors col·lectius és la fórmula que facilita més la implicació, la coordinació i el desenvolupament de la coproducció gràcies a les dinàmiques i el capital organitzatiu adquirit ja en les associacions (Rich, 1981).

Una altra de les distincions cabdals per aprofundir en la coproducció és distingir la fase de producció del servei que es dona la participació de la ciutadania (vegeu taula 3). Existeix un rang ampli d'opcions que engloben des de tenir en compte l'opinió de la ciutadania en la fase de crear (co-creació) i planificar un servei (co-planificació), fins a la co-provisió, que consisteix en l'abastament del servei per part de la ciutadania²³. En

²³ En relació a la fase en la que participa la ciutadania, aquesta tesi només aprofundirà en aquelles categories que la ciutadania s'implica en la provisió i definició del servei en la seva fase final. No obstant, és interessant conèixer cada una de les fases: *Co-commissioning* es refereix a la col·laboració entre estat i ciutadania per definir la prioritització estratègica de les accions i resultats a desenvolupar pel govern local. *Co-designing* es refereix als processos que tenen en compte les opinions de la ciutadania en la fase de

la següent taula resumeix aquells aspectes esmentats fins ara que designen els diferents tipus de coproducció possibles, i en la que explico les diferents fases del procés d'una política pública en la que es pot donar la coproducció.

Taula 3: Resum de les variables que caracteritzen els diferents tipus de coproducció

Factors de la coproducció	Tipus de coproducció
Naturalesa dels actors	Necessàriament sector públic i un o més actors de la societat civil ²⁴ . S'exclou sector privat.
Nombre d'actors	Un sol actor per cada una de les parts (sector públic i societat civil)
	Múltiples actors per cada una de les parts (sector públic i societat civil)
Tipus d'actors	Participació individual
	Participació com a organització col·lectiva
Fase en què es dona la coproducció	Co-comisionar: Col·laboració en la definició de la prioritització estratègica de les accions i resultats a desenvolupar per l'autoritat pública.
	Co-disseny: Col·laboració en la creació i planificació de la provisió del servei.
	Co-provisió: Col·laboració en la provisió del servei i cooperació per a la millora d'aquest.
	Co-avaluació: assessorament per part de la ciutadania a l'administració pública per a la millora dels serveis.

Font: Elaboració pròpia a partir de Nabatchi et al. (2017) i Pestoff (2014).

creació i planificació de la provisió del servei. *Co-delivery* es refereix als processos en els que la ciutadania i l'estat treballen conjuntament per a la provisió dels serveis i cooperen per a millorar la provisió dels serveis. Finalment, *co-assessment* consisteix en la participació de les persones en compartir la seva experiència i opinió per tal d'assessorar a l'administració pública per a la millora dels serveis (Alford i O'Flynn; Thomas a Nabatchi, 2017).

²⁴ Societat civil es refereix a la constel·lació d'actors composta per associacions de voluntaris, ONG (Organitzacions sense ànim de lucre), organitzacions caritatives, moviments socials i organitzacions de defensa de drets (Phillips, 2012)

Tampoc la coproducció no ha estat exempta de crítiques i algunes d'elles coincideixen amb les ja esmentades a les xarxes. En primer lloc, a nivell comunitari, la coproducció pot acabar esdevenint una forma de cooptació i de disminució de l'autonomia d'entitats amb un discurs crític i repertori d'acció disruptiu (Atkinson, et al. 2018). En segon lloc, en un context d'influència del paradigma neoliberal, la coproducció pot arribar a ser entesa com a fórmula de delegació de responsabilitat públiques, enlloc d'oportunitats per a l'apoderament comunitari (Lowndes i Sullivan, 2008)²⁵. En tercer lloc, convé tenir en compte que es poden donar processos de captura de la participació per part d'individus o associacions comunitàries que s'autodesignen representants comunitaris, sense que representin la pluralitat d'aquesta (Martí i Rebollo, 2007).

En quart lloc, en les fórmules de coproducció on l'actor de la societat civil té major autonomia s'apunta al risc d'usar entitats socials per a la provisió de serveis, ja que es veu també com una forma de substituir l'estat en aquells aspectes que ha descuidat o s'ha retirat de les seves responsabilitats (Beer, et al. 2012). Per últim, s'han senyalat també a riscos com la reducció de costos a càrrec de disminuir les condicions de treball, o responsabilitats i processos de retre comptes difusos, aquesta última també és una reflexió que es fa al paradigma de les xarxes (Brinkerhoff, 2002).

El cas de la gestió cívica es correspon amb una coproducció de tipus col·lectiu, en què la ciutadania és l'encarregada del proveïment del servei dins uns marcs administratius definits (en aquest cas per l'Ajuntament de Barcelona), i que disposa d'un nivell significatiu d'autonomia per al disseny i provisió de servei. El nivell d'autonomia que gaudeixen les entitats gestores dels equipaments és un tema crític i per tant, convé indagar més profundament en aquest tipus específic de coproducció en el següent apartat.

2.4.1 Coproducció i la lògica autonomista

La forma de coproducció més ortodoxa, aquella que ha ocupat gran part de la literatura acadèmica en la temàtica, és la que incorpora una perspectiva *top-down* (de dalt a baix), entenent que la ciutadania participa en espais delimitats per a l'administració. No obstant això, hi ha una literatura incipient, basada sobretot en experiències empíriques, que descriuen les pràctiques de coproducció caracteritzades per una major autonomia. Tal com apunten Blanco i Gomà (2016, p.119), aquesta lògica autonomista probablement

²⁵ Aquest tipus de crítiques s'extendran a l'apartat 3.2.4 "La comunitat com a receptora de polítiques".

s'incrementi amb el temps: "les aspiracions dels moviments socials van més enllà de la col·laboració amb les administracions en el marc d'estructures participatives formals. L'aspiració de l'autogestió de programes, serveis i equipaments no només és legítima sinó que segurament anirà creixent en els propers anys." Així doncs, en aquest apartat es construeix una mirada a aquestes pràctiques que tenen la capacitat de poder definir i proveir el servei amb major independència de l'estat, però comptant amb el suport d'aquest.

Per entendre la coproducció amb més autonomia és rellevant remarcar les lògiques que la inspiren i que ajuden a explicar els marcs interpretatius dels diferents components de la coproducció (actors de la societat civil i actors estatal). A grans trets i sent conscient de les gradacions que presenta la realitat, la democràcia participativa de Pateman (1975) permet entendre la formulació i pràctica de la coproducció més ortodoxa, aquella en què predomina una lògica de dalt a baix, i en la que els espais de decisió de la ciutadania estan més acotats. En canvi, per als models de coproducció més autònoma, com la gestió cívica, s'observa que adopten alguns dels postulats propis de la democràcia radical de Mouffe (1992).

Tot i així, convé esmentar que tant la democràcia participativa de Pateman com la democràcia radical de Mouffe són models teòric-normatius que plantegen uns raonaments i tipus ideals, que permeten esgrimir les variabilitats entre els diferents tipus de coproducció. Però, que la realitat presenta més matisos, i les pràctiques autònomes que es descriuen en la democràcia radical són difícilment observables en el context urbà on la manca d'espais disponibles ha portat a nombroses iniciatives ciutadanes a establir col·laboracions amb l'administració.

Els dos models de democràcia esmentats coincideixen en alguns aspectes fonamentals, com la necessitat d'estendre la deliberació i participació a tantes esferes de la vida social i política dels individus com sigui possible, així com la importància de l'activisme cívic (Viejo et al., 2009), tal i com constata el següent fragment de Mouffe (1992, p.3):

“Les nocions de ciutadana i comunitat han estat buidades de contingut pel individualisme liberal, necessitem recuperar la dimensió de participació activa que es sostenia a la tradició republicana clàssica.”

(Mouffe, 1992, p.3)

Tanmateix, el model de democràcia participativa i radical difereixen en la relació de la ciutadania amb l'estat, l'objectiu de la participació, i l'autonomia que es dona a la participació. Per una banda, la democràcia participativa està basada en una concepció de la ciutadania com a agents implicats en la seva comunitat i amb voluntat de formar part de la resolució dels problemes col·lectius, aspectes que poden incidir en la reforma del sistema democràtic establert. Els ciutadans són percebuts com els qui millor coneixen els problemes que pateixen, més que el personal tècnic de l'administració, i per tant, d'acord amb aquest model s'haurien de crear espais en què la ciutadania pogués expressar la seva opinió freqüentment i de forma directa. No obstant això, la pràctica d'aquests postulats està limitada per les regulacions del sistema polític i legal del moment. En la democràcia participativa l'administració és qui lidera i defineix de quina manera, quan i com la ciutadania s'implica (Pateman, 1975).

En canvi, en la democràcia radical la participació s'enfoca d'una forma més autònoma, no tant relacionada amb els espais de participació creats a l'estat, i es presenta com a fórmula per a donar resposta a les necessitats d'una societat plural i complexa. L'organització de la ciutadania de forma horitzontal i democràtica, sobretot en iniciatives sense ànim de lucre a nivell local, incentiva l'adquisició de les habilitats i la pràctica per a l'organització col·lectiva i la participació al sistema democràtic a qualsevol nivell (Mouffe, 1999). El context local és reconegut com a espai predilecte per a la pràctica de la democràcia.

La visió de l'estat és un dels altres punts que aquestes dues lògiques difereixen. Mentre que la democràcia participativa veu l'estat com un aliat i un facilitador de la participació, i aspira a anar ampliant els espais participatius a tantes esferes de l'administració com sigui possible, els models de democràcia de postulats autonomistes tenen una visió escèptica de l'estat. Fins i tot la democràcia radical emmarcada en corrents post-marxistes veu l'estat com un instrument al servei de les elits, i per tant, no com un actor amb qui preferiblement s'aspiri a col·laborar. A pesar d'això, aquests són models de democràcia normatius que rarament poden veure's plasmats de forma pura en la realitat, i per tant, actuen més aviat com a referents o inspiradors de la pràctica política i social. En aquest sentit, malgrat la coproducció més autònoma pot arribar a tenir cert escepticisme envers el paper de l'estat, aquesta és una pràctica que inevitablement té relació amb algun nivell de l'administració pública, i per tant, es donen episodis de col·laboració amb més o menys estabilitat i periodicitat en uns marcs en què hi influeixen els marcs normatius establerts pels poders públics i fiscalització pública (Bianchi, 2018b).

Tipologia de la coproducció

Un cop presentats els dos models normatius que inspiren els diferents models de coproducció, és interessant i necessari articular la literatura incipient entorn les formes de coproducció amb més autonomia. Bovaird (2007) va exposar una divisió dels tipus de coproducció d'acord amb el grau d'autonomia i les fases en les que participa la ciutadania, tal i com es pot observar en la taula 4, conjuntament amb la definició de cada una d'elles. D'acord amb l'objecte d'interès de la tesi, pren especial rellevància la categoria "usuari o comunitat que proveeix sola un servei planificat o dissenyat conjuntament amb l'estat", així com la categoria "provisió d'un servei per part d'una comunitat autogestionada". La primera es refereix a la provisió d'un servei per part de la ciutadania que s'ha dissenyat conjuntament amb l'estat. I la segona categoria es refereix a la provisió d'un servei per part de la ciutadania en la que els treballadors públics tenen únicament un rol de suport o assessorament. Aquesta categoria és la més dissonant respecte la definició inicial de coproducció, donat que els treballadors hi tenen un rol secundari.

Taula 4: Tipus de coproducció

Tipus de coproducció	Descripció
Provisió professional i tradicional del servei amb consulta als usuaris-comunitat en la planificació del servei i el disseny d'alguns aspectes.	Els serveis són proveïts per professionals, però la planificació i el disseny d'alguns aspectes involucra a usuaris i a membres de la comunitat.
Coprovisió del servei dissenyat per professionals.	Els professionals dissenyen i planifiquen el servei, però els usuaris i membres de la comunitat proveeixen el servei.
Coproducció completa entre usuari - professional.	Els usuaris i els professionals comparteixen completament la tasca de planificar i dissenyar el servei, i després proveir-lo.

<p>Coprovisió dels serveis entre usuaris i membres de la comunitat conjuntament amb els professionals, sense planificació formal o processos de disseny.</p>	<p>Usuaris i grups de la comunitat adquireixen la responsabilitat de responsabilitzar-se les activitats però tenen el consell expert professional quan el necessiten.</p>
<p>Els usuaris o la comunitat exclusivament proveixen els serveis planificats per professionals.</p>	<p>Els usuaris o membres de la comunitat prenen la responsabilitat de proveir dels serveis planificats per professionals.</p>
<p>Usuari o comunitat que proveeix sola un servei planificat o dissenyat conjuntament amb l'estat.</p>	<p>Usuaris o altres membres de la comunitat proveeixen un servei que també han pogut participar conjuntament amb l'estat en el seu disseny i planificació.</p>
<p>Provisió per part d'una comunitat autogestionada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treballadors públics no tenen implicació directa amb els serveis. - Els treballadors sovint tenen com a mínim un rol indirecte (assessorar, controls informals de qualitat). - Aquestes iniciatives són enteses com a coproducció entre els proveïdors del servei i els usuaris, encara que els proveïdors puguin no ser professionals i puguin mobilitzar els recursos de la comunitat amb èxit (per exemple: voluntaris i recaptació de fons).

Font: Elaboració pròpia a partir de Bovaird 2007, p.849

Remarcar que la coproducció amb major autonomia es sol donar sobretot per alguna de les següents variables contextuais (Joshi i Moore, 2004):

- Factors de governança (*Governance drivers*): Aquest tipus de coproducció sorgeix en situacions en què l'estat no ofereix per declinació o per incapacitat alguns serveis en el territori, o bé la qualitat dels serveis s'ha vist degradada (*governance drivers*). En aquests casos, la coproducció es dóna per iniciativa ciutadana que s'autoorganitza per a abastir aquests serveis degradats o absents.

- Factors logístics (*logistical drivers*): En aquest cas, la coproducció es dona per una absència de serveis per part de l'estat degut a la variabilitat o complexitat del context, la poca densitat poblacional, existència de conflictes, etc. (*logistical drivers*). En aquest cas la resposta de la ciutadania és l'organització a nivell local per a garantir la provisió del servei. El suport de l'estat en aquestes circumstàncies pot variar, des de suport legal i financer, o suport mínim amb la cessió d'espais per a dur a terme el servei²⁶.

Per tancar aquest punt, a fi d'exemplificar i entendre millor la pràctica de la coproducció de polítiques amb més autonomia, esmento breument el cas d'Alemanya i el del context Llatinoamericà, que han estat aplicant aquest tipus de pràctiques durant dècades amb les particularitats del seu context, tot i que la nomenclatura per a definir aquestes pràctiques no coincideix amb la que s'ha usat en aquesta tesi.

A Alemanya, la crisi econòmica de la dècada de 1980 va fer aflorar el qüestionament de l'estat del benestar que s'havia desenvolupat fins al moment, i va suposar la implementació de polítiques neoliberals que desarticulaven els models Keynesians. En aquest context, els municipis alemanys es van veure obligats a limitar la seva despesa i començar a cercar fórmules innovadores de respondre als problemes socials. Això va fer que els ajuntaments i alguns moviments socials establissin acords per a oferir serveis de forma alternativa i esquivar d'aquesta manera les limitacions burocràtiques de l'administració pública. Al llarg dels anys, les coproduccions en forma de partenariat entre l'estat i alguns moviments socials van portar a la institucionalització i professionalització d'aquests últims i de les seves activitats. Aquest fet va incentivar al sorgiment de certa tensió amb altres moviments socials que no optaven per a la col·laboració amb l'estat com a estratègia, i que eren més partidaris de la confrontació directa, categoritzant als moviments que sí participaven en la coproducció com a despolititzats i cooptats (Mayer, 2009).

En el context llatinoamericà, on l'estat s'ha desenvolupat posteriorment als estats del continent europeu i a més a més, ha patit els plans estructurals promoguts pel Banc Mundial i FMI, fent que l'estat tingui una menor capacitat de ser proveïdor de serveis per

²⁶ La recerca de Joshi i Moore (2004) està basada principalment en els contextos de països en desenvolupament. No obstant, les seves reflexions i conclusions poden donar informació per entendre la gestió cívica a Barcelona.

al benestar de la ciutadania, també es poden trobar coproduccions amb autonomia de la ciutadania. L'estat a nivell local es presenta com a facilitador de la gestió dels recursos per part de la comunitat, donant suport econòmic o d'infraestructures, i deixant que la comunitat s'autoorganitzi i proveeixi el servei al municipi. La coproducció en forma de partenariat públic-comunitaris és concebuda com una forma d'apoderar la comunitat i de retornar poder a aquesta, que històricament havia estat al càrrec de la gestió de recursos col·lectius (Gutiérrez, 2017; Lang, 2019). Contràriament també hi ha revisions crítiques que apunten a la comunitarització del benestar social com una estratègia per a desresponsabilitzar l'estat dels seus deures envers la ciutadania (Marinetti, 2003). Alguns dels casos més estudiats són la gestió de l'aigua a Equador (vegeu Lang, 2019) o a Bolívia (vegeu Gutiérrez, 2017).

3. La gestió cívica com a pràctica comunitària

En aquest punt del marc teòric m'endinso en la dimensió de la gestió cívica com a pràctica comunitària. Des d'aquesta òptica, situada com s'exposava dins un nivell d'anàlisi *meso*, tracto d'explorar les potencialitats d'enfortiment comunitari que es poden fomentar des dels equipaments de gestió cívica. Per "enfortiment comunitari" s'entén la promoció de la cohesió social, la capacitat d'organització col·lectiva i la creació de capital social.

Per tal de materialitzar i desenvolupar la dimensió comunitària, s'exposa, primer de tot, una reflexió epistemològica sobre el terme comunitat, presentant diferents accepcions del concepte rellevants per aquesta tesi. La delimitació conceptual de la noció de comunitat és una reflexió necessària donada la seva centralitat en aquest capítol, així com l'àmplia extensió del concepte en la quotidianitat i les polítiques públiques.

Tot seguit, proposo una reflexió sobre la cohesió social, la seva definició i els elements que la conformen. Qualsevol elucubració al voltant d'aquest concepte està estretament relacionada amb el terme comunitat, ja que la comunitat esdevé sovint la unitat d'anàlisi, i la unitat a cohesionar des de la perspectiva dels equipaments de proximitat i les polítiques d'acció comunitària que aquests impulsen (Gilchrist, 2007). Un dels usos del terme "cohesió social" és com a indicador de les xarxes establertes en una comunitat i la seva capacitat inclusiva de les persones vulnerables (Berman i Philips, 2000). En un règim d'estat del benestar mediterrani, com el que hi ha Catalunya, en què funcions essencials de protecció social, suport i mutualitat recauen sobre la família i/o xarxa de contactes socials (Subirats, 2016), les xarxes existents en el sí d'una comunitat són de vital importància.

Així doncs, un dels elements que conformen la cohesió social són els vincles de confiança entre individus que cohabituen en un mateix grup, comunitat o societat,

fenomen que s'ha definit també com a capital social (Wickes et al, 2014). Es farà èmfasi en dues derivades d'aquest: el capital social pont i el capital social vincle, una distinció que permet diferenciar la creació de vincles entre persones socialment heterogènies, (capital social pont) i persones socialment homogènies (capital social vincle) (Putnam, 1995). A més, també es detalla com cada un d'aquest tipus de capital social contribueix efectivament a la cohesió social.

El capítol es tanca aprofundint en els agents que poden fomentar el capital social i, de retruc, la cohesió social d'una comunitat. Pel cas que ens ocupa, aquests agents són dos; els equipaments de proximitat i les associacions.

3.1 La comunitat

El concepte comunitat és central en aquesta tesi i, alhora, és un concepte que ha esdevingut polisèmic tant en la quotidianitat com en el món acadèmic. Per tant, primerament, es requereix una reflexió entorn dels seus significats i la seva evolució d'acord amb els canvis de context, considerant també la utilitat del concepte en aquesta recerca.

En segon lloc, enfoco la comunitat com a lloc geogràfic, que és una de les principals accepcions amb la que treballa aquesta tesi, és a dir, considero que la comunitat la conformen les persones que comparteixen una geografia, que en el cas que ens ocupa, és el barri. En tercer i últim lloc, aprofundeixo en l'ús del terme comunitat com a subjecte i destinatari de polítiques públiques que s'han desenvolupat en les últimes dècades. Les reflexions entorn les polítiques públiques que situen la comunitat com el subjecte i protagonista del seu desenvolupament, descriuen una realitat existent i que ha anat a l'alça en les últimes dècades en els països europeus (Subirats, 2012b). Aquesta, sens dubte, esdevé rellevant per entendre el fenomen estudiat en la present tesi.

3.1.1 La comunitat com a construcció social

En termes sociològics els orígens de la comunitat se situen en l'època pre-moderna. La comunitat consistia eminentment en un grup de persones amb una forta interdependència, que vivia en un entorn geogràfic delimitat, tenia un caràcter absolut pels individus ja que aquesta era el principal element que determinava les seves relacions socials, i que marcava la seva funció dins l'ecosistema social tot definint la

seva identitat (Blackshaw, 2010). Així doncs, partint de l'origen sociològic de la comunitat, l'ús que s'ha fet del terme posteriorment es basa en construccions socials inspirades en els seus orígens. Hobsbawn (1995) apunta que la idea de comunitat basada en les comunitats inicials és paradoxal, ja que actualment és complicat sinó impossible trobar en les societats occidentals una comunitat que respongui als termes sociològics d'origen. Les comunitats en la seva projecció tenen un component simbòlic important, és a dir, hi ha un procés de construcció de l'imaginari col·lectiu per esdevenir comunitat i mantenir-se al llarg del temps (Anderson, 1991).

Actualment, l'ús del terme comunitat s'ha estès en les seves diferents accepcions, tant en el món acadèmic, especialment el de les polítiques públiques, com el de l'activisme social. Així doncs, són habituals les polítiques en l'àmbit de la salut comunitària, l'acció comunitària, etc. En les ciències socials, és habitual que la comunitat s'utilitzi com a tipus ideal weberianà, que es defineix a través dels seus màxims supòsits i s'utilitza com a eina d'anàlisi de la societat. Una definició bàsica de partida, que recull les aportacions de Blackshaw (2010), al voltant del concepte de comunitat seria la següent: una comunitat és una col·lectivitat que comparteix algun tret que els uneix (com pot ser geogràfic, lúdic, ètnic) i que té un mínim sentit de pertinença a un ens superior, reconeixent-se a un mateix i reconeixent a l'altre com a part del grup.

3.1.2 L'evolució de la comunitat

Analitzar el rol de la comunitat en la societat al llarg del temps permet contextualitzar la transformació dels vincles entre els individus i identificar els elements que actuen com a fonts d'identitat i de sentit de pertinença, a més de contribuir a entendre el moment actual. Recollint les reflexions entorn de la teoria de la modernitat d'Agnes Heller (1999) i la modernitat líquida de Bauman (2000; 2001), Blackshaw (2010) divideix en quatre etapes l'evolució dels vincles socials i la comunitat, des de l'etapa pre-moderna en què la comunitat era el fonament de la societat, fins a la modernitat líquida en què l'individu pot formar part d'una pluralitat de comunitats de forma simultània.

a) La comunitat pre-moderna

Aquesta es basava en la subsistència agrària, amb una forta estratificació social i relacions patriarcals. La comunitat tenia un caràcter absolut, era el principal estructurador de la societat, i la col·lectivitat era primordial i superior a l'individu. L'ordre social de la comunitat era imposat i la mobilitat social era gairebé impossible (Blackshaw,

2010). Així doncs, les comunitats pre-modernes s'havien d'entendre com a “ontologies fortes” (White, 2009) en què les comunitats eren ens pre-determinats en el sí de les quals les persones hi naixien i desenvolupaven tot el seu cicle vital fins a la mort.

b) De la comunitat a la societat de les classes socials

Amb l'adveniment de les revolucions que havien acabat amb les monarquies absolutistes com a única forma d'organització política, i la il·lustració com a revulsiu intel·lectual, els canvis tecnològics que van portar a la industrialització i l'expansió del capitalisme com a sistema econòmic predominant, van canviar substantivament els fonaments de la societat i la seva estratificació. Al llarg del s.XIX i principis del s.XX, una part cada cop més important de la societat es guanyava la vida a través de la venda de la seva força de treball en centres de producció (fàbriques), i l'estratificació social era donada en relació a la posició que s'ocupava en el mercat laboral i la propietat dels mitjans de producció. Així doncs, tal i com va descriure Marx, les classes socials van esdevenir el substitut de la comunitat com a concepte estructurador de la societat, configurador de la identitat i principal condicionant de la trajectòria vital. Les relacions socials es donaven sobretot entre persones de la mateixa classe social i la mobilitat social, tot i que difícil, es podia donar dins d'una mateixa classe social (Tucker, 1978).

La transformació de la societat que va suposar la industrialització també va ser estudiada des del punt de vista de l'evolució dels vincles socials. Segons Durkheim (1974), el sorgiment de la societat industrial al llarg del s.XVIII va marcar l'inici d'un canvi radical en les interaccions socials, sobretot en els nuclis urbans. Es va passar de la “solidaritat orgànica” a la “solidaritat mecànica”, una transformació que va comportar que les relacions socials entre la ciutadania que havien estat duradores i diàfanies van ser transformades en relacions dinàmiques en les que predominava un mòbil instrumental. Durkheim va entendre la societat moderna com un espai desregulat, caracteritzat per canvis ràpids, una difuminació i flexibilització de les normes, així com una descomposició dels vincles socials que va caracteritzar com a “anomia”. Al seu torn, Simmel (1971) va apuntar que la societat moderna va comportar la relaxació de la regulació del comportament de les persones a través de la pressió social i la promoció de la individualitat.

Tönnies (1988), un dels clàssics de l'estudi de la comunitat, també va escriure sobre la modificació de les relacions en la societat moderna, proposant dos conceptes clau: *gemeinschaft* (comunitat) i *gesellschaft* (societat). La primera, *gemeinschaft*, es referia als grups de persones enllaçats per vincles basats en interaccions socials i

comportaments que estan regulats en base a valors, creences i formes de control, característics de zones rurals, societats pre-modernes i petits grups, com ara famílies. En canvi, a través del terme *gesellschaft* es referia a grups més grans de persones, les interaccions dels quals són impersonals i instrumentals, amb un comportament regulat per lleis i normes racionals compartides. Tönnies considerava que la *Gesellschaft* era el tipus de relacions socials prevalent en les ciutats i les societats industrials, que Tönnies considerava menys estables i duradores que en els ambients rurals o les societats tradicionals.

c) La societat de classes i del consum

Cap a la segona meitat del s.XX, les societats occidentals van passar en una segona fase de la modernitat, en què la principal variable estructuradora de la societat seguia sent la posició ocupada en la producció, és a dir, la classe social. Però, l'adveniment de l'estat del benestar (amb diferents particularitats segons el país) va fer sorgir el consum com a element influent en la creació de la identitat, i com a forma de diferenciar-se socialment i d'expressió de l'estil de vida (Blackshaw, 2010). La mobilitat social interclasse era possible, i les classes socials van esdevenir més complexes, creant noves posicions en el mercat laboral, professionals liberals, professionals de coll blanc, coll blau, etc. (Goldthrope et al., 1967). L'individualisme, entès com la creació de la identitat individual que pot ser dissociada de la identitat col·lectiva, i que preserva l'interès personal per sobre del col·lectiu, va anar esdevenint una característica cada vegada més habitual en les societats occidentals (Beck i Beck-Gernsheim, 2002).

d) El ressorgiment de les comunitats

Aquesta època, que comprèn l'actualitat, és coneguda a través de diferents denominacions, per exemple, post-modernitat (Heller, 2006), societat líquida (Bauman, 2000), societat xarxa (Castells, 2000), etc. Aquestes diferents visions tenen aspectes en comú i d'altres de particulars, però en aquest apartat prendrem sobretot l'anàlisi duta a terme per Bauman (2000; 2001). La progressió de la globalització i l'expansió del neoliberalisme van propiciar canvis profunds en la societat, en què la solidesa i continuïtat de les institucions socials que havien marcat una estructuració de la vida de les persones (classe social, gènere, etnicitat, treball, lloc de residència) es va diluir i va augmentar la seva volatilitat. L'individualisme, que ja havia anat en augment amb l'adveniment de la societat industrial i el capitalisme, va canviar, esdevenir més reflexiu,

un canvi que, segons Lash (2002), es caracteritza per l'adaptació a conviure amb la incertesa i la necessitat de prendre decisions ràpides. La diversitat social augmenta en les societats líquides, i la identitat també es pluralitza, doncs no només hi ha diferents identitats disponibles sinó que una persona articula diferents identitats segons el vector social que mobilitzi en cada moment (Bauman, 2000). En la societat líquida es percep un retorn del valor de la comunitat, una necessitat de sentir-se part d'un grup com a procés de construcció de la identitat. No obstant, no es tracta d'una única comunitat com en l'època pre-moderna, sinó que una persona pot arribar a formar part de diferents comunitats simultàniament (Blackshaw, 2010). A diferència de la comunitat en l'època pre-moderna, en què les persones naixien en una comunitat que difícilment podien canviar, en la post-modernitat la pertinença a una o més comunitats té un caràcter voluntari i volàtil: al llarg de la seva vida un individu pot pertànyer a diferents comunitats i, a més a més, pot variar també la importància que tenen en la construcció de la identitat i en la seva trajectòria vital. Les comunitats en la post-modernitat s'han d'entendre com a "ontologies dèbils" (White, 2009), en què malgrat tenir influència en com les persones es desenvolupen i construeixen les seves expectatives vitals, aquestes són qüestionables.

Actualment, les comunitats travessen un seguit de reptes. Les transformacions que s'han anat esdevenint en el canvi d'època han modificat les relacions socials i els mecanismes de protecció i construcció de vincles que tenien els individus, això, inevitablement comporta nous reptes individuals i col·lectius. La transformació ràpida i constant de les institucions que havien conformat els eixos estructurals de la vida dels individus ha portat a l'afebliment dels imaginaris col·lectius basats en les condicions de vida i interessos compartits. Aquesta desfragmentació social ha creat un major aïllament social i un major risc de vulnerabilitat en alguns col·lectius amb menys recursos per adaptar-se als condicionants de la modernitat líquida (Morales i Rebollo, 2013). Per exemple, Sennet (2006) va estudiar com els canvis en el mercat laboral, en forma de major temporalitat i precarització laboral, s'han traduït en la incapacitat de crear identitat i vincles a partir del treball, contribuint a la pèrdua de sentit de pertinença, a l'exclusió i al deteriorament de les condicions de vida dels col·lectius que es troben en sectors professionals en extinció, amb major temporalitat i/o precarietat.

A més, en els països del sud d'Europa, en què l'estat del benestar implementat és de caire familiarista i comunitarista (Esping-Andersen, 1990), la societat civil i la família han tingut històricament un rol de protecció social, en què actuen com a xarxes

de suport, promoció del sentiment de pertinença i resposta a les necessitats socials no cobertes per l'estat del benestar (García i Pradel, 2018; Subirats, 2016). En aquests països, l'adveniment de la societat líquida ha suposat també un repte en la creació de les xarxes de suport mutu i protecció social, que han vist com els seus fonaments es transformaven.

Per tant, mentre es produeix un ressorgiment de la pertinença a vàries comunitats com a font de creació de vincles socials, la transició cap a una modernitat líquida també ha provocat un augment de l'aïllament social en alguns col·lectius, així com una major dificultat per establir sistemes de protecció social i reciprocitat comunitaris. A continuació, s'aprofundeix en un dels significats de comunitat que, durant segles, ha estat una font rellevant de creació de vincles i sentit de pertinença: la comunitat com a espai geogràfic, assenyalant també algunes de les amenaces que aquest tipus de comunitat afronta actualment.

3.1.3 La comunitat com a espai geogràfic

En les ciutats, els barris s'han tractat habitualment com a sinònim de comunitat, com a llocs on es comparteix una localitat, unes experiències, un sentit de pertinença amb un espai geogràfic compartit i delimitat (Clarke et al., 2014; Delanty, 2003). Els barris sovint coincideixen amb seccions administratives que també tenen una història i certa homogeneïtat social, fenomen especialment palpable en ciutats amb segregació residencial (Molauert, 2010). Els barris doncs poden ser entesos com un "espai intermig entre allò rural i urbà, entre allò privat i allò institucional" (Castro-Coma i Martí-Costa, 2016, 135). Delgado (2018) apunta un seguit de característiques que reuneix l'espai geogràfic del barri, i que concorden amb la construcció del terme comunitat que hem explicat fins ara:

"El barri sol o solia reunir una població més aviat socialment homogènia. Fonamental: la seva morfologia ha de no només permetre, sinó propiciar la interacció entre els residents. Als barris se'ls hi sol correspondre cert sentiment de pertinença, que a vegades pot ser la clau per a presentar i reconèixer la posició que cada un ocupa en relació amb la societat en el seu conjunt, ja que el barri és la seu d'una xarxa estratègica de solidaritat tant duradores com efímeres."

(Delgado, 2018, p. 1)

D'aquesta manera el barri proporciona oportunitats per a la interacció social basades en la proximitat i la freqüència, fet que també facilita el coneixement i reconeixement de l'altre com a conegut o "conegut de vista". Tanmateix, aquestes interaccions que es donen a dins el barri no estan exemptes d'exclusió d'alguns membres o col·lectius, tampoc de l'emergència de conflictes (Delgado, 2018).

Tanmateix, amb els canvis socials i d'època que anteriorment s'han descrit, també s'ha vist afectada la preponderància que tenien els barris com a articuladors dels vincles socials. I actualment, existeix un qüestionament sobre la rellevància que té el lloc on es resideix a l'hora d'estructurar la vida social en la societat líquida. En aquest sentit, el fet que hagi augmentat la temporalitat laboral ha propiciat els canvis de residència de la població al llarg de la vida (Sennett, 2006), també la creixent importància d'internet i les xarxes socials han fet que les persones trobin vincles en altres espais i d'altres maneres més enllà del lloc on resideixen (Castells, 2000). A més, la morfologia que s'ha anat desenvolupant en les ciutats també ha dificultat l'articulació de la convivència col·lectiva, les oportunitats de contacte i les interaccions quotidianes (Soja, 2008). Com a exemples il·lustratius, l'ús habitual del transport privat en comptes del transport públic, o l'existència de grans centres comercials i supermercats a les afores dels barris, han generat una disminució en les interaccions que es donaven al barri, provocant, per tant, que el lloc de residència sigui cada cop menys definitori de les relacions socials (Clarke et al., 2007). L'auge de les noves fórmules de consum cultural virtual és un altre exponent més d'aquest fenomen de deslocalització, fins al punt que Bauman (2000) apunta que la incapacitat de moure's d'allà on es resideix és un dels símbols de la vulnerabilitat econòmica i privació social de les persones en la societat actual.

Tot i que hi ha cert consens en el reconeixement dels factors que dificulten la construcció d'una xarxa de connexions i interaccions a dins l'espai geogràfic que delimita un barri, encara hi ha autors que consideren que el territori geogràfic on es resideix segueix tenint una rellevància en la vida de les persones. Novament, Delgado (2018, p.1) apunta que "el barri és una veritable institució social de primer ordre en el que se li reserven, encara avui, tasques fonamentals en la formació de la persona ja que sol formar part de les primeres experiències d'apropiació psicològica i afectiva de l'espai, encara que pugui ser constantment reeditada al llarg de temps".

De fet, hi ha corrents que apunten a una revalorització de l'arrelament al lloc on es resideix i de la participació en aquest com a resposta als canvis que comporta la societat líquida (Sennett, 2006). Alguns dels factors que s'han apuntat com a promotors

d'una vida social als barris i la creació d'una identitat compartida són la unió davant amenaces externes, que en la majoria dels casos pren forma de defensa de l'espai públic o béns històrics, i la demanda de serveis per a la ciutadania, etc. (Bulmer, 1986).

En aquest sentit, mirades antropològiques apunten al barri com un enclavament social clau on les relacions freqüentades de proximitat faciliten l'acció col·lectiva. En relació a això, és crucial tenir en consideració l'urbanisme d'un barri, ja que de la mateixa manera que hi ha factors estructurals que dificulten la interacció, hi ha també elements que la faciliten, com ara l'existència d'espais de trobada: com poden ser infraestructures socials i serveis públics (poliesportius, biblioteques, parcs infantils), així com intervencions urbanístiques (voreres amples, zones verdes, etc.) (Clarke et al., 2014).

En resum, al llarg d'aquest apartat he reflexionat entorn els diferents sentits i usos del terme comunitat, aportant una definició bàsica que s'utilitzarà en aquesta tesi i que entén la comunitat com a col·lectiu delimitat de persones que comparteixen alguna variable i que tenen un mínim sentit de pertinença compartida que els permet reconèixer a l'altre com a membre de la seva comunitat. El concepte de comunitat ha esdevingut novament popular en les últimes dècades, fins al punt de substituir les classes socials com a element estructurador i font d'identitat (Blackshaw, 2010). No obstant això, partim de la consideració que actualment l'individu pertany a més d'una comunitat i, a més a més, aquestes poden anar canviant o variant la importància per a l'individu al llarg de la vida. A més, Bauman (2000) recorda que en la societat líquida l'adhesió a una comunitat és una decisió voluntària.

Així doncs, el barri com a sinònim de comunitat geogràfica delimitada havia estat un element rellevant en l'establiment dels llaços socials dels individus durant l'època industrial. Tanmateix, actualment hi ha un debat sobre la seva preponderància com a font d'identitat i de construcció de la vida social de les persones, amb diversos corrents que aposten per la seva prevalença en la configuració de la vida i la facilitació de l'acció col·lectiva (Delgado, 2018; Sennett, 2006). A més, en els països del sud d'Europa on la xarxa familiar i comunitària actua com a protecció social i provisió de cures, sobretot en situacions de crisi, el barri conforma un dels espais predilectes on aquests vincles es poden teixir (Subirats, 2016), i per tant, en aquesta tesi es tindran en compte els factors i processos que fan que el barri esdevingui un espai significatiu per a la vida social dels veïns.

A continuació s'aprofundeix en un altre de les accepcions del concepte comunitat que s'ha articulats en les últimes dècades: el de comunitat com a subjecte receptor de les polítiques públiques i com a subjecte que contribueix al seu desenvolupament.

Aquest significat esdevé necessari i rellevant per entendre la construcció social del subjecte "comunitat" en algunes polítiques públiques, sent aquesta un resultat dels canvis de context i del rol de l'estat del benestar i la societat civil, fet que, indirectament, també permet entendre el potencial rol de la comunitat en els barris.

3.1.4. La comunitat com a receptora de polítiques públiques

En la dècada dels noranta la comunitat va reaparèixer com a subjecte i destinatari de polítiques públiques. Tot i que el comunitarisme és un corrent sorgit a finals del s. XIX amb períodes de més o menys rellevància en l'anàlisi de la societat (Etzioni, 1993), no va ser fins a finals del s.XX quan la promoció de la comunitat emergí de nou com antídote davant l'auge de l'individualisme i el desinterès respecte els afers públics, inicialment al Regne Unit i a Estats Units, però incorporant-se amb les seves particularitats a gran part dels països occidentals. La comunitat com a unitat governable va inspirar polítiques de governs de dretes i d'esquerres (Rose, 2000), fins al punt que la revitalització de la comunitat va esdevenir un postulat eclèctic, tal i com esmenten Rebollo i Morales:

"Crida l'atenció la unanimitat que suscita aquest discurs (promoure la comunitat) entre actors que acostumen a mantenir, en moltes altres qüestions, posicions diverses o inclús enfrontades"

(Rebollo i Morales, 2013, p.304).

Paradoxalment, teories divergents provinents del post-marxisme i del neoliberalisme coincideixen en el potencial d'autonomia de la comunitat per a resoldre els propis problemes. Per una banda, la democràcia radical de Chantal Mouffe (presentada en el capítol anterior) o els comuns postmarxistes de Federicci i Caffentzis (que seran esmentats al següent capítol teòric) veuen en la comunitat organitzada un actor capaç d'abastir les necessitats dels seus membres i crear un ordre instituent per a la transformació de la societat. I per altra banda, la *Big Society* del conservador David Cameron al Regne Unit, amb unes bases neoliberals, planteja la promoció de l'autoregulació de la comunitat mentre l'estat es va retraient del seu rol, tal i com s'explicarà a continuació.

Així doncs, en la dècada de 1990, la comunitat, que en algunes polítiques s'utilitza com a sinònim del terme "barri", va tornar a despertar la consideració dels

polítics com a espais on innovar, on obrir la participació i fomentar la responsabilitat, i fins i tot, tornar a vincular a la ciutadania amb la democràcia i els seus espais de participació institucional (Lowndes i Sullivan, 2008; Pratchett, 2004). La comunitat va esdevenir així un nou subjecte, articulador d'identitats que responien a necessitats polítiques i que podia ser receptor de polítiques al mateix temps que protagonista d'aquestes (Rose, 1999). Els recursos i la capacitat presents en una comunitat passaven a estar al servei de la governança per a solucionar els reptes de la forma més adequada. D'aquesta manera, la comunitat va esdevenir una nova àrea en la que governar (Rose, 1996); és més, es va considerar que "la implicació de la ciutadania en la comunitat era un mitjà per governar" (Marinetti, 2003, p.109). En aquesta línia, s'exemplifica a continuació dos dels casos més paradigmàtics que il·lustren la promoció de la comunitat des de perspectives de base inicialment distants, el *New Labour Movement* liderat pel laborista Tony Blair i la *Big Society* liderada pel conservador David Cameron al Regne Unit.

Les polítiques del New Labour i la Big Society

El programa anomenat *New Labour* va néixer a finals de la dècada de 1990, vindicant-se com un programa en defensa de la comunitat, com a espai de construcció social de la vida col·lectiva davant l'augment de l'individualisme i la creixent influència del mercat (Marinetti, 2003). El *New Labour* va ser promogut pel govern laborista de Tony Blair i es fonamentà en el comunitarisme sociològic d'Amitai Etzioni²⁷ o el *Third Way*²⁸ d'Anthony Giddens (Shaw, 2008). Aquest programa presentava la comunitat com a solució davant la creixent desfragmentació de la societat, i també com a forma de millora dels serveis públics. S'entenia doncs que les comunitats havien d'esdevenir col·lectius de persones implicades que cultivaven la virtut cívica i contribuïen a la millora del benestar col·lectiu (Rose, 2000). L'estat es presentava com un aliat de la societat civil que, a través de partenariats i de la participació en la producció de serveis, podia contribuir a la millora de la cohesió social i l'equitat davant l'augment de les desigualtats (Marinetti, 2003).

²⁷ Amitai Etzioni té una prolífica obra que reflexiona sobre la comunitat i el seu rol dins la societat. Una de les obres fonamentals del comunitarisme és *The Spirit of Community* (1995).

²⁸ L'obra referencial de Giddens en aquest tema és *The third way: The Renewal of Social Democracy* (1999)

Des del programa *New Labour* l'estat deixava de ser l'únic responsable en la provisió i la qualitat dels serveis, que passava a ser compartida amb la societat civil a través de la seva implicació en la implementació de programes per a la millora de la seva comunitat (Isin, 2000). D'aquesta manera, també es volien superar les crítiques plantejades a l'Administració pública tradicional per excés de burocràcia, centralització i professionalització, al mateix temps que s'erigia com una alternativa a les reformes mercantilitzadores sota el paradigma de la NGP que havia estat sotmès el sector públic al Regne Unit.

No obstant, cal esmentar que malgrat es potenciés la comunitat com a responsable i es posés més èmfasi en els governs locals, el traspàs de competències i control del govern central vers el govern local va ser limitat. Tal com comenten Lowndes i Sullivan hi havia "una voluntat de retenir el control sobre inversions públiques importants, així com mantenir els principis d'estandarització i equitat per sobre i més enllà de promoure la diversitat o la capacitat de control del govern local" (Lowndes i Sullivan 2008, p. 70–71).

Pel que fa al *Big Society*, l'altre programa considerat paradigmàtic per il·lustrar l'emergència de la comunitat com a destinatari de polítiques públiques²⁹, va ser formulat en la primera dècada del s.XXI després de la implementació del *New Labour*, al Regne Unit també, liderat en aquest cas pel govern conservador de David Cameron en coalició amb el liberal demòcrata Nick Clegg. Aquest programa que pretenia fer un gir a les relacions de l'estat amb la societat tenia un deix "Tatcherià", adoptant la idea de recordar les obligacions de la ciutadania a canvi dels seus drets, i afavorint la retirada de l'estat a favor del mercat (Marinetti, 2003). Tanmateix el *Big Society* hereda de l'anterior govern laborista l'èmfasi en la comunitat (Subirats, 2016), o tal com esmenten Lowndes i Pratchett:

"L'enfoc de la governança en el programa del *New Labour* ha esdevingut tant profundament arrelat a nivell local que les reformes de la *Coalition* inevitablement interpretaran i refractaran aquesta òptica"

(Lowndes i Pratchett, p.22, 2012).

²⁹ Un cas semblant és el d'Holanda, on a partir del 2013, es va anunciar el canvi de la societat de l'estat del benestar a la societat participativa, centrada en la descentralització cap als municipis i més responsabilitat individual (Subirats, 2016).

El programa de Cameron pretenia passar del *Big state* al *Big Society*, i es caracteritzava per una aposta per la descentralització de responsabilitats cap als governs locals, un aprimament de l'estat i un èmfasis cap a la comunitat com a responsable de trobar la millor solució als seus problemes. Tenia una retòrica general en contra de la burocràcia estatal, a favor de la llibertat individual i de la creació de complicitats amb les empreses i la societat civil, tot promovent la formació d'entitats del tercer sector o el voluntariat com a mecanismes de provisió serveis, buscant, per una banda, una millora en la seva eficiència i eficàcia i, de l'altra, que fos la pròpia societat civil qui es responsabilitzés dels "seus" problemes (Lowndes i Pratchett, 2012). Es fomentava així un canvi en el model de relacions entre la ciutadania i l'estat, tot esgrimint "els avantatges dels ajustaments mutus sense intervenció jeràrquica, a l'estil del que s'esdevenia en l'intercanvi mercantil" (Subirats, 2016, p. 55). En la següent cita del programa anomenat *The Coalition: our programme for government* liderat pel govern de David Cameron queden palesos els canvis que plantejava l'era del *Big Society*.

"Nosaltres compartim la convicció que els dies del *Big government* s'han acabat; que la centralització i el control de dalt a baix han demostrat ser un fracàs. Nosaltres creiem que ha arribat el moment de dispersar el poder més àmpliament en la Bretanya d'avui; de reconèixer que només progressarem si ajudem que les persones actuïn conjuntament per a fer una vida millor. En resum, és la nostra ambició distribuir el poder i donar l'oportunitat a la gent en comptes d'acumular l'autoritat en el govern. D'aquesta manera, nosaltres podrem construir la societat lliure, justa i responsable que nosaltres volem veure"

(Cameron i Clegg, 2010, p. 7)

Per una banda, s'emfasitzava l'austeritat i l'estalvi en la despesa, i al mateix temps, s'apostava per a la transmissió de poder als governs locals i les comunitats per a designar quins serveis eren més prioritaris i com es volien desenvolupar:

"Mentre les autoritats locals i altres organismes locals no tindran massa diners, sí que tindran més llibertat per ser innovadors en les formes de treballar amb i en suport a la comunitat"

(Lowndes i Pratchett, 2012, p. 25).

L'aposta per incentivar l'apoderament de la comunitat passava perquè aquesta es responsabilitzés d'alguns serveis que havien estat de provisió pública, especialment aquells que la seva viabilitat era compromesa, fet que va suscitar l'observació de ser una fórmula que buscava retallar la despesa en la provisió de determinats serveis.

Tot i que tant el programa *Big Society* com el *New Labour* emfasitzaven el potencial de la comunitat com a proveïdora de serveis per a la ciutadania, existeixen ostensibles diferències entre els dos programes. En el cas del *New Labour* la participació de la societat civil era vista com un reforç a un estat que ja proveïa els serveis; en canvi, el *Big Society* significava que l'estat traspassava responsabilitats a la comunitat al mateix temps que es retirava. En el *Big Society* hi havia també una descentralització envers el govern local però aquesta va ser adjectivada com a "anti-estatal" (Stoker 2011), ja que no s'acompanyava de suficient pressupost per a desenvolupar els serveis, i per tant, la consigna era fer ús del coneixement, el sentit de pertinença i els recursos de la ciutadania per tal d'arribar allà on abans arribava l'estat (Lowndes i Sullivan, 2008).

Una de les valoracions generals que s'han plantejat sobretot al programa de Cameron, però que també afecta a alguns aspectes del programa de Blair, és l'assumpció de la capacitat de la comunitat per a complir totes les responsabilitats que se'ls requeria, algunes d'elles garantides anteriorment pel mateix estat, com ara la redistribució de recursos, la inclusió de la diversitat, l'atenció als col·lectius vulnerables, etc. En aquesta direcció, Harvey (2012) apunta que el desmantellament de l'estat del benestar i la descentralització dels serveis en el seu nivell d'operativitat (el barri, districte,...) pot generar l'increment de desigualtats entre els barris depenent dels recursos presents en el context i el capital social de la ciutadania implicada.

Revisió crítica de la comunitat com a subjecte de les polítiques

Les polítiques centrades en la comunitat han despertat nombroses adhesions entre científics socials i governs occidentals, però també s'ha desenvolupat una revisió crítica d'aquestes, una de les principals prové d'autor anglosaxons i s'articula a partir del concepte de governamentalitat de Foucault. El filòsof francès va combinar el concepte de govern i mentalitat, és a dir, governamentalitat, per analitzar/comprendre les racionalitats, estratègies i pràctiques que permetien als governs, malgrat el canvi de context, seguir tenint influència i poder sobre la societat a distància i a través de la descentralització (Lemke, 2002). En l'extensa anàlisi del poder, Foucault va desenvolupar un estudi sobre "l'estat i els seus recursos per a governar" en la que va concloure que l'estat i els governs s'havien transformat i havien diversificat les formes

d'exercir el poder "implementant una varietat de pràctiques i racionalitats de governar" (Marinetto, 2003, p.109). Així doncs, Foucault va prestar atenció a la lògica i racionalitats inherents en les polítiques de foment de la comunitat, que resulten en la configuració d'estratègies per al desplegament del poder, contribuint, segons Foucault, a la difusió de la ideologia dominant.

Les polítiques que prenen com a subjecte la comunitat i la governança en xarxa van sorgir paral·lelament a l'expansió de la ideologia neoliberal, exercint també una influència en els governs. Aquestes polítiques de governança de la comunitat implicaven el sorgiment d'un seguit de tècniques per a administrar el poder que van modificar l'articulació de les relacions entre l'estat, la societat civil i el mercat (Swyngedouw, 2005). L'autonomia de la societat civil promoguda pels governs requereix implícitament el desplegament de tecnologies del poder, que són instruments per implementar i difondre a la societat la ideologia hegemònica: el neoliberalisme. Així doncs, les pràctiques de la governamentalitat promouen narratives que emmotllen i regulen les subjectivitats dels individus, la seva conducta i l'estructura interna de les institucions (Dean, 1999).

El discurs difós en la governança sobre la implicació de la ciutadania i l'apoderament de la comunitat està basat sobretot en el foment de la responsabilitat individual de les pròpies accions, el càlcul dels riscos presos a nivell individual i dels projectes emprenedors (Swyngedouw, 2005). També pot arribar a ser, segons Bourdieu (1977), una fórmula de domesticar la implicació de la ciutadania, tot dirigint-la cap a formes més convencionals de participació lluny del conflicte o la confrontació directa amb l'estat.

Aleshores, d'acord amb aquests teòrics i les seves anàlisis sobre governamentalitat, el poder no ha de ser exercit a través de la coerció ni ha d'eliminar la capacitat d'escollir entre opcions disponibles; sinó que el poder pot ser exercit a través de la ciutadania, transferint-los la seva responsabilitat en prendre decisions i fent-los assumir la càrrega en algunes àrees (Dean, 1999). Un exemple són alguns dels programes socials contra la pobresa analitzats per a Cruikshank (1999), en els que s'observa la creació d'una moralitat que promou la necessitat d'involucrar les persones pobres en la provisió dels serveis socials. D'aquesta manera, es cerca sobretot que les persones pobres s'autoadministrin amb l'objectiu de la reducció gradual de les polítiques públiques. Aquests tipus d'anàlisis sovint han servit de reflexió i crítica dels programes formulats des de governs d'esquerres, que malgrat voler potenciar una ciutadania activa, també han estat considerats com a mètodes de desmantellament de l'estat del benestar,

amb el risc afegit de transmetre una moral que fa responsables als individus de la seva posició social i trajectòria vital.

No obstant, és interessant també puntualitzar críticament la governamentalitat *Foucauldiana* i la seva interpretació des de part d'autors anglosaxons que ja s'ha presentat en aquest apartat. En primer lloc, la comprensió centralitzada del poder que exerceix l'estat, pot arribar a ser entesa com una infravaloració del rol i el poder que manté l'estat, una perspectiva que, segons Jessop (2007), interpreta erròniament el pensament de Foucault i la seva evolució. Malgrat que, inicialment, Foucault es va centrar en la descentralització del poder de l'estat, en una aproximació que es podria interpretar en termes de pèrdua de capacitat regulatòria estatal, al final de la seva obra va apuntar la preponderància de l'estat com a un actor amb gran capacitat reguladora i com a font d'estratègies d'acció per perpetuar el seu poder (Jessop, 2010). En aquest sentit, el concepte de governamentalitat ha contribuït a analitzar críticament el rol de l'estat, les múltiples relacions de poder i les tecnologies de poder que emanen de l'estat, no com a actor que ha perdut el poder, sinó com a font d'estratègies per a seguir controlant la població a través de diferents tecnologies de poder (Jessop, 2007).

En segon lloc, tot i que la teoria de Foucault s'ha interpretat en nombroses ocasions com a determinista i monolítica, en què és difícil escapar-se dels efectes de l'aplicació del poder, en aquest cas, el poder de l'estat (Lentrichia, 1988; Wickham, 1986); també s'ha destacat al reconeixement de la possibilitat de resistir en l'obra de Foucault, en forma de relació contingent entre el poder i la resistència (Cortés Rodríguez, 2013; Driver, 1985; Pickett, 1996). En termes del mateix Foucault (1987, p.123): "en les relacions de poder existeix necessàriament la possibilitat de resistència, si no hi hagués la possibilitat de resistència - violenta, escapatòria, estratègica per a revertir la situació - no existirien les relacions de poder". Per tant, Foucault entenia la resistència com a possibilitat inseparable de l'exercici del poder. La governamentalitat és una forma de creació de subjectivitats i estudi dels microprocessos de transmissió de poder, i per tant, aquests processos poden ser contestats i modulats (Watkins, 2017). En l'aplicació de les tecnologies de poder per part de l'estat envers la ciutadania, persisteixen paral·lelament altres marcs d'interpretació anteriors o procedents d'altres fonts de contrapoder, que poden facilitar l'articulació de certes formes de resistència i agència (Clarke, 2004). Aquesta contesta a les tecnologies de poder per part de la ciutadania pot acabar modificant els objectius polítics i resultats esperats en l'establiment de les xarxes i difusió de la moralitat neoliberal (Barnett, 2002).

En resum, la comunitat com a subjecte de les polítiques és una de les accepcions més vigents actualment i ha inspirat la formulació de polítiques públiques de governs amb posicions ideològiques divergents. Amb les seves particularitats en cada país i programa de govern, l'anàlisi d'aquest discurs permet comprendre el rol dels actors comunitaris i la seva relació amb l'estat com a part de les polítiques per a la millora del benestar comunitari en un context d'influència del paradigma neoliberal i la governança en xarxa.

3.2. La cohesió social

Després de la revisió dels diferents sentits del terme comunitat, torno a l'estudi dels vincles entre els individus a través del concepte de cohesió social, un terme central per a l'estudi de les interaccions intra i intergrupals. En les últimes dècades, la cohesió social ha guanyat centralitat en les ciències socials i ús en organismes polítics, ja que ha servit com a element per a visualitzar els efectes dels canvis en la societat descrits anteriorment (globalització, desfragmentació d'institucions estructuradores de la societat, augment de les desigualtats socials de la diversitat cultural, etc.) i que han presentat reptes en la creació d'un imaginari compartit.

La cohesió social ha estat definida com l'indicador de la solidaritat i interaccions dels individus que conformen una societat o ens similar (Lozares, et al., 2011). Per altra banda, la cohesió social també és entesa com l'expressió de la pertinença de les persones a grups o col·lectius a partir del reconeixement de la interdependència i la lleialtat respecte a aquests (Berman i Philips, 2000)³⁰. Cal esmentar que també és força comú l'ús del terme cohesió social per a definir un tipus-ideal del que podria arribar a ser una societat, entenent el concepte com a objectiu per a poder establir anàlisis i projectes d'acció comunitària sense comprendre, però, la cohesió social com a quelcom binari o absolut (cohesió social o no cohesió social) sinó de caràcter gradual. Així doncs, treballant amb tipus-ideals weberians, la cohesió social també és definida com la convivència entre persones de diferents cultures, creences, estils de vida i classes socioeconòmiques, que tenen accés a totes les dimensions de la vida social i conviuen conjuntament sense conflicte (e.g., Gough i Olofsson 1999; Lockwood 1999). Aquesta definició té en compte l'equitat, en el sentit que les persones convivents en una

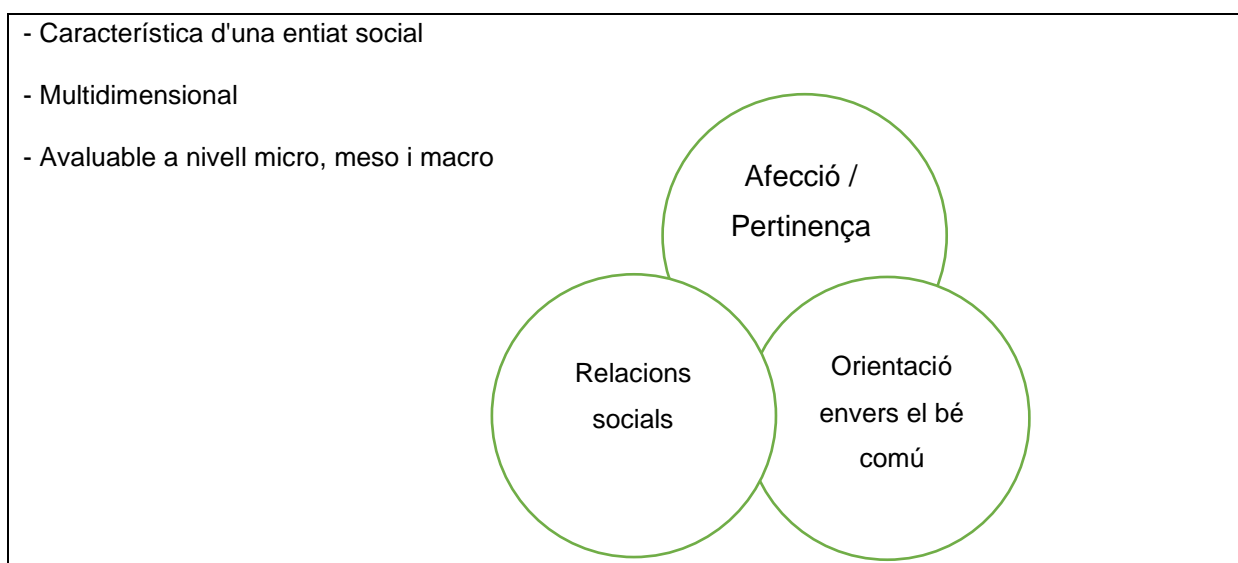
³⁰ Durkheim (1974) va utilitzar el concepte solidaritat amb una definició molt semblant a la de cohesió social, i l'entenia com a l'unió i la interdependència dels individus d'una societat.

comunitat tinguin accés a totes les dimensions de la vida social, però rebutja el conflicte, per tant, exclou aquelles perspectives crítiques, com el marxisme, que entenen el conflicte com a inherent en una societat amb desigualtats (Tucker, 1978).

La cohesió social s'ha associat a una millora del benestar de la societat en general, a la vitalitat dels barris i ciutats, però també de cada un dels individus, ja que un major grau de cohesió social s'ha vinculat a increments del nivell de salut pública i de salut individual (Jennings i Bamkole, 2019). A més, la literatura anglosaxona ha estudiat com la cohesió social, les xarxes entre veïns i indicadors similars de compromís col·lectiu al barri, també ajuden a millorar la seguretat, els nivells de crim i la convivència en l'espai públic (Jacobs, 1973). Però també cal recordar que aquests són factors que es retroalimenten, i que una major seguretat al barri, permetrà una millor cohesió social, que acabarà repercutint novament en l'increment de la seguretat (Forrest i Kearns, 2001).

Per a l'estudi del nivell de cohesió social d'una comunitat cal esgrimir els factors que componen la cohesió social, i posteriorment, aquells que l'incentiven. Després d'una anàlisi i procés de simplificació de diferents treballs entorn la cohesió social, Schiefer i Van der Noll (2016) van apuntar que els elements clau de la cohesió social són: el sentit de pertinença o identificació amb una entitat social superior a l'individu, una orientació envers el bé comú, i la creació de relacions socials, o dit d'altra manera, la creació de xarxes entre persones. En la següent taula es resumeixen els components principals que conformen la cohesió social.

Figura 1: Components de la cohesió social



Font: Schiefer i Van der Noll (2016, p. 15)

La importància del sentit de pertinença a una col·lectivitat, ja sigui un grup, un barri, una associació, etc. consisteix en sentir-se reconegut com a membre d'una comunitat i reconèixer els altres com a part d'aquesta (Jenson, 2010). El reconeixement de pertinença en un grup és doncs un sentiment que facilita la participació en la col·lectivitat, i la col·laboració amb els altres per al seu benestar. A més a més, el sentiment de pertinença està estretament relacionat amb l'altra dimensió que conforma la cohesió social: la orientació envers el bé comú (Schieffer i Van der Noll, 2016). Aquesta és entesa com a solidaritat entre els membres d'una comunitat, barri o societat; com una actitud col·lectiva que predispesa a ajudar (Chiesi, 2004), reconèixer i prendre cura de l'altre independentment de si se'l coneix o no, i si és necessari, a subordinar les pròpies prioritats individuals en promoció del benestar col·lectiu (Ritzer, 2001).

Per últim, la darrera de les dimensions clau en la cohesió social són les relacions socials, els enllaços o xarxes entre les persones (Wickes et al., 2014). Aquesta dimensió no només es refereix a la coneixença personal que ajuda al sentiment de pertinença en un grup i de reconeixement de l'altre com a membre del propi grup, sinó també l'aparició de vincles de confiança entre els individus del grup. En aquest context, la confiança consisteix sobretot en la creença que el comportament de l'altre és previsible i basat en la bona intencionalitat, i per tant, si cal també col·laborarà (Morrone et al. 2009). Les dimensions de la cohesió social, però especialment aquesta darrera centrada en les relacions entre persones, connecten directament amb el que autors com Coleman, Bourdieu o Putnam van anomenar "capital social". Així, a continuació es reflexiona sobre el capital social, la seva definició i també la seva revisió crítica, per després poder analitzar el rol dels equipaments de proximitat i les associacions en la promoció d'aquest.

3.3 El capital social

El capital social està estretament relacionat amb la cohesió social, fins al punt que s'ha considerat una de les dimensions que la conformen (Berger-Schmitt, 2000) i per tant, el capital social en l'estudi d'una comunitat, per exemple un barri, és un factor bàsic a tenir en compte. Com a punt de partida, el capital social es podria definir com el conjunt de recursos relacionals que té una persona o organització per a poder aconseguir els seus objectius. Aquest és adquirit i millorat per diferents vies, una d'elles a través de la participació en entitats cíviques, el capital social d'una comunitat s'ha relacionat amb la capacitat de mobilització i ús dels recursos davant les desigualtats i els reptes que puguin sorgir (Narayan, 1997; Parés et al. 2018).

Malgrat haver presentat una definició general del capital social, aquest concepte ha estat teoritzat per diferents autors, amb lleugeres diferències entre ells, però amb l'element comú d'estar conformat per la suma de vincles que té una persona, organització o comunitat. Tot i que el capital social ha estat analitzat en diferents nivells: individual, organitzacional i comunitari (Kapucu, 2011), per la naturalesa d'aquesta tesi ens centrem sobretot en els vincles que creen individus entre sí, entenent que l'existència d'aquests pot acabar beneficiant a la comunitat sencera.

Els tres autors que més van ressaltar en el plantejament del capital social són Bourdieu, Coleman i posteriorment Putnam, que és qui més va contribuir en la difusió del concepte internacionalment.

Des de la perspectiva de Bourdieu (1989), el capital social consisteix en els recursos que els individus posseeixen i utilitzen per tal de posicionar-se en societat. Concretament, en la seva formulació definitoria: "El capital social és la suma dels recursos, reals o virtuals, de la que es fa creditor un individu o grup en virtut de posseir una xarxa perdurable de relacions més o menys institucionalitzades de mútua familiaritat i reconeixement (Bourdieu i Wacquant, 2005, p. 178). El que caracteritza sobretot la perspectiva de Bourdieu és l'èmfasi en la distribució desigual del capital social, tendint a reproduir les desigualtats ja existents. Així doncs, l'eminent sociòleg francès entenia el capital social com a l'eina predilecte utilitzada per l'elit per a perpetuar la seva dominació i excloure individus que no pertanyien a aquests circuits.

A semblança de Bourdieu, Coleman (1990) també sostenia que les característiques del capital social acumulat d'un individu estan influïdes per la posició que aquest té en l'estructura social. No obstant, el que distingeix la visió de Coleman d'altres és la unió de la perspectiva utilitarista de les interaccions socials amb el capital social. En altres paraules, d'acord amb la perspectiva de Coleman, els individus mantenen les seves relacions socials tant de temps com necessiten per maximitzar la satisfacció dels seus interessos. I, per tant, el capital social s'entén com un recurs que emergeix com a subproducte de les interaccions diàries.

Finalment, Putnam (1995; 2000) que és probablement qui més va popularitzar el concepte de capital social, acaba definint-lo com les normes socials i xarxes que porten a un increment de confiança i intercanvi d'informació entre ciutadans, contribuint a la implicació cívica i la cooperació amb el propòsit d'aconseguir el benestar col·lectiu. Així mateix el capital social es pot articular a nivell individual o col·lectiu, i pot canviar a través del temps, depenent del transcurs de les transformacions individuals o de context. Endemés, Putnam, al seu article "Bowling alone: America's declining social

capital" (1995), va argumentar que les interaccions socials en una comunitat estaven lligades a la salut del sistema democràtic, connectant el nivell micro de les interaccions personal al nivell macro-institucional.

En aquesta última articulació del capital social s'incorporaven aspectes de les teories del capital social de Bourdieu o Coleman. Per una banda, Putnam va basar-se en la noció de Bourdieu sobre relacions institucionalitzades i duradores, i per altra banda, va integrar la noció de Coleman en què el capital social és un derivat d'altres accions intencionades (Shinn, 1999).

També és important mencionar la distinció perfilada entre el *bonding social capital* (capital social vincle) i el *bridging social capital* (capital social pont) donat que té una incidència en la promoció de la cohesió d'una comunitat. Per una banda, el capital social pont fa referència a la creació de xarxes entre individus amb posicions i identitats socials diferents, és a dir, crea enllaços entre persones que provenen de diferents estrats socials. Aquest tipus de capital social permet una major apreciació i reconeixement de la diversitat i contribueix a millorar la cohesió social de la comunitat. Per altra banda, el capital social vincle es refereix a lligams que es creen entre individus que tenen característiques socials similars i/o pertanyen al mateix grup social (Putnam, 2000). Mentre el capital social vincle reforça aquell que ja té tendència a fomentar-se en una societat segregada, el capital social pont tendeix a crear nexes entres col·lectius que altrament no haguessin coincidit. Complementàriament, Granovetter (1973) va puntualitzar que els vincles entre persones de diferents grups, malgrat ser més febles que els vincles intragrups, tenen una gran capacitat d'enfortir la cohesió social d'una comunitat. Les interaccions entre persones de característiques socials diferents propicien l'intercanvi d'informació rellevant que pot contribuir a millorar les condicions socials dels individus tot i la seva feblesa. Per tant, es parteix de l'assumpció que el capital social pont amplifica la capacitat dels individus i de la comunitat per a respondre als reptes que se li presentin, dit d'altra forma, l'existència d'una xarxa comunitària heterogènia potencia els recursos disponibles de resposta cooperativa a l'hora d'afrontar un canvi.

Un cop havent exposat les diferents definicions i evolució del concepte capital social a través dels tres autors cabdals, cal senyalar que la definició que s'usa en aquesta tesis és la que plantegen Parés et al. (2018), que integra notablement la noció de Putnam (2000) i alguns elements apuntats per Coleman (1990):

El capital social consisteix en "Relacions socials entre residents que permeten als individus accedir a recursos tinguts per altres (capital social com a recurs individual);

o característiques de l'organització social, activisme social i compromís cívic, tals com xarxes, normes i confiança col·lectiva que facilita la coordinació i cooperació per al benefici mutu" (Parés et al., 2018, p. 68)

A més a més d'incorporar l'esmentada aportació a la teoria del capital social, en aquesta recerca és té en compte el matís apuntat per Bourdieu al voltant de la desigual distribució del capital social. Si no es duen a terme accions per a contrarestar aquesta desigualtat, la distribució i ús del capital social tendeix a reproduir i consolidar les desigualtats socials. Aleshores, depenent de la posició que s'ocupa en l'estructura social, els individus tindran més o menys dificultats per a establir aquells contactes que els permetin avançar econòmicament o socialment.

3.3.1 Revisió crítica del capital social

La popularitat i ús del concepte de capital social ha incentivat també revisions crítiques, que s'han dirigit principalment a la excessiva connexió d'aquest concepte amb les relacions econòmiques, denunciant fins i tot una supeditació a aquestes. L'ús del mot capital, provinent de la terminologia econòmica, per a anomenar les relacions socials que s'estableixen entre els membres d'una societat, situa el concepte, sobretot en la definició de Putnam (1995) i Coleman (1990), com una peça més d'una lectura economicista de la vida comunitària i com a part indestriable del sistema econòmic.

La primera de les crítiques fa referència a la importància de l'ús del llenguatge, és a dir, el llenguatge entès com a lluita i eina per a la definició de la realitat i que té influència en ella (Fraser i Gordon, 1994), o tal com expressen Smith i Kulynich (2002, p.151) "les paraules clau sovint carreguen significats i connotacions tàcites que poden influir i impregnar considerablement els discursos, entrant a formar part de les creences enteses com a sentit comú". D'acord amb aquesta revisió crítica, l'ús del capital social, contribueix a relacionar i subjugar els vincles comunitaris al desenvolupament econòmic. Estretament relacionat, la segona de les crítiques es centra en l'ús del concepte capital social per a parlar dels vincles comunitaris, de la reciprocitat i cooperació entre persones que habiten un mateix territori (barri, ciutat, país). De fet, se l'ha relacionat com un element afavoridor, i fins i tot indispensable, per tal d'assolir un bon funcionament del sistema econòmic. No obstant, per autors com Navarro (2002), Smith i Kulynick (2002), aquesta relació els sembla una paradoxa, donat que el capitalisme fomenta l'individualisme i la competitivitat entre les persones, per tant, no crea les condicions de promoció de la cooperació i la reciprocitat per al bé d'un ens col·lectiu, com pot ser la

comunitat o el país. Aquesta revisió crítica aposta per trobar altres mots per a expressar l'estudi dels vincles i la reciprocitat a dins la comunitat, com ara “capacitat social” o “solidaritat social”.

En definitiva, es revisa críticament la conceptualització de Putnam de capital social perquè obvia les relacions de classe i el conflicte en el sí de la societat. És a dir, correlaciona el benestar de la societat en base a la cooperació dels individus que hi viuen, sense tenir en compte com les desigualtats socials dificulten la reciprocitat en una comunitat i fomenten la desfragmentació de la societat actual (Navarro, 2002). A més, des de la visió de Putnam s'obvia no només el conflicte com a element inherent a la societat, sinó també el fet que ha estat gràcies al conflicte creat per l'acció col·lectiva que s'ha assolit gran part de la protecció social existent. Segons Navarro (2002), l'anàlisi de la cooperació entre individus en una comunitat hauria d'incorporar conceptes com justícia.

Aquestes revisions crítiques del concepte de capital social s'han incorporat en l'anàlisi d'aquesta tesi com a elements a tenir en consideració, sobretot, pel que fa a l'existència del conflicte com a part inherent d'una societat travessada per fortes desigualtats. Tanmateix, se segueix utilitzant el concepte degut a l'adequació i utilitat que proporciona, sobretot en les seves derivades de capital social vincle i capital social pont, una distinció que permet diferenciar els vincles entre persones socialment homogènies i els vincles entre persones socialment diverses.

3.4 Els equipaments i les associacions en la creació de capital social

En el darrer apartat del capítol, reviso dos agents que promouen la creació de capital social vincle i pont, i que tenen una importància cabdal per aquesta tesi: els equipaments de proximitat i les associacions.

3.4.1. Les associacions

Putnam (1995; 2000) apuntà que les interaccions cara a cara propiciaven la creació de relacions de confiança, i que aquestes eren necessàries per al benestar individual i comunitari. Les associacions i els equipaments de proximitat són llocs predilectes per a fomentar el capital social, i conseqüentment la cohesió social, ja que promouen les interaccions socials, contribueixen a generar nous contactes i a establir xarxes socials

horizontals (Putnam, 1995). L'anàlisi de Putnam (2000), però, anà més enllà i afegí que l'existència d'associacions i la participació de la ciutadania en aquestes també té una contribució significativa pel bon funcionament de la democràcia.

Les associacions no només van ser concebudes com espais primordials per a la generació de vincles amb altres persones, sinó també d'aprenentatge de valors i pràctiques necessàries per a l'òptim funcionament de la democràcia, com ara el compromís col·lectiu, la cooperació amb altres conciutadans, la deliberació d'assumptes que van més enllà dels interessos privats i la implicació en els afers públics (McKenzie, 2008). A més a més, l'associacionisme es concep com una garantia d'autonomia respecte el govern, ja que es fomenta també la reflexió crítica i la capacitat de fiscalització dels governs (Putnam, 2000).

Les associacions són doncs reconegudes com agents primordials per a crear capital social i pel funcionament del sistema democràtic. No obstant existeix la discussió sobre quin tipus de capital social (vincl o pont) promouen i quins són els factors que ho determinen. Per una banda, existeix el corrent teòric que entén l'associacionisme com a precursor del capital social vincl (Popielarz i Miller, 1991; Diprete et al. 2011), que defensa que la ciutadania tendeix a participar en associacions conformades per persones d'orígens (*background*) similars, i per tant, els vincles de confiança i reciprocitat entre persones de la mateixa classe, ètnia o nivell educacional es consoliden, i la contribució a la cohesió social de comunitats o societats diverses és més aviat limitada, sinó contraproductiva.

Per altra banda, existeix la teoria que defensa les entitats com a creadores del capital social pont, que entenen que les associacions connecten una multiplicitat de sectors de la comunitat, augmentant així els vincles de confiança i reciprocitat entre persones diverses (Benton, 2016; Lin i Dumin, 1986). Les entitats són, doncs, una eina que compensa el dèficit de capital social que poden tenir alguns individus, sobretot pertanyents a les classes treballadores i col·lectius vulnerables. A partir de la seva recerca, Benton (2016) va mostrar com la participació en organitzacions es tradueix amb una major diversitat de xarxes de persones i pluralització dels contactes. D'aquesta manera s'estableixen connexions amb persones diferents en termes d'identitats i posicions socioeconòmiques, augmentant el capital social adquirit a la família o al lloc de treball. A més, Lin i Dumin (1986) apuntaren que a través de la participació a entitats les persones amb un estatus inferior podien establir relacions socials amb persones de major status, i d'aquesta manera familiaritzar-se amb altres universos simbòlics, ocupacionals, econòmics, governamentals, etc. Encara que els vincles que s'establiessin

fossin dèbils, els podien proporcionar oportunitats de millora de la seva situació personal (Granovetter, 1973).

Tanmateix, existeix una teoria que combina els dos postulats sobre les associacions i la creació de diferents tipus de capital social esmentats. Aquesta perspectiva apunta que a mesura que transcórrer el temps, es pot transitar de la promoció del capital social vincle al capital social pont. Així, Babchuk i Edwards (1965) van observar que quan neix una associació tendeix a ser homogènia, donat que sovint els individus que l'inicien ja es coneixen prèviament o comparteixen característiques socials i els és fàcil coincidir. I, per tant, es reforça el capital social vincle. Ara bé, un cop l'associació troba una certa estabilitat organitzativa i econòmica, tendeix a ampliar la seva base i el seu àmbit d'acció, esdevenint més heterogènia implicant persones diverses i fomentant el capital social pont. A major mida de l'organització els vincles creats tendeixen a ser més dèbils que en organitzacions menys nombroses. Tot i així, aquest aspecte no significa que les connexions creades no puguin aportar un capital social significatiu per als individus i les comunitats.

En aquest camp de debat, també s'ha apuntat a l'àmbit d'acció de l'associació com a factor influent en la capacitat de les associacions per a promoure el capital social. Putnam (2000) va puntualitzar que no totes les associacions contribueixen de la mateixa manera al sistema democràtic, ni a la generació de capital social. De fet, va identificar dos tipus d'associacions que difícilment contribueixen en aquests objectius: el primer grup el componen aquelles associacions que pretenen dividir part de la societat, com ara el *Ku Klux Klan*, l'objectiu de la qual és la segregació i discriminació d'una part de la societat d'acord amb les característiques racials; el segon grup d'associacions distingit per Putnam (2000) són aquelles que l'objectiu de les quals només és satisfer les necessitats dels membres, per exemple una *gated community* (comunitat privada) que el seu objectiu és protegir la vida social i les residències dels seus habitants. Ambdós tipus d'associacions difícilment promouen capital social col·lectiu que beneficiï a la societat sencera. De fet, una societat que té múltiples associacions que únicament treballen per a satisfer les necessitats dels seus membres pot arribar a tenir un capital social alt, però aquest capital social no serà usat per al benestar general de la societat, sinó per al de grups reduïts. A més, es pot generar fàcilment una polarització, donat que no es promou cap tipus de cooperació en el sí de la societat, més enllà de la cooperació entre membres d'una mateixa associació amb fins de satisfacció pròpia (Boix, 2000).

La distinció de les entitats respecte als àmbits d'actuació i la contribució al capital social va continuar evolucionant després de les distincions de Putnam. Young (2000) va

distingir tres tipus d'associacions d'acord amb els seus objectius: privades, cíviques i polítiques. Mentre que les privades són aquelles que el seu àmbit d'acció està focalitzat en les necessitats dels seus membres i de l'organització, com ara clubs esportius, un club eqüestre, etc. Els objectius de les entitats cíviques estan centrades en millorar el seu entorn, el benestar i la millora de la comunitat, i per tant, tendeixen a implicar una varietat de persones que comparteixen aquests objectius. Pel que fa a les persones beneficiàries de les associacions cíviques, solen ser persones que no formen part de l'entitat o que no són només conegudes per als membres organitzadors, i per tant, es dóna la possibilitat d'establir nous contactes.

En darrer terme, les associacions polítiques es focalitzen en influir l'estat i/o la ciutadania per a dur a terme algunes transformacions en la societat a través de múltiples estratègies possibles. El conflicte també s'entén com una més de les estratègies per aconseguir l'objectiu polític. Les associacions de l'àmbit polític pretenen fer arribar el seu missatge i mobilitzar a persones que s'extralimiten dels cercles més propers i conscienciats. Per tant, són entitats que poden fer confluïr persones desconegudes entre sí.

Malgrat que les associacions tendeixen a definir els seus objectius principals situant-se en un d'aquests tres àmbits: privat, cívic o polític; Young (2000) va remarcar que algunes associacions de voluntariat es poden moure d'un tipus a un altre, o poden tenir objectius propis dels tres àmbits, sobretot de l'àmbit cívic i polític.

En relació a la capacitat de promoure el capital social, Young (2000) va senyalar que les associacions cíviques i polítiques tendeixen a treballar amb persones desconegudes, i per tant, a banda de crear capital social vincle, fàcilment poden enxarxar persones i construir capital social pont. En canvi, els clubs privats poden esdevenir comunitats tancades en sí mateixes que no contribueixen a la creació de capital social pont, i, per tant, no reforcen la cohesió social de la societat. Més aviat tenen tendència a enfortir els vincles entre persones de característiques socials similars (capital social vincle).

3.4.2. Els equipaments de proximitat

Complementàriament al rol de les associacions en el foment del capital i la cohesió social, cal mencionar el potencial dels equipaments de proximitat en els barris. Un equipament de proximitat s'ha definit com un espai delimitat i diferenciat de la via pública, amb un àmbit d'acció i incidència limitat geogràficament (Figuerola et al. 2007). Els

equipaments de proximitat solen ser de titularitat pública, tot i que aquesta titularitat no comporta la gestió directa per part de l'administració o agència pública. Els equipaments de proximitat impliquen, inherentment, una accessibilitat per a la població del territori, i es solen caracteritzar per oferir serveis i activitats amb cert grau d'integració d'àmbits diversos, com poden ser la cultura, l'esport, l'educació, etc. (Fundació Kaleidos, 2008).

Klinenberg (2018) anomena infraestructures socials als equipaments de proximitat i altres espais d'accés lliure, i apunta que són "la peça del puzzle que faltava, la creació d'espais on tot tipus de gent pot ajuntar-se és la millor forma de reparar les societats fracturades que tenim". En aquest sentit, Morales (2016) veu en els equipaments comunitaris un potencial per a contribuir a la cohesió social, ja que són espais on conflueixen lliurement persones diverses, i on a partir de compartir espai o activitats també es poden generar noves xarxes de confiança i cooperació. Especialment en els grups vulnerables que poden accedir lliurement a alguns dels espais o activitats organitzades en els equipaments socials, i que en alguns casos esdevenen espais únics en el seu entorn. Així doncs, la cura per a promoure l'accés i ús per part de col·lectius vulnerables de l'entorn, pot potenciar la capacitat inclusiva de les infraestructures socials (Klinenberg, 2018). En el mateix sentit, Alcántara (2018) apunta a l'accessibilitat com un dels factors essencials a l'hora d'aconseguir el foment de vincles de confiança, processos educatius i d'apoderament comunitaris.

Els equipaments de proximitat també estan interrelacionats amb les associacions, no només perquè hi ha equipaments que estan gestionats per associacions, com és el cas dels equipaments de gestió cívica estudiats, sinó perquè poden esdevenir potenciadors del teixit associatiu (Bakker, et al. 2012) allotjant l'activitat ordinària de les associacions i l'activitat oberta al públic d'aquestes. Segons Morales (2016) els equipaments de proximitat poden incorporar una mirada comunitària, en la que es treballi conjuntament amb la població d'una comunitat, creant llaços que permetin l'adquisició d'una consciència de la dimensió col·lectiva dels problemes comunitaris i facilitin l'organització de les persones per a respondre a aquests reptes.

Així doncs, els equipaments de proximitat, conjuntament amb les associacions, són dos agents que tenen condicions idònies per al foment del capital social i la cohesió de la societat. En ambdós casos s'han identificat aquells aspectes que influeixen en la seva capacitat de promoure vincles i xarxes horitzontals. Les associacions amb un àmbit d'acció cívica i política tindran més facilitat per a treballar amb persones diverses, així com les organitzacions consolidades i amb una mida mitjana o gran. Pel que fa als equipaments de proximitat, aquests tenen el potencial i l'objectiu d'esdevenir espai de

3. La gestió cívica com a pràctica comunitària

trobadada entre persones diverses, i s'ha identificat l'accessibilitat com un dels elements fonamentals perquè es pugui donar una participació suficientment variada com per esdevenir fomentador de capital social pont, que com s'ha exposat és el que potencia més directament la cohesió social d'una comunitat.

4. Els equipaments de gestió cívica com a béns comuns

En aquest tercer capítol del marc teòric presento el debat sobre el funcionament intern dels equipaments de gestió cívica com a espais que proporcionen oportunitats per al funcionament democràtic i l'apoderament. Per a plantejar aquest repte parteixo de les teories dels béns comuns, donat que permeten entendre els equipaments de gestió cívica com a recursos gestionats col·lectivament per a una comunitat implicada i amb la seva pròpia institucionalitat. Els comuns³¹ van tornar a rebre atenció en el debat sobre la gestió de recursos col·lectius especialment quan Elinor Ostrom va rebre el Premi Nobel d'economia el 2009. El seu estudi il·lustrava la viabilitat dels *common pool resources* (béns comuns) administrats per una comunitat que té la seva pròpia estructura institucional. En els últims anys, també ha ressorgit el corrent post-Marxista que entén els comuns com a pràctiques instituent d'un nou ordre econòmic i social. Complementàriament, en l'última dècada, el concepte de comuns s'ha utilitzat en relació a les lluites contra l'increment de l'amenaça de mercantilització dels recursos naturals, els serveis públics, les pràctiques comunitàries, i un llarg etcètera, com per exemple la lluita per a mantenir la gestió col·lectiva de l'aigua a Cochabamba- Bolívia (Gutierrez, 2017), o els espais verds a Roma (Iaione, 2016).

En el següent apartat es construeix un marc interpretatiu que em permet analitzar la gestió cívica com a comuns urbans d'aprofundiment democràtic, emancipació i lluita contra les desigualtats a partir de les aportacions teòriques del corrent d'estudi dels

³¹ A la literatura es pot trobar el concepte comuns, béns comuns, el comú o recursos comunals, etc. En aquesta tesi es farà servir el mot "comuns" i s'especificarà la definició.

comuns neoinstitucional i el corrent post-marxista. Al llarg d'aquesta revisió i articulació de la literatura dels comuns, també apunto alguns buits d'aquesta disciplina, principalment l'assumpció d'un funcionament intern harmònic sense relacions de poder.

Per tal de resoldre aquesta principal mancança, utilitzo la proposta de Deleixhe (2018) d'emmirallar-se en el model de democràcia radical de Mouffe, on les relacions de poder poden ser visualitzades a través del conflicte i d'aquí generar processos de transformació. Ara bé, tot i la proposta de la democràcia radical per a suplir el buit en la literatura dels comuns, certament no s'acaba de resoldre la incògnita de com ha de ser el funcionament intern dels comuns per a poder visualitzar i transformar les relacions de poder. Per suplir això, en aquest apartat també proposo un diàleg amb les teories de l'apoderament i processos participatius, amb l'objectiu d'identificar quines dinàmiques, factors i condicions poden facilitar la inclusió especialment dels col·lectius vulnerables, diversificar socialment la participació, i esdevenir un espai de transformació individual, col·lectiva i comunitària.

Per aquest fi, aquesta secció primer exposo una breu perspectiva històrica dels comuns, el seu origen i evolució, després exploro les dues principals perspectives d'estudi dels comuns (els citats corrent neoinstitucional i el post-marxista), i apunto les diferències principals. Per tal de concretar la teoria al màxim a l'objectiu específic d'aquesta recerca, tot seguit l'anàlisi es centra en els comuns i el context urbà. Finalment, m'endinso en la governança dels comuns, primer repassant allò que ja s'ha escrit, i seguidament apuntant buits teòrics en la literatura específica. Amb els buits senyalats en aquesta revisió de literatura estableixo un diàleg amb altres corrents, buscant suplir les mancances detectades, i d'aquesta manera anar identificant els elements per a construir un marc d'interpretació i comprensió de la gestió cívica com a comuns emancipadors per a la ciutadania que hi participa.

4.1 Epítom dels béns comuns

Per parlar de l'origen dels comuns cal retrocedir al s. XI, a l'Anglaterra feudal, on les terres eren propietat dels monestirs o de la noblesa, però eren treballades per la població del territori de forma compartida i d'acord amb les seves necessitats d'agricultura, ramaderia, excavació minera, i recol·lecció de fusta i herbes (Linebaugh, 2009). Per alguns vilatans, tals com petits grangers, pagesos o dones, els camps compartits eren crucials per a la seva supervivència. De fet, en el cas de les dones que tenien encara menys drets d'ús de la terra i d'accés a les infraestructures socials, el seu accés als

conreus depenia del sòls comunals, que augmentaven la seva autonomia i facilitaven la seva socialització (Federici, 2004). Aquest ecosistema social va ser anomenat per Linebaugh (2009) l'economia de subsistència o economia del benestar.

Els comuns³² no es limitaven només als recursos naturals, sinó també a les relacions que s'hi desenvolupaven entre els veïns/es, amb la comunitat i amb la natura. Els comuns tenien doncs una evident funció social a dins la comunitat, ajudaven a consolidar les dinàmiques de cooperació i ajuda mútua a través del treball i la provisió de recursos (Linebaugh, 2009). No obstant, en el segle XVI van començar els encerclaments a Anglaterra i a en general a tot Europa. Aquesta pràctica consistia en l'expansió i rendibilització privada de les terres dels senyors a través sobretot de la instal·lació de tanques en les terres que fins al moment havien estat comunals, i l'ús d'aquestes sota la voluntat dels propietaris provinents de la classe aristocràtica (Federici, 2004). D'aquesta manera la gestió comunal de les terres va anar desapareixent progressivament. Aquest ús privatiu de les terres va comportar segons Polanyi (2001) el naixement de la noció de l'*homo economicus*³³ que basava el seu comportament en el càlcul racional per a la maximització dels seus interessos, i que ha estat clau per al desenvolupament del capitalisme. L'encerclament dels comuns en el segle XVI va suposar també un canvi radical en la forma de subsistència dels vilatans que va passar de ser basada en els mitjans rurals, a no tenir cap altra alternativa que intercanviar la seva força de treball a canvi d'un salari per a poder subsistir.

El 2009, l'estudi dels *common-pool resources* (béns comuns) d'Elionor Ostrom va ser reconegut amb el Premi Nobel i la noció de comuns va despertar altre cop l'interès. La teoria d'Ostrom, que s'emmarcava en l'economia clàssica, entenia que existien una pluralitat d'ens per a la gestió de recursos, i que aquests podien pertànyer a l'esfera pública, privada o col·lectiva. La determinació de quina de les tres esferes

³² Linebaugh (2009) prefereix parlar de *commoning* en comptes de comuns, ja que creu que és un procés en transformació contínua més que un concepte estàtic. En aquest sentit, *commoning* posa èmfasi en la xarxa d'interaccions que es dona en la construcció dels comuns, així com la transformació personal i col·lectiva que es dona a través de les pràctiques de cooperació i reciprocitat. En aquesta tesi es parlarà de comuns i no de *commoning*, però s'incorporaran a la noció de comuns els aspectes que apunta Linebaug sobre la naturalesa dinàmica dels comuns i el canvi que suposen en els membres i la col·lectivitat les relacions que es donen en el sí dels comuns.

³³ *Homo economicus* és el concepte que il·lustra el comportament dels individus en l'economia de mercat. Aquest comportament es base en l'elecció racional de les seves accions per tal de maximitzar els seus interessos (Polanyi, 2001).

podia gestionar amb més èxit un recurs es determinava a partir de les característiques intrínseques de cada recurs. Entre els recursos gestionats col·lectivament, Ostrom a partir d'un estudi exhaustiu va identificar-ne quatre tipus (Ostrom i Ostrom, 1977):

- Béns privats:

Són aquells recursos que si es consumeixen redueixen la seva disponibilitat, al mateix temps que exclouen a d'altres consumidors del seu ús (Excloent i rival).

- Béns comuns:

A semblança dels béns privats decreixen quan es consumeixen, però és menys freqüent excloure altres consumidors del seu ús (Rival però no excloent).

- Béns club:

Són aquells recursos que el seu consum té un efecte mínim en els altres usuaris, i al mateix temps és habitual que suposi excloure altres consumidors (Excloent i no rival).

- Béns públics:

Són aquells recursos que el seu consum en redueix sensiblement la seva quantitat disponible, però és impossible limitar-ne el seu accés (No excloent i no rival).

Aleshores Ostrom es va centrar sobretot en l'estudi en profunditat dels béns comuns, en anglès *Common Pool Resources*, que va definir com a recursos organitzats i gestionats col·lectivament a curt i llarg termini, integrats en un context i en un cos de normes, que creen una institució pròpia que reflecteix les regles, les pràctiques i els valors relacionats amb la gestió d'aquests recursos.

Les institucions enteses com a marcs construïts socialment que influeixen els marcs interpretatius polítics i econòmics, i conseqüentment la conducta dels seus membres (Ostrom, 1990), o com va definir North: "les institucions consisteixen en un cos de normes amb regles informals (tals com tabús, tradicions, sancions) o bé regles legals (com per exemple lleis, polítiques o drets de propietat). En aquest punt convé recordar que històricament, les institucions han contribuït a la reducció de la incertesa en les interaccions socials i els intercanvis econòmics" (North, 1991, p. 97). Aleshores,

des de la teoria de les institucions s'emfasitza en la influència del context en el comportament dels individus, i per tant, es descarta l'aplicació arbitrària de teories amb pretensió universal.

Ostrom (1990) va identificar les característiques internes de les institucions creades per a la gestió sostenible dels comuns i les va resumir de la següent manera: un mínim reconeixement del dret a autoorganitzar-se; límits del recurs definits; construcció col·lectiva de les normes internes; mecanismes per a revisar les normes i adaptar-les a nous contextos; obertura a nous membres i sancions graduals³⁴.

Paral·lelament als estudis d'Ostrom, i amb major intensitat des del 2008, es van anar desenvolupant altres enfocaments per a l'estudi dels comuns. Un dels més destacats és el corrent post-marxista que entén els comuns com espais per a l'emancipació i la creació d'un ordre instituent més enllà del capitalisme, o com descriu el col·lectiu Midnight notes (2009, p.13) els comuns "alberguen relacions, processos i productes col·lectius no mercantilitzats, que funcionen fins a cert grau fora de les relacions capitalistes i donen poder als esforços de la classe treballadora". Aquesta visió difereix del paradigma neoinstitucionalista d'Ostrom perquè no entén als comuns com una forma de gestió complementària al binomi estat-mercat, sinó pràctiques instituent alternatives al sistema econòmic i polític actual. En altres paraules, no els analitza com a recursos que són gestionats més efectivament a través d'institucions col·lectives, sinó que els tracta d'espais on es generen ordres socials alternatius a l'establert.

La perspectiva post-marxista acompanyada d'una revalorització dels comuns a l'inici del s. XXI com a resposta a la mercantilització i la implementació de principis neoliberals, és un qüestionament a l'hegemonia de la noció d'*homo economicus*, i permet introduir gradualment pràctiques de cooperació i interdependència entre les persones compromeses en la producció i reproducció d'aquests. Els comuns són entesos "tant com a espais autònoms des dels quals reclamar el control sobre les condicions de reproducció, com a base des d'on contrarestar els processos d'encerclament i progressivament desconnectar les noves vides del mercat i l'estat" (Caffentzis i Federicci, 2014, p.101).

D'aquesta manera se'n deriva que els comuns no només comprenen la gestió del recurs, sinó també les pràctiques, els vincles que es desenvolupen entorn a la gestió

³⁴ Aquests principis seran detallats en la secció posterior *Governança dels comuns*.

col·lectiva d'un projecte immaterial o recursos materials. En els comuns existeix i és d'importància la creació d'una comunitat, amb unes normes i uns valors que conformen certa institucionalització per tal de garantir la seva perdurabilitat (Kip, 2015). La implicació i les relacions que es generen en la gestió dels comuns promouen un sentit de responsabilitat envers la comunitat, el recurs administrat i el seu destí, que transcendeix les relacions que es solen establir entre la ciutadania i els béns de gestió pública o privada (Subirats, 2012a).

Els comuns funcionen a través del principi de solidaritat col·lectiva (Caffentzis i Federicci, 2014), o amb paraules de Laval i Dardot, sota el principi del comú, que està basat en la reciprocitat, deliberació i horitzontalitat. A més a més, des de la perspectiva post-marxista s'aposta perquè els espais governants pel principi de reciprocitat siguin espais tant desmercantilitzats com sigui possible, i on els col·lectius vulnerables o exclosos puguin participar-hi, percebent-los com a espais segurs, per exemple des de col·lectius LGBTQ+ fins a les minories ètniques. Les activitats realitzades en els comuns i la seva gestió han de ser controlades per la ciutadania en el nivell més elemental, que normalment sol ser a nivell local o de barri (Midnight Notes, 2009). No obstant, cal recordar que els comuns estan en permanent amenaça de ser cooptats o mercantilitzats per l'estat o el mercat, sobretot en aquelles localitats on el sòl està en disputa.

Finalment, també cal remarcar que els comuns s'han vinculat sovint a la lluita per la defensa dels serveis públics pertanyents a l'esfera estatal. Caffentzis i Federicci (2014) apunten que els serveis públics beneficien a la totalitat de la societat, ja que són un instrument per a la lluita contra les desigualtats, i per tant, és important la seva preservació. En qualsevol cas, senyalen algunes diferències entre les lluites per defensar els serveis públics i la defensa dels comuns. Els serveis públics són, sota el seu enfoc, en última disposició responsabilitat de l'estat i per tant, la ciutadania sol tenir un control escàs sobre aquests, en canvi, en els comuns el control rau nítidament en la ciutadania que els gestiona i hi participa. Així doncs, el poder que la ciutadania pot exercir sobre els dos tipus de recursos difereix, sent major en els comuns gestionats directament per la ciutadania.

4.2 Articulació de la perspectiva neoinstitucional i la post-marxista

Tot i que els dos corrents exposats (neoinstitucional i post-Marxista) coincideixen en algunes característiques, tals com la necessitat de crear una institució que ajudi a

regular el recurs, les dues perspectives difereixen clarament en l'entesa fonamental dels comuns, és a dir, el seu rol i propòsit en la societat. Mentre que la teoria neoinstitucionalista d'Ostrom s'emmarca dins el corrent de l'economia clàssica i per tant, presenta la gestió comunal com una forma d'administrar recursos col·lectivament, al costat de la gestió privada i la pública estatal; des del corrent post-marxista el rol dels comuns és crear espais que puguin desconnectar-se de l'estat i el mercat, per a fundar un sistema basat en pràctiques no mercantilitzades, recíproques i cooperatives. Aquesta tesi s'ha vist influïda per les dues tradicions, tot subratllant aspectes d'ambdues que no suposen una incompatibilitat en la seva articulació. Així, del corrent neoinstitucional s'emfatitza la importància de la institucionalitat i d'unes normes pròpies del funcionament. En canvi, del corrent post-marxista es subratlla el potencial transformador, el fet d'entendre els espais comunals com a llavor de pràctiques alternatives, que contraresten les pràctiques pròpies de l'economia clàssica, i que per tant, poden esdevenir espais democràtics de visibilització i transformació de les desigualtats socials.

En conseqüència, a diferència dels corrents post-marxistes que veuen en els comuns pràctiques instituent d'un nou ordre social i econòmic autònom de l'estat i el mercat, aquesta tesi renúncia a aquests postulats a llarg termini ja que sobrepassen l'àmbit de l'objecte d'estudi i parteix de la definició dels comuns com a espais on, a través de pràctiques cooperatives i de mutualitat, es pot contrarestar l'individualisme propi de la societat postindustrial, l'expansió mercantilitzadora del capitalisme (Harvey, 2012) i la fragmentació de la societat (Tönnies, 1988). Tot això sense obviar que inevitablement tenen una relació amb l'estat (convenis amb l'ajuntament) i en algunes ocasions amb el mercat (contractació de professorat pels tallers, compra de material, bar o restaurant propi, etc.), perquè tal com esmenta Narotzky (2013, p.123) "la lògica d'intercanvi del mercat i la valoració mercantil està sovint involucrada de formes complexes amb els comuns, així com ho està la lògica de gestió estatal". En síntesi, aquesta tesi per una banda s'influeix de les contribucions d'Ostrom sobre la importància de la institucionalitat en els comuns i la influència del context, i per altra banda, rep la influència dels corrents post-marxistes incorporant el seu potencial emancipador i transformador.

4.3 Els comuns urbans i la relació amb l'estat

El context urbà és d'especial rellevància per aquesta tesi, per això, a continuació es plantegen les característiques pròpies dels comuns que es desenvolupen en les ciutats, i la seva relació amb l'estat, que en general sol ser a nivell local.

4.3.1 Els comuns urbans

Aquesta recerca es centra en la ciutat de Barcelona, on l'urbanitat³⁵ influeix en la naturalesa, sorgiment i gestió dels comuns. Per tant, aquest apartat enfoca les característiques que defineixen els comuns en el medi urbà i els reptes que han d'afrontar.

Nonini (2017, p.25) va descriure els comuns urbans com "arrangements sistèmics a través dels quals la ciutadania crea i manté el que Marx va anomenar 'valor d'ús' i els deixa disponibles per a un ús col·lectiu". I és que a diferència del comuns basats en recursos naturals ja presents en el territori, els comuns urbans necessiten ser creats a través de la convergència i cooperació de la ciutadania i necessiten ser reproduïts contínuament (Jerram, 2015). De fet, les ciutats tenen una densitat intrínseca, i una mobilitat de persones que porta a la interacció habitual entre estranys. Aquest fenomen comporta la permanent reconstrucció de la comunitat i del concepte "nosaltres", augmentant les probabilitats que els membres implicats en els comuns variïn sovint, i també que no-membres dels comuns participin i es beneficiïn del recurs amb facilitat (Kip et al., 2015). Per tant, el principi apuntat per Ostrom en què s'emfasitza la necessitat de definir la comunitat que participa del recurs i les fronteres d'aquest, en el context urbà aquest postulat és de difícil aplicació, ja que les persones que usen el recurs poden variar fàcilment, i molts d'aquests recursos es basen en l'obertura envers la comunitat en general.

Addicionalment, la premissa d'evitar l'ús excessiu d'un recurs o la seva sobreexplotació, en el context urbà també es dilueix, ja que l'ús del recurs no significa la seva disminució, ans el contrari, el valor que es genera en els comuns urbans és precisament gràcies al seu ús (Kornberger i Boch, 2015; Parker i Schmidt, 2017). Aquí aflora un nou repte per a la teoria dels comuns urbans, consistent en qüestionar com es regula l'accés i l'ús d'aquests i quins en són els seus límits.

En aquesta línia, i considerant que la ciutat és dins el context analitzat un territori disputat i saturat, la lluita pels comuns per a crear-se i subsistir requereix d'una menció particular. Els processos mercantilitzadors a la ciutat representen una constant amenaça

³⁵ Mayer (2012, p. 279) defineix l'urbanitat com a "condició històrica i geogràfica distribuïda de manera desigual que afecta la forma com actuem políticament".

per als comuns, no només com a recurs, sinó també el valor creat pel treball conjunt de la ciutadania implicada i les seves activitats.

El procés en què els comuns emergeixen a les ciutats i reclamen el seu espai i autonomia pot ser llarg, i pot contenir moments de tensió. El repertori d'acció usat pels comuns per demanar un espai per a desenvolupar-se és variat, des de demandes formals a les institucions polítiques corresponents fins a estratègies pròpies de moviments socials, com ara manifestacions, recollida de firmes, etc. Precisament és a través de la lluita per a reclamar un espai, on habitualment es constata que no només es mobilitzen les persones interessades en responsabilitzar-se dels comuns, sinó que freqüentment també es creen aliances amb d'altres moviments veïnals, que aporten estratègies de lluita i experiència en el procés de demanda i defensa d'espais per a un projecte comunal (Pera, 2020).

D'acord amb Susser i Tonnelat (2013), la transformació d'un equipament de propietat pública o privada fins a esdevenir un comú requereix un procés de lluita contra actors poderosos de l'escenari neoliberal que regna a les ciutats. Tal com defensa De Angelis (2012), els moviments socials depenen dels comuns per a garantir la seva materialització, un espai i infraestructura on socialitzar-se, i la reproducció de les necessitats diàries que permet als participants formar part dels moviments socials. D'altra banda, afirma que els comuns també necessiten dels moviments socials per tal de frenar l'amenaça capitalista expansiva i mercantilitzadora a què es veuen sotmesos i per tal de poder fer créixer la seva influència.

Finalment, a partir de les definicions i reflexions exposades en aquest apartat, es presenta una definició de comuns urbans, que té en compte les característiques exposades en relació als condicionants de context.

Els comuns urbans, doncs, són recursos o projectes influïts per la seva ubicació en el context urbà, gestionats col·lectivament per una comunitat implicada que té drets de gestió del recurs o projecte i li permet crear una institucionalitat pròpia, així com definir la seva organització interna. Entre les persones que es beneficien del recurs o projecte hi poden haver membres implicats i no membres. El recurs pot pertànyer a organismes que no necessàriament coincideixen amb les persones que el gestionen o se'n beneficien.

4.3.2 Els comuns i la relació amb l'estat

Una de les constriccions més influents en el sorgiment i desenvolupament dels comuns en un context urbà és l'escassetat i les disputes pel sòl disponible. En una ciutat, difícilment es pot trobar un espai que sigui de propietat comunal, i per tant, "coexisteixen en els comuns urbans una pluralitat de règims d'apropiació" (Narotzky, 2013, p.123). De fet, en la ciutat s'evidencia la diferència entre la propietat i el dret d'ús, és a dir, els usuaris i gestors dels comuns són sovint diferents del propietari del recurs (Colding i Barthel, 2011). I és en aquesta disjuntiva que els comuns urbans entren en contacte amb el mercat i/o l'administració pública en tots els seus nivells.

Des de la perspectiva post-marxista s'entén que l'estat és una superestructura que regula a favor de l'expansió del mercat, i per tant, si els comuns hi estableixen relació inevitablement seran mercantilitzats, destruïts, i el valor creat pels comuns serà expropiat per l'estat (De Angelis, 2013; Mattei, 2011). Des d'aquesta perspectiva s'entén que els comuns haurien de tendir a mostrar certa oposició i contrapoder a qualsevol tipus de simbiosi que puguin conformar l'estat i el mercat (Hardt i Negri, 2009; Midnight Notes Collective, 2009). Tanmateix, Stavrides (2016) senyala la dificultat dels comuns per a sorgir i sobreviure sense cap relació amb l'estat o el mercat, el mateix autor sentència que "hem d'abandonar la visió que fantasieja amb enclavaments d'emancipació purs" (Stavrides, 2016, p.56), i per això, la relació dels comuns amb l'estat o el mercat és gairebé inevitables actualment en els països occidentals (Bianchi, 2018; Böhm et al., 2010), fet que comporta el sorgiment de configuracions híbrides de comuns (Mullins et al., 2018; Ferreri i Vidal, 2020, Pera i Bianchi, 2022). La col·laboració amb l'estat a nivell local, és a dir, els ajuntaments, es dona amb més assiduitat donada la proximitat d'aquesta administració amb la ciutadania (Ferreri et al., 2019). No obstant, aquestes col·laboracions no sempre són fluïdes, sinó que comprenen també situacions de tensió i cooperacions conflictives (Giugni i Passi, 1998). Així doncs, a continuació s'apunten, per una banda, les amenaces que suposa una relació estat-comuns per al poder transformador dels comuns, i per altra banda, els potencials beneficis de l'esmentada col·laboració en el desenvolupament dels comuns.

Les principals amenaces es resumeixen en el risc de cooptació i despolitització dels comuns, impeding-los esdevenir projectes emancipadors i crear una dependència envers els recursos cedits per a l'estat. Swyngedouw (2005) remarca com la concretització de les xarxes de governança entre els actors estatals i els de la societat civil és un canal per al desplegament de tecnologies de poder que creen noves subjectivitats adequades als principis del neoliberalisme, tal com s'ha explicat a l'apartat

sobre "Governamentalitat". Complementàriament, Watkins (2017) esmenta que en el marc de la coproducció de polítiques, les organitzacions comunitàries (com poden ser els comuns) que tenien inicialment conflictes oberts amb l'estat van passar a ser part de la provisió de serveis basats en el model consensual (tal com s'ha argumentat en l'apartat de la comunitat com a subjecte) canviant el repertori de protesta i conflicte obert per el d'una col·laboració a través d'acords i convenis, i per tant, despolititzant-se en molts casos. Dadusc (2019) identifica mecanismes socio-espaials de control per part de l'estat per a transformar els comuns en peces encaixades en el marc capitalista, i per tant, una domesticació d'aquests per tal d'erradicar el seu potencial emancipador.

En canvi hi ha corrents que veuen en l'estat un actor potencialment beneficiós pels comuns, Nonini (2017), per exemple, argumenta que l'estat és un actor clau per a resoldre la relació dialèctica entre els comuns i el capital que es vol apropiat del valor creat pels comuns. Per aquests l'estat té la capacitat de promoure polítiques locals protectores amb els comuns i el valor que generen, i d'aquesta manera facilitar la seva creació i expansió. El mateix Nonini creu que és necessari pressionar amb tot tipus d'estratègies i repertoris d'acció a l'estat per tal que legisli a favor dels comuns urbans.

La relació de col·laboració dels comuns amb l'estat a través de la coproducció de polítiques (en la major part dels casos amb el govern local) és una estratègia política escollida per alguns comuns que els permet tenir una estabilitat i viabilitat per a desenvolupar els seus projectes de transformació social, així com augmentar l'impacte d'aquests (Mitlin, 2008). L'establiment d'una col·laboració amb l'estat facilita als comuns millorar la seva posició política i per tant, tenir major capacitat de negociar les seves condicions de col·laboració i influir en les polítiques locals.

Contràriament al que han argumentat Watkins (2017) o Swyngedouw (2005), Mitlin creu que els comuns que reben suport de l'estat poden articular els seus projectes i serveis al veïnat sense haver de posposar o modificar els seus valors i missió significativament, i per tant, els seus objectius transformadors poden fins i tot ser desenvolupats amb major impacte. A més a més, l'estabilitat que adquireixen els comuns a través de la col·laboració amb l'estat els permet esdevenir espais de cooperació amb altres iniciatives ciutadanes que no tenen aquesta estabilitat, i per tant, poden esdevenir viviers d'altres comuns o moviments urbans (Pera, 2020). La col·laboració amb l'estat també és una estratègia per a fer que els serveis que rep el ciutadà, en molts casos de responsabilitat pública, s'impregnin d'un marc transformador amb pràctiques de reciprocitat entre la ciutadania. I per tant, s'ofereix un servei a la població que difereix en el rerefons i en la pràctica dels serveis proveïts directament per

l'estat o externalitzats a una empresa privada. En aquest sentit Bianchi (2018) apunta que la coproducció permet als comuns garantir una major obertura i equitat en l'accés als comuns, i així evitar que acabin esdevenint béns club on només una minoria mobilitzada hi té accés i se'n pot veure beneficiada. Segons Membretti (2010) la coproducció implica una *formalització flexible*³⁶ dels comuns, fet que implica l'acompliment de normes i criteris marcats per l'administració, però al mateix temps els permet avançar en la posada en marxa de les seves pràctiques i horitzons d'emancipació. La formalització flexible permet crear una "dialèctica entre la informalitat pròpia dels moviments i l'estructuració derivada dels acords amb les institucions, en el sí d'un espai en contínua redefinició" (Membretti, 2010, p.71).

4.4 Governança dels comuns

Un dels punts més rellevants d'aquesta tesi és la que fa referència a la governança interna dels comuns, entesa com els mecanismes i estratègies de funcionament intern que permeten la reproducció del recurs, però també que signifiquen la creació d'oportunitats a nivell individual, grupal i comunitari. A mode de precisió aquest apartat es centra sobretot en el nivell individual i grupal, donat que la influència de la gestió cívica a nivell comunitari ja s'ha tractat en el capítol anterior.

En aquest apartat, en primer lloc, exposo l'estat de la qüestió en relació a la governança interna, revisant les principals aportacions des de l'òptica neoinstitucionalista i post-marxista. Després apunto la principal mancança identificada en la literatura existent: les relacions de poder en la governança interna, fenomen que en aquesta tesi pren un paper fonamental dins l'anàlisi dels equipaments de gestió cívica. Tot seguit presento l'articulació d'una proposta per a donar resposta a aquests buits, que es construeix a partir de teories que treballen des d'altres perspectives la governança interna de les associacions. D'aquesta manera, es busca oferir un marc teòric-analític per a examinar les pràctiques de funcionament intern dels comuns en termes democràtics i d'igualtat. En resum, es segueix primer el fil conductor de Deleixhe

³⁶ El terme utilitzat per Membretti (2010) és *institucionalització flexible*, però donat que en la teoria dels comuns el terme institucionalització o institucionalitat es refereix a l'establiment de normes i valors per al funcionament dels comuns, he canviat el terme utilitzat per Membretti per formalització, entenent que es refereix a l'acceptació i adequació dels comuns a certs estàndards requerits en la col·laboració amb l'administració, com pot ser creació d'un NIF, justificació de pressupostos, redacció de memòria, etc.

(2018), principal autor que ha reflexionat sobre les mancances de la literatura dels comuns en termes de governança interna, i la democràcia radical com a proposta per a posar llum en els buits identificats. Després es complementa la construcció de l'anàlisi de la governança interna amb literatura provinent de l'àmbit de l'apoderament, que sobretot posa èmfasi en els factors interns de les organitzacions que permeten esdevenir conscients de les condicions de vida de les persones i les seves causes, i implicar-se en accions per a canviar-ho. I finalment, s'hi incorporen les reflexions sorgides dels processos participatius engegats per a l'administració pública durant la dècada de 1990s, que aporten una extensa literatura per a reflexionar sobre com aconseguir una participació diversa i inclusiva. En altres paraules, en aquest apartat proposo establir les bases per a identificar els trets que fan de la participació una eina de transformació en sí mateixa. Malgrat que els equipaments de gestió cívica difereixin de la tònica general dels processos participatius liderats per l'administració durant les últimes dècades, les reflexions que n'han sorgit, juntament amb la teoria de l'apoderament, permeten desenvolupar un marc per l'anàlisi crítica de la governança dels comuns.

4.4.1 La governança interna segons la perspectiva neoinstitucionalista i la post-marxista

El 1968, l'economista Garret Hardin basant-se en el paradigma de la *rational choice* (elecció racional), va publicar l'article 'The Tragedy of the Commons' en el que predeia que la població començaria a incrementar si les epidèmies i les guerres no en causaven una constant disminució. Com a conseqüència de l'augment poblacional continu, predeia que les pastures que s'utilitzaven lliurement per la comunitat sense ser regulades per l'estat i/o el mercat entrarien en crisi degut a la previsible sobreexplotació. Segons Hardin (1968), la naturalesa egoista de l'ésser humà i la seva constant ambició de maximitzar el propi profit requerien d'òrgans reguladors, tals com l'estat o el mercat, i així s'aconseguia preservar els recursos limitats.

Des de l'estudi exhaustiu de recursos naturals gestionats amb èxit col·lectivament, Ostrom va contradir les hipòtesis pessimistes de l'article "The Tragedy of the Commons". Treballant des del mateix paradigma que Hardin, *rational choice* i

individualisme metodològic³⁷, però tenint en compte la integració de l'acció col·lectiva en un marc cultural i un context social, Ostrom (1990) va negar que les terres comunals eren de lliure accés, de les quals tothom se'n podia beneficiar, i per les que no hi havia cap institució creada o cap tipus de regulació dels rols i responsabilitats de cada individu tal i com Hardin havia assumit.

Alternativament, Ostrom en la seva recerca dels béns comuns va assenyalar que malgrat ser de gestió col·lectiva, no eren de lliure accés i que els beneficis que se n'extreien no depenien de l'ambició individual de cada membre. En els béns comuns hi havia uns principis que determinaven l'ús del recurs, la periodicitat i el benefici que els usuaris en podien extreure, així com també la contribució de cada membre del grup. Per tant, a través del seu estudi empíric dels béns comuns en diferents països, tals com Suïssa, Espanya o Filipines, Ostrom aconseguí identificar els "principis institucionals", que consistien en 8 premisses que si es complien permetien la producció i reproducció dels recursos, l'ús eficient d'aquests i la disminució dels conflictes en la seva gestió, i que estan resumits a continuació:

Taula 5: Principis institucionals dels béns comuns de llarga durada

Principi institucional	Descripció
Fronteres clarament definides	Individus o unitats familiars que tenen dret d'extracció del recurs han d'estar clarament definides, així com els límits propis del recurs.
Congruència entre les normes d'ús i, les necessitats i condicions locals.	Normes d'apropiació que restringeixen el temps, el lloc, la tecnologia, i/o la quantitat d'unitats d'apropiació del recurs d'acord amb les condicions locals, així com la seva congruència amb les normes de provisió que estableixen el treball, material i/o diners requerits.

³⁷ L'individualisme metodològic és un corrent que va emergir en el nucli de l'economia clàssica i que entenia que l'explicació dels fenòmens socials es podia trobar en motivacions, accions i decisions, individuals (Popper, 1966).

4. Els equipaments de gestió cívica com a béns comuns

Organització de l'acció col·lectiva	La majoria d'individus afectats per les normes d'operativitat poden participar en la modificació d'aquestes normes.
Supervisió	Els supervisors que activament auditen l'estat dels béns comuns i el comportament dels membres, també són auditats pels membres amb dret a ús o són també membres d'ús.
Sancions graduals	Els membres d'ús que violen les normes funcionals reben una amonestació proporcional segons la gravetat i el context de l'ofensa. Les sancions són aplicades pels altres membres del col·lectiu o pels supervisors, o per ambdues figures.
Mecanismes de resolució de conflictes	Els membres d'ús i supervisors tenen accés ràpid a escenaris de resolució de conflictes entre els membres d'ús i/o supervisors. Aquests mecanismes de resolució de conflictes els suposen un baix cost.
Mínim reconeixement dels drets d'organització	Els drets dels membres d'ús d'arrenjar la seva pròpia institució no són qüestionats per autoritats governamentals externes.
<i>La Taula fa referència a béns comuns que formen part d'un sistema més gran que els engloba</i>	
Iniciatives vinculades	Apropiació, provisió, monitorització, aplicació, resolució de conflictes, i activitats de governança són organitzades en múltiples nivells de les iniciatives vinculades.

Font: Ostrom (1990, p.90)

La publicació de la recerca d'Ostrom sobre els béns comuns va demostrar la viabilitat dels recursos gestionats per la comunitat i va contribuir a les teories de l'acció col·lectiva, en un moment en què el debat es centrava en les formes més eficients i viables d'administrar recursos. S'emfasitzava d'aquesta manera la capacitat de les comunitats d'autoregular-se i cooperar dins un marc normatiu, contrarestant la idea que una persona podia maximitzar els seus interessos individuals sense tenir en compte el context en què es trobava. Com a repercussió, en aquell moment va suposar una

incurció en la governança dels comuns, però com més endavant s'exposarà, la deducció era incompleta.

Posteriorment, Laval i Dardot (2015) van contribuir a l'anàlisi dels comuns des d'una òptica post-marxista, situant-se en un marc interpretatiu que diferia de la tríada d'Ostrom: estat / mercat / comuns. Laval i Dardot (2015) van dissociar l'estudi dels comuns del paradigma institucional, i per tant, es van allunyar de la premissa que alguns recursos són més ben gestionats col·lectivament per una comunitat. Des de la seva perspectiva el debat s'hauria de centrar en què defineix els comuns i en com aquests poden exercir de pràctiques instituent d'un sistema alternatiu al capitalisme. Per Laval i Dardot la premissa que caracteritza els comuns és el *principi polític del comú* que consisteix en la deliberació i reciprocitat en el procés col·lectiu de gestió d'un recurs o d'un projecte. Així doncs els comuns no es limiten a un recurs *sine qua non*, sinó que obren la porta a tot tipus d'accions i recursos sempre i quan aquests estiguin gestionats de forma col·lectiva i segueixin el *principi polític del comú*.

Ambdues perspectives (Laval i Dardot, i Ostrom) es veuen manifestament influïdes per les discussions predominants de l'època en la que es van desenvolupar. En síntesis, mentre l'estudi d'Ostrom³⁸ (1990) es va publicar en un moment en què es discutia la millor fórmula per a l'administració dels recursos, el context en què va ser publicada l'obra de Laval i Dardot³⁹ (2015) estava palesament marcat pel debat sobre l'expansió de les polítiques neoliberals multinivell, que amenaçaven els béns comuns i públics (Deleixhe, 2018). En un context en què el principi d'acumulació del capital i la continua expansió del capitalisme mercantilitzava noves esferes comunals o pròpies de l'estat (Harvey, 2012), els comuns van aparèixer com una fórmula per a la seva defensa i com a pràctica instituent d'un sistema social i econòmic alternatiu al neoliberalisme.

Així doncs degut als debats i circumstàncies del moment, l'estudi dels comuns es van centrar sobretot en defensar la viabilitat i la potencialitat dels comuns, eludint l'aprofundiment en els conflictes i les relacions de poder que podien existir en el sí dels comuns (Deleixhe, 2018), i per tant, tot i haver aportat ambdós corrents premisses per a entendre la governança interna dels comuns, encara mancaven elements per a una comprensió completa. S'evidencia doncs l'omissió dels conflictes en la governança interna com un dels principals buits en la literatura sobre els comuns. Fins al punt que

³⁸ L'obra a què es fa referència és *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*.

³⁹ L'obra a què es fa referència és *Commun: Essai sur la révolution au XXIe siècle*.

es pressuposa cert equilibri en una mena d'autoregulació utòpica, que pot recordar les premisses naïf d'Adam Smith vers l'autoregulació del lliure mercat. Davant la detecció d'aquesta mancança, Deleixhe (2018) parteix de la teoria de la democràcia radical de Chantal Mouffe per a guiar l'estudi de la governança interna dels comuns.

"Si volem escapar-nos de la creença ingènua que en el sí dels comuns no s'hi pot trobar cap forma d'opressió, no hem d'assumir que els patrons de governança són democràtics *per se*, sinó que necessitem pensar com democratitzem els espais de governança interna, fet que implica deixar espai per a expressar el conflicte intern entre els membres dels comuns."

(Deleixhe, 2018, p.61)

La democràcia radical de Mouffe, esmentada també a la secció de "coproducció"⁴⁰, argumenta a favor d'un alt grau d'autogestió de la societat a través d'organitzacions, comunitats, etc. Aquesta teoria assumeix l'estructuració de la societat d'acord amb diverses variables socials, com ara gènere, nivell educatiu, ètnia, etc., la intersecció de les quals influeix en la formació de la identitat multidimensional i dinàmica de les persones i les situa en una determinada posició en l'estructura social, i conseqüentment els hi permet exercir poder en la seva àrea d'influència (Mouffe, 1999). En un col·lectiu doncs hi coincideixen una pluralitat de persones amb diferents posicions, tendint a esdevenir espais no-homogenis ni tampoc harmònics. Per això podem deduir que en una associació hi ha també presents formes d'opressió que poden derivar fàcilment en conflictes de diversa índole, més o menys latents, fruit de la coexistència diària.

Els conflictes que sorgeixen poden ser antagònics o agonístics. Pel que fa als conflictes antagònics es caracteritzen per haver-hi dues o més de dues parts oposades que intenten "vèncer" l'altre o les altres parts, i que no les reconeixen com a legítimes. Per tant, no és possible crear un espai compartit per tal d'escoltar a l'altre part, ni es contempla buscar una solució conjunta.

⁴⁰ Mentre que en l'apartat de coproducció s'esmenta la democràcia radical per a debatre els diferents models de democràcia normativa que inspiren els diferents tipus de coproducció. En aquest apartat s'esmenta la democràcia radical per a tractar els diferents models de conflicte i com aquests poden visualitzar els diferents modes d'opressió.

En canvi els conflictes agonístics són aquells que els actors involucrats es reconeixen entre ells com a legítims i comparteixen un espai on es poden expressar de forma segura, ja que hi ha unes normes de diàleg estructurades i acceptades. En un conflicte agonista, les parts intenten escoltar-se les unes a les altres, i s'inicia un procés de consciència sobre el conflicte i els seus orígens. Així doncs trobar una solució acceptada per ambdues o múltiples parts és possible. Per a Mouffe (2005), el conflicte agonista és clarament un motor de canvi i adaptació a contextos de transformació. I és en aquests tipus de conflictes on es poden visualitzar i debatre les estructures de poder existents i generar oportunitats per a avançar en la desarticulació de l'opressió.

En l'aplicació del paradigma de la democràcia radical als comuns, Deleixhe (2018) apunta que, per una banda, l'amenaça de la mercantilització dels comuns en el sistema capitalista és un conflicte de tipus antagònic, i l'única solució és resistir i lluitar en contra aquesta amenaça. Per altra banda, els conflictes interns que poden sorgir en la governança dels comuns poden ser categoritzats com a agonistes, per tant possibiliten la creació d'espais on treballar per revertir els modes d'opressió que generen els conflictes. Així doncs en aquest marc s'aposta per una governança en els comuns que reconegui el conflicte com a agonista i el visualitzi com a motor de canvi, com a forma de sostenir una democràcia interna dinàmica, i per tal de mantenir una crítica constant a les institucions regulatòries i rebutjar la idea de l'existència de comunitats lliures de conflicte.

Un exemple de relacions de poder és l'evidència aportada per Silvia Federicci en el seu reconegut llibre *The Caliban and the Witch* (2004), en el que mostra com les dones tendeixen a esdevenir responsables de les tasques "invisibles" en els comuns i que fonamentalment estan destinades a la reproducció de les persones, incluint-hi la seva cura emocional i física. En els comuns, i en la societat en general, aquestes tasques sovint no són reconegudes com a treball, i és en aquesta desigualtat on podria aparèixer el conflicte, la visualització de la seva causa i l'inici de la reparació d'aquest greuge. Un exemple seria el desenvolupament d'accions per a fer créixer la consciència de les desigualtats creades pel sistema patriarcal, i així començar un procés de reconeixement del treball domèstic que pogués derivar en mesures compensatòries dins el funcionament intern dels comuns.

En recapitulació, mentre Ostrom, Laval i Dardot van centrar-se sobretot en l'estudi de la viabilitat dels comuns i el seu potencial, obviant en certa manera els modes d'opressió que es podien donar en el sí dels comuns, Deleixhe proposà la democràcia radical per a resoldre el lapse de l'autoregulació dels comuns i així poder tenir en compte

les relacions de poder en la seva anàlisi. Tot i que a través del conflicte agonístic es pot visualitzar les estructures socials que generen opressió i així iniciar un procés de transformació social, encara manquen detalls sobre l'estructura i l'estratègia de les organitzacions per a permetre i fomentar l'aparició de processos de conscienciació de les desigualtats i d'articulació d'accions que transformin les formes d'opressió. Aleshores els següents apartats s'endinsen en acabar de completar aquesta resposta a l'anàlisi de la complexitat interna dels comuns.

En la següent taula s'avança el contingut dels propers apartats mostrant les perspectives que s'han articulats per a poder analitzar en profunditat la gestió interna dels comuns, i així emfasitzar el potencial emancipador d'una governança democràtica i inclusiva.

Taula 6: Configuració de la proposta per a l'estudi de la gestió interna dels comuns

Proposta	Nom	Contingut
Proposta filosòfica-normativa	Democràcia radical	Emergència del conflicte com a motor de canvi dels modes d'opressió.
Proposta estructural	Apoderament	Horitzontalitat i oportunitats per a l'aportació de les pròpies habilitats per a la capacitació.
Proposta pràctico-estratègica	Processos participatius	Estratègies per a la inclusió de la diversitat en els espais participatius.

Font: Elaboració pròpia

El que es planteja en els següents apartats és el desenvolupament de la proposta estructural i la proposta pràctico-estratègica, per a l'estudi dels comuns com a espais democràtic i emancipadors.

4.4.2 Els comuns com a espais per a l'apoderament individual i organitzacional

El punt de partida d'aquest apartat és la importància de la governança interna dels comuns com a espai on s'influeix en la socialització dels membres implicats en la gestió

dels comuns i en la creació d'oportunitats per a l'apoderament, creació de capital social, etc. (Liñeira i Pardos, 2008) i com a espai des d'on es pot també promoure la transformació social. Ara bé, una de les grans mancances de la literatura dels comuns ha estat obviar les relacions de poder, a priori existents, en el sí dels comuns (Deleixhe, 2018). Per a fer front a aquesta situació es proposa el conflicte agonista com a fórmula per a visualitzar les relacions de poder que hi ha també en la gestió interna de les organitzacions, creant un espai on es puguin expressar les diferents posicions i des d'aquest punt generar unes pràctiques transformadores. Tanmateix, a partir d'aquí sorgeixen noves qüestions: Com ha de ser la gestió interna per tal de promoure l'aflorament de conflictes, crear consciència de les desigualtats socials i intentar erradicar-les? Quina ha de ser l'estructura de les organitzacions per a facilitar processos de transformació social? En aquest apartat es contribueix a respondre aquestes preguntes a partir de les teories de l'apoderament, en concret s'exposa quina estructura i organització interna tenen les organitzacions apoderadores.

Des d'una perspectiva teòrica el concepte d'apoderament connecta el benestar individual amb l'estructura social i política (Zimmerman, 2000, p.58) i es defineix com el procés en què els individus, les organitzacions i les comunitats adquireixen el control dels seus afers a través del desenvolupament de recursos individuals, de grup i comunitaris per a generar nous contextos que millorin el benestar dels participants o membres (Rappaport, 1984). Així doncs, l'apoderament és el procés de prendre consciència de les condicions de vida, entendre les causes, i conseqüentment engegar accions per a canviar aquestes condicions i adquirir més poder. D'aquesta manera la literatura de l'apoderament connecta el canvi a nivell individual amb el canvi a nivell comunitari, ja que les persones que esdevenen conscients dels factors que influeixen en les seves condicions de vida, s'impliquen en processos de transformació d'aquestes, sent en moltes ocasions una mobilització que porta a la modificació de les estructures que creen desigualtats socials.

A diferència de la teoria de la democràcia radical, el conflicte no és central en el paradigma de l'apoderament. Ara bé, s'assumeix l'existència d'aquest, ja que s'aborden la conscienciació de les desigualtats, i la implicació en processos per a superar l'efecte d'aquestes desigualtats. L'apoderament pot ajudar a aflorar el conflicte, o viceversa, el conflicte pot crear més consciència de la situació personal en relació a les estructures socials, i per tant aprendre sobre els modes d'opressió, que al capdavall contribueix notablement en el procés d'apoderar-se. Per tant, ambdues teories són complementàries i contribueixen a esclarir com haurien de ser els comuns per a ser organitzacions emancipadores.

Respecte l'adquisició de poder que es dona en un procés d'apoderament, aquest és de caràcter social (Zimmerman, 2000), és a dir, es refereix a la capacitat d'influència, i no a l'accepció autoritària del terme. Endemés, Morales i Rebollo (2014) ressalten que l'apoderament és un procés on els protagonistes són les pròpies persones o col·lectius, que a través de l'acció i l'esforç, milloren els seus recursos i competències. En deriva el fet que des de les autoritats polítiques es pot contribuir a l'apoderament de la ciutadania, però en cap cas es pot transferir l'apoderament, ja que han de ser elles mateixes qui liderin l'adquisició de poder.

La teoria de l'apoderament distingeix tres nivells: individual, organitzacional i comunitari. Aquests tres nivells estan relacionats entre sí, s'influeixen mútuament i són interdependents. Per exemple, una persona apoderada és capaç de contribuir més eficaçment a l'apoderament d'una organització i a la comunitat, i també a la inversa, una comunitat apoderada és capaç d'oferir més oportunitats d'apoderar als individus i organitzacions que en formen part (Zimmerman, 2000; Rappaport, 1984). Cal considerar que l'apoderament no només està emmarcat en el context polític-social, sinó que està adaptat a les característiques de cada individu. Així, una persona de 25 anys i una de 65 anys no tindran la mateixa experiència del procés d'apoderament, encara que al final ambdós acabin millorant la seva capacitat de decisió i de resolució de conflictes, per exemple. D'això en deriva la importància de tenir en consideració les característiques personals o col·lectives, el punt de partida i el context polític-social, a l'hora d'analitzar l'apoderament de les persones, organitzacions i comunitats.

A banda de diferenciar entre els nivells d'apoderament, Zimmerman (2000) també distingeix entre l'apoderament com a procés i com a resultat. Mentre que 'l'apoderament com a procés' inclou l'adquisició o millora de la capacitat de prendre decisions i resoldre conflictes; el tipus 'apoderament com a resultat' es centra sobretot en l'impacte de les accions de les persones, per exemple canviant el seu context comunitari, influint en una decisió política o guanyant més control en les seves vides. En la següent taula s'observa com les característiques de l'apoderament individual són presentades esquemàticament.

Taula 7: Característiques de l'apoderament individual

Nivell d'anàlisi	Procés d'apoderament	Resultat de l'apoderament
Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Rodatge en la presa de decisions. -Gestió de recursos - Treball en grup 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensació de control - Consciència crítica -Actitud participativa

Font: Zimmerman (2000, p.47)

En quant al nivell organitzacional, l'apoderament es tradueix en l'habilitat de proposar i portar a terme accions que tenen una influència i un impacte en el seu context. Al mateix temps, les organitzacions creen situacions en què els participants es poden apoderar (Zimmerman, 2000), de fet, dues de les característiques que faciliten l'apoderament dels participants són l'horitzontalitat en l'organigrama i la presa de decisions oberta als membres de l'organització. En aquest sentit, Musitu i Buelga (2004) assenyalen que una organització pot estar apoderada, i per consegüent, influir en el seu context i tenir un nivell alt de consecució dels seus objectius, però al mateix temps això no vol dir que necessàriament facilita l'apoderament dels seus membres. Posem el cas d'una organització que tingui una gestió poc democràtica, autoritària i jeràrquica, es pot entendre que aquesta doncs no facilita la participació ni la presa de decisions a nivell col·lectiu, en conseqüència no representa cap tipus d'oportunitat de capacitació en aquets aspectes per a la majoria dels seus membres. I també es pot donar el procés a la inversa, doncs una organització que no estigui suficientment apoderada per aconseguir els seus objectius en la societat, pot presentar oportunitats per a la capacitació dels seus membres (Morales i Rebollo, 2014). En la següent taula es resumeixen les característiques de l'apoderament com a procés i com a resultat a nivell organitzacional segons Zimmerman (2000).

Taula 8: Característiques de l'apoderament organitzacional

Nivell d'anàlisi	Procés d'apoderament	Resultat de l'apoderament
Organitzacional	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunitats per a participar en la presa de decisions. - Responsabilitats compartides. - Lideratge compartit 	<ul style="list-style-type: none"> - Recerca de recursos eficient - Xarxa amb altres organitzacions - Influència política

Font: Zimmerman (2000, p.47)

En la dècada de 1990s trobem referències analítiques d'aquest enfoc. Maton i Salem (1995) van dur a terme un externs estudi de les organitzacions als Estats Units que complementa aquest anàlisi, i van identificar d'altres característiques dels col·lectius que permetien l'apoderament dels seus membres, i que a més ho feien amb un major èxit. En primer lloc, constaten que el sistema de creences té un paper rellevant, vist que aquest no consisteix només en els valors, cultura i ideologia pròpia d'una organització, sinó que també hi intervé la visió que té cadascun dels seus membres, de les seves pròpies inquietuds, necessitats i participació, i que a més deriva en la promoció de certes actituds i comportaments concrets entre els seus membres. Per tal de promoure l'apoderament, el sistema de creences d'una organització ha d'inspirar creixement, entès com l'encoratjament de l'organització com a un tot, però també la promoció del treball conjunt per aconseguir les fites de l'entitat. En aquest sentit, també és confirma la importància que una organització tingui en compte i potencii les fortaleces dels seus membres, és a dir, quan cada membre pot tenir habilitats o recursos que poden contribuir a la missió de l'organització i aquesta és capaç de facilitar la seva posada en pràctica. Finalment, el sistema de creences ha de ser inspirador més enllà de la pròpia subjectivitat, és a dir, els membres han de sentir que formen part d'una missió que els transcendeix per sobre les seves individualitats, i que cada un d'ells pot contribuir a aconseguir-la.

En segon lloc, cal tenir en compte l'estructura d'oportunitats que ofereix l'entitat, i que es tradueix en l'afavoriment de les circumstàncies i vivències significatives que ajuden al creixement personal, alhora que es reforça l'aportació de les capacitats individuals en el sí de l'organització. Aquesta estructura d'oportunitats ha de ser extensa

i diversa, en el sentit que ha d'oferir multiplicitat de posicions i tasques a emprendre, que requereixin diferents habilitats i posen en joc diferents graus de responsabilitats.

En tercer lloc, el sistema de suports en una organització és també altament influent, perquè permet l'ajuda emocional, sovint a persones que estan en una situació de desapoderament i vulnerabilitat social, i que sol contribuir a la creació de consciència i implicació en l'acció a fi de revertir la pròpia situació de vulnerabilitat. En aquest marc, el suport que hauria d'oferir una organització hauria de ser integral, és a dir, s'hauria de basar en una gran varietat de recursos per a respondre a diferents situacions i hauria de ser part d'un procés entre iguals. D'aquesta manera, l'experiència de compartir entre persones que han viscut situacions similars, regularment fomenta que es pugui sentir el recolzament i augmenti el sentiment de pertinença a l'organització.

En quart i últim lloc, cal destacar l'estil de lideratge exercit per a les persones a càrrec de l'organització. Dues de les característiques cabdals del lideratge, és que ha de ser inspiracional i motivador. La persona que lideri ha de poder compartir les seves habilitats per contribuir a aconseguir els objectius col·lectius, i d'aquesta manera també alenar el compromís dels membres vers l'organització. És substancial que les persones reconegudes com a líders mostrin una implicació al creixement individual de cada membre de l'organització. Per això habitualment les persones més apropiades per agafar els rols de lideratge són aquells que ja tenen una trajectòria a dins l'entitat, que hi han posat un esforç i que han compartit experiències i objectius amb la resta de membres. Després, el lideratge també ha de ser plural, és a dir, distribuït amb altres membres i obert a la participació de noves persones per d'aquesta manera fomentar la implicació i la cohesió a dins l'entitat.

En la següent taula es resumeixen les característiques d'una organització apoderadora segons Maton i Salem (1995) que complementen les característiques presentades per Zimmerman (2000).

Taula 9: Característiques d'una organització apoderadora

Sistema de creences de l'organització	Estructura d'oportunitats	Sistema de suports	Lideratge
Promou creixement: -Objectius significatius -Mitjans clars	Generalitzat: - Diferents rols -Diferents nivells i implicacions	Inclusiu: -Múltiples esferes - Múltiples fonts	Inspiracional: - Visió - Estructura de rols
Basat en fortaleces: -Tothom té capacitats - Individus com a recurs	Altament raonable: - Demandes variades - Encoratjador	Basat en iguals: - Proveir i rebre -Exemples d'iguals	Basat en talent: - Interpersonal -Organitzacional
Superior a l'individu: - Missió de grup - Més enllà del grup	Multifuncional: -Ús i desenvolupament d'habilitats -Responsabilitat variada	Sentit de Comunitat: - Dins el marc - Més enllà del marc	Compartit: -Múltiples líders - Obert al creixement
Font: Maton i Salem (1995, p. 638)			Implicat: -En el marc - Amb els membres

Des de les teories de l'apoderament s'han designat les característiques de les organitzacions que permeten capacitar els seus membres. L'obertura en la presa de decisions, el suport mutu entre els membres, l'horitzontalitat, entre d'altres, són alguns dels principals factors que fomenten l'apoderament dels participants d'una entitat. Al mateix temps aquestes característiques també fomenten una governança interna més democràtica, transparent i inclusiva, contribuint a construir un marc analític per a

examinar el potencial de la gestió cívica a través de la seva governança interna. En el següent apartat es proposa completar la mirada al funcionament intern de les organitzacions, apuntant i aportant estratègies per a assolir que la participació a les associacions sigui notòriament més diversa i inclusiva.

4.4.3. Reflexions sobre la participació en els comuns

En els anteriors apartats s'ha aprofundit en com estudiar les relacions de poder en la governança dels comuns, a través del conflicte i l'estructura de les organitzacions per a facilitar l'apoderament dels membres que hi participen. En aquest últim apartat, es planteja una reflexió sobre la pràctica de la participació. Aquí la literatura seleccionada ha sorgit majoritàriament de les reflexions sobre les experiències participatives promogudes per l'administració pública, sobretot a nivell local, a la dècada de 1990 als països del sud d'Europa (Talpin, 2011). S'han extret aquelles consideracions que eren traslladables a la governança de les organitzacions, en què hi ha una organització interna que es compon d'un o més espais on la ciutadania es pot implicar o opinar, per a posteriorment dur a terme accions que requereixen la col·lectivitat, i que per tant tenen com a destinatari principal o secundari els membres de la comunitat. Per això, quan s'ha considerat necessari, s'han detallat les adaptacions de la literatura de les polítiques participatives a l'objecte d'estudi d'aquesta tesi.

Laval i Dardot (2015) defensen els comuns que s'han de regir pel principi polític del comú, consistent en la reciprocitat entre membres i la deliberació com a premisses de funcionament. Tanmateix, aquesta participació tan inevitablement lligada a l'exercici de deliberar no es quelcom que es produeixi de forma automàtica. En conseqüència, si es tenen en compte alguns factors i estratègies en el plantejament de la participació, es pot aconseguir que aquesta sigui més diversa i inclusiva, fet que incentivaria processos de conscienciació i transformació a nivell social.

Inicialment doncs, es proposa revisar els diferents tipus de participació per a recordar l'existència d'una gran varietat dins la pràctica participativa, i d'implicacions en cada un dels seus tipus. Seguidament es presenten aquells factors que, de tenir-los en consideració, poden promoure una pràctica participativa més representativa i inclusiva amb la diversitat humana del territori. I és d'aquesta manera, com es constata major incidència en els processos de transformació social i el potencial emancipador dels comuns.

Un dels models clàssics de distinció de la participació és l'escala d'Arnstein (1969), que malgrat ser publicada fa cinc dècades encara pot resultar d'utilitat. En ella s'hi distingeixen 8 nivells de participació, fins i tot alguns d'ells qualificats com a no-participació, malgrat ser utilitzats o nombrats en espais designats a tal fi.

En els nivells inferiors de l'escala s'hi troben les pràctiques descrites com a "no-participació" i que són anomenades manipulació i teràpia. Per una banda, la *manipulació* tot i que a vegades és presentada com a participació, és sovint utilitzada per les autoritats respecte la ciutadania, per exemple convidant a les persones en un suposat procés participatiu que se'ls informa parcialment i/o no se'ls dona espai per a expressar-se. Per altra banda, la *teràpia* es refereix a la creació d'espais en els que la ciutadania expressa la seva situació, però aquesta no és tinguda en compte quan posteriorment es prenen decisions al respecte. Aquests dos nivells no són considerats participació efectiva com a tal perquè la ciutadania no té cap tipus d'influència en allò que és tractat i decidit al respecte. És recurrent que ambdues pràctiques puguin ser doncs utilitzades per qui ostenta el poder per tal de legitimar falsament les decisions preses.

Els següents nivells en l'escala d'Arnstein són informació, consulta i conciliació que formen part de la categoria *participació simbòlica* o *formulisme*. En quant al nivell d'*informació* es refereix principalment a la transmissió d'informació de forma unidireccional sense dret a rèplica o modificació d'allò que ja s'ha explicat, i per tant, no es pot afirmar que la participació acabi de completar-se. Pel que fa a la *consulta* es refereix a la creació d'un espai en el que les persones poden expressar-se i debatre sobre un determinat tema, però no hi ha el compromís de prendre decisions vinculants al respecte. I per últim en aquesta categoria, trobem l'anomenat nivell *conciliador* on es tenen en consideració algunes propostes de la ciutadania, però no pas aquelles que marquen la línia global o que tenen un major impacte. Aquests tres nivells són anomenats també formulisme o participació simbòlica, i es caracteritzen tal com s'ha exposat perquè les grans decisions, que marquen els grans paràmetres a seguir, segueixen estant a càrrec de qui té més poder.

En darrera instància, en els rangs catalogats de superiors, s'hi troba la categoria *poder ciutadà* que és considerada per Arnstein com a participació efectiva. Aquesta categoria engloba els nivells de col·laboració, delegació de poder i control ciutadà. Concretament, la *col·laboració* la ciutadania participant té el poder per a negociar amb les autoritats l'establiment d'alguns acords per a cooperar. En els següents estadis s'hi troba la *delegació de poder* que permet a la ciutadania participant decidir gairebé tots els aspectes d'allò que està sent debatut i decidit, i finalment el rang de *control ciutadà*,

on les persones que formen part d'un determinat espai participatiu poden decidir i administrar qualsevol part del procés, des de la planificació fins a la implementació del que es decideixi.

Aquesta escala va ser dissenyada per a designar la relació entre ciutadania i autoritats polítiques. En aquest apartat s'aplica aquesta fórmula a la participació que hi pot haver en els comuns, on existeixen una pluralitat d'espais participatius, des d'òrgans decisoris de la ciutadania implicada en el dia a dia, fins a òrgans consultius per a implicar noves persones del barri o copsar quines són les necessitats i interessos de la ciutadania. A través d'aquests paràmetres es revisen els graus de les pràctiques que es donen en els òrgans de les organitzacions o en les experiències participatives, i una de les constatacions més rellevants per aquest estudi és que no tot espai de diàleg amb la ciutadania té la capacitat d'esdevenir sobirà i vinculant.

Taula 10: Vuit nivells en l'escala de participació ciutadana d'Arnstein

Tipus de participació	Rangs de participació
Control ciutadà	Poder ciutadà
Poder delegat	
Col·laboració	
Conciliació	Formulisme o participació simbòlica
Consultar	
Informar	
Teràpia	No-participació
Manipulació	

Font: Arnstein, 1969, p. 217

En conseqüència, per tal d'arribar als esglaons més elevats de la participació de l'escala d'Arnstein s'han d'aplicar estratègies per a garantir l'obertura, la capacitat decisòria i la implicació del públic objectiu. En primer lloc, la transparència i la qualitat de la informació proveïda són elements crucials per a facilitar el compromís dels individus. Això no és així només perquè la informació significativa relacionada amb el tema de debat s'ha d'oferir de la forma més clara possible, sinó també perquè els canals de comunicació han de ser els més apropiats per a cada context (Parés i Castellà, 2009). Poden existir diferents canals de comunicació d'acord amb la varietat de mètodes usats per la població objectiu; fins i tot es pot considerar la creació d'espais o sessions per a recollir opinions destinades a nous participants, i d'aquesta manera promoure que s'impliquin seguidament en d'altres espais participatius.

Per a incidir en la transparència dels espais participatius, també és important aportar la informació adequada a la ciutadania, amb l'antelació suficient i des de les normes que regiran l'espai de participació, concretant el propòsit d'aquell espai i el de cada trobada participativa. Per exemple, cal informar si aquell espai participatiu té el propòsit de legitimar decisions de l'organització, de generar processos de transformació col·lectiva social, o si les decisions preses en aquell òrgan són consultives o bé vinculants. Aquesta transparència respecte el funcionament i possibles resultats influeix ja d'entrada a les expectatives dels assistents, així com la seva implicació i participació (Della Porta et al., 2014).

La diversitat social de la població que forma part dels òrgans dels comuns és fonamental, sobretot si aquests, com és el cas de molts equipaments de gestió cívica, pretenen ser un punt de trobada comunitari, i si a més, aspiren a ser un espai inclusiu, que incideixi en la cohesió social en l'entorn. Una diversitat alta porta a una representació de diferents opinions i marcs conceptuals d'interpretació (Goffman, 1974) del context, que aporten una major complexitat al debat i al resultat del procés participatiu.

Els espais participatius poden esdevenir un mecanisme per a prendre decisions i accions per a beneficiar els col·lectius més vulnerables d'acord amb els seus interessos o necessitats, tanmateix, en un context de desigualtat la representació de la diversitat social no s'acomplirà *per se* (Heller, 2003). Per això, per a garantir o ampliar la diversitat cal posar èmfasi sobretot en aquells grups que per les seves condicions socials tenen menys facilitat per a participar a causa de la seva posició en l'estructura social i que s'han d'identificar en cada context (en general solen ser minories culturals, dones, gent gran, joves i sobretot pobres). Per aquest motiu cal dissenyar mecanismes per a recollir

les opinions dels grups als que es vol arribar, dur a terme mecanismes d'invitació, promoció de l'acte i posteriorment acompanyar apropiadament d'acord amb l'heterogeneïtat del públic diana. En resum, convé desplegar com un ventall diferents estratègies d'acord amb les formes d'informar-se, d'habitar la ciutat o barri de cada col·lectiu diana (Martí i Rebollo, 2007; Parés i Castellà, 2009). En alguns casos, es segueix l'estratègia de convidar persones rellevants en algun tema tractat, així com conferenciants experts, o persones amb experiències similars prèvies, per a exposar i debatre la informació sobre el tema a ser tractat i decidit col·lectivament. Aquesta és una estratègia que pot incrementar la pluralitat, la implicació de noves persones, i aportar coneixement en el debat que es dona en el procés participatiu (Martí i Rebollo, 2007).

En aquest sentit és necessari puntualitzar que un cop les persones accedeixen a ser presents a l'espai participatiu, cal tenir en compte que a l'hora de deliberar (que s'ha reconegut com el millor mecanisme per a parlar sobre l'esfera pública⁴¹), les persones no tenen la mateixa capacitat d'oratòria, influència, i coneixement del tema tractat, i per tant, els discursos que esdevenen hegemònics solen ser novament aquells que provenen dels col·lectius que ocupen posicions de més poder en la societat (Fung i Wright, 2003). Per tant, per evitar processos participatius on es reproduïxi el discurs dominant i no s'incloguin els marcs interpretatius de les persones amb menys poder, també són necessaris mecanismes compensatoris a l'hora de deliberar, no només a l'hora de convidar a les persones (Fraser, 1990).

Pel que fa als espais en què s'inclou la participació d'organitzacions, l'abast de la diversitat aconseguida pot ser avaluada comparant-la amb la diversitat total de les organitzacions del territori de referència. Encara que les organitzacions tendeixen a ser actors fonamentals en els espais participatius a nivell comunitari, no s'hauria d'obviar que els representants d'aquestes no sempre poden garantir que les opinions expressades han estat debatudes i acordades entre els membres de l'entitat a les que representen (Martí i Rebollo, 2007). Fins i tot pot ser habitual que, les persones que exerceixen la representació hagin de debatre o prendre decisions *in situ* en l'espai participatiu en el que hi assisteixen com a representants, i que en aquell moment no puguin consultar-les amb la resta de membres de l'entitat.

⁴¹L'esfera pública segons Habermas és l'espai on es delibera sobre assumptes que afecten col·lectivament a la ciutadania (Habermas, 1989).

En canvi, quan un procés participatiu convida a persones individuals també s'ha de tenir en compte que aquestes poden formar part d'organitzacions que influeixin la seva opinió. No obstant, cal recordar que si han estat convidats com a ciutadania no organitzada en aquell moment la seva opinió serà només entesa com a particular. En definitiva, convidar individus en comptes d'organitzacions als espais participatius incrementa la probabilitat que les persones no organitzades en prenguin part, o que més persones puguin participar, ja que no es limita als representants de les entitats, i això fa que pugui haver-hi més diversitat d'opinions i marcs conceptuals d'interpretació presents (Martí i Rebollo, 2007).

En relació a l'emergència del conflicte, que ha estat esmentada al llarg d'aquest apartat sobre la governança interna dels comuns, tot i que es veu com a mitjà per a fer visibles les desigualtats i engegar processos de transformació, hi ha estudis que apunten que a l'Estat Espanyol degut el seu passat relativament recent de dictadura, hi ha certa aversió al sorgiment del conflicte en relació a aspectes polítics o socials, encara que aquest sigui només un intercanvi verbal (Alarcón i Wojcieszak, 2016). Tanmateix, Martí i Rebollo (2007) apunten que es pot treballar per a crear un clima de confiança i coneixement mutu, que possibiliti una major acceptació de normes de funcionament, respecte i coexistència, i faciliti l'expressió d'opinions discordants. Així s'engeguen processos de conscienciació de les diferents perspectives i situacions, i aquests poden portar a obrir processos de transformació.

Pel que fa a l'avaluació dels propis òrgans participatius i de les accions dutes a terme, Parés i Castellà (2009) subratllen la seva crucialitat i la seva periodicitat per a poder conèixer l'opinió dels participants, i reformular allò susceptible de millora. Es recomana dur-la a terme en cada una de les fases de les accions que es desenvolupen, per tal de poder realitzar les modificacions corresponents. Per tant, el fet de retre comptes i avaluar les accions incrementa la confiança de la ciutadania en l'espai participatiu i en l'organització, així com també incideix en reforçar la legitimitat del projecte i de les persones responsables de l'espai participatiu.

Amb l'objectiu de facilitar la participació i no eclipsar el protagonisme de la ciutadania, el personal contractat (si existeix) ha d'ocupar un rol secundari. En altres paraules, els treballadors han de donar suport, estudiar la viabilitat de les propostes i evitar monopolitzar els debats encara que aquests tinguin informació privilegiada o tècnica al respecte (Martí i Rebollo, 2007). Cal tenir en compte que aquelles propostes que sorgeixen directament de la ciutadania tenen més probabilitat de tenir èxit i

implicació dels veïns/es que aquells proposades pels treballadors o per un petit grup de persones en un òrgan decisor (Parés i Castellà, 2009).

Per últim, es proposa afegir en la prospecció algunes limitacions que es troben habitualment en les experiències participatives. Prendre part en espais participatius requereix d'una implicació alta i per tant, disponibilitat de temps lliure, per a dedicar-lo a informar-se, debatre i dur a terme les accions que s'acordin. En la societat actual on hi ha certa desafecció respecte la política, manca de debats col·lectius i aflora cert individualisme instaurat, és freqüent que les persones no considerin la implicació en processos participatius com a clau per a millorar els béns comuns, ni a la comunitat com a una prioritat, fet que deriva en dificultats per a implicar a les persones, garantir certa diversitat i continuïtat en el temps⁴². En relació a la perdurabilitat, en l'inici d'una experiència de democràcia directa predomina cert entusiasme i expectatives altes en termes de resultats. No obstant, és difícil mantenir el nivell d'implicació i entusiasme al llarg del temps (Bovaird, 2007; Fung i Wright, 2003).

Finalment, pel que fa a la concreció de temàtiques i l'escala amb la que es pot treballar en els espais participatius, sobretot en contextos de desigualtats socials, és cabdal tenir en compte que treballar en base al *small politics* (Bovaird, 2007) ha demostrat ser una fórmula d'èxit en el foment de la implicació. El terme *small politics* es refereix a desenvolupar les temàtiques a tractar d'acord amb la quotidianitat de les persones participants, com poden ser les necessitats respecte les condicions de vida personals, com poder millorar l'entorn més proper (el barri i els seus serveis), etc. Mentre que la implicació amb els partits polítics o fins i tot a les eleccions pot ser baixa en barris amb una renda per sota la mitjana o amb molta desigualtat, no passa el mateix amb la participació en equipaments comunitaris per a la millora de la seva quotidianitat, degut a que és percebut com a un mecanisme realista i directa d'incidir en les seves vides. Com també és interessant mencionar que aquells reptes de gran envergadura (a qualsevol nivell), són més gestionables quan són combinats amb reptes de més fàcil desenvolupament i amb major probabilitat de ser realitzats amb èxit, el que en termes col·loquials s'anomenen "petites victòries", és a dir objectius assolits que reforcen el compromís de les persones amb el treball col·lectiu que es dur a terme i susciten el plantejament de nous reptes (Pera, 2019).

⁴² L'individualisme i la disminució de la implicació en assumptes col·lectius s'ha tractat més profundament en l'apartat de la comunitat.

5. Resum i integració dels principals debats

teòrics

En conjunt, l'objectiu central d'aquest capítol teòric ha estat construir el marc interpretatiu per a poder posteriorment analitzar els riscos i les potencialitats democràtiques de la gestió cívica. Entenent potencialitats “democràtiques” en sentit ampli, és a dir, contemplant la perspectiva participativa, cívica, inclusiva i superadora de les desigualtats. Per això, a continuació resumeixo els principals postulats discutits per cada una de les dimensions, i seguidament sintetitzo i interrelaciono els debats que s'han tractat.

La provisió de serveis per part de la ciutadania organitzada, com ara la gestió cívica, és un fenomen de creixent presència a Europa, i representa una oportunitat per a la gestió de serveis de forma democràtica i promotora de la inclusivitat.

Per a l'estudi del fenomen, he explorat la bibliografia existent i articulat un marc teòric que s'hi aproxima des de tres vessants diferents: l'òptica de la gestió cívica com a pràctica de l'administració pública; l'òptica de la gestió cívica com a pràctica que emana i que té un impacte en la comunitat; i l'òptica de la gestió cívica com a un recurs comunal. Aquesta triple òptica m'ha possibilitat apuntar aquells factors propis i únics de cada nivell, però alhora, m'ha permès també identificar debats que són transversals, i que conformen els fils conductors de la present tesi.

Des de l'administració pública es pot entendre la gestió cívica com una pràctica de treball amb la ciutadania, d'apoderament de la comunitat i de promoció de la ciutadania activa, facilitant espais on es puguin expressar, i organitzar-se per a fer front a les necessitats de les persones d'un territori en concret. Aleshores, la gestió cívica permet des d'aquesta òptica generar un acostament de l'administració i els seus serveis a la ciutadania, tal com es propugna des de les teories de la governança i la coproducció

de polítiques (Klijn, 2012). D'aquesta manera, per una banda, la gestió cívica pot suposar una suma positiva per a la ciutadania, en què als recursos pertanyents a l'estat s'hi sumen els recursos de la ciutadania, i per tant, la ciutadania en pugui sortir beneficiada en primera instància, tenint més flexibilitat per a innovar socialment i per adaptar-se als nous contextos (Sancino, 2016). No obstant això, la gestió cívica també pot esdevenir una eina per a la retallada de costos, delegant l'administració a actors externs que no tenen un cost de personal de la magnitud de l'administració pública, fent ús del voluntariat no només com a potenciació de la ciutadania activa i esdevenint una fórmula per a obtenir serveis a un cost inferior. En poques paraules, es podria dir que la gestió cívica podria també ser una estratègia per a l'enretirada de l'estat, és a dir, no una suma positiva, sinó una suma zero, en la qual és la ciutadania qui amplia l'esforç entorn els serveis, al mateix temps que l'estat fa una passa enrere en l'exercici de les seves responsabilitats.

Aquest enfocament obre la porta a considerar la cooptació per part de l'estat de les veus crítiques i la creació de dependència de les organitzacions socials respecte a l'administració. En aquest marc, s'entén la dissidència i la confrontació directa es bescanvia per la col·laboració o el pacte a canvi del suport econòmic, disminuint la capacitat fiscalitzadora de les entitats veïnals (Watkins, 2017). D'altra banda, també es pot examinar la coproducció com una estratègia per als col·lectius responsables de gestionar els equipaments per aconseguir els seus objectius, esdevenint una fórmula dins el seu repertori de lluita per aconseguir estabilitat i poder desenvolupar el seu projecte (Mitlin, 2008). Habitualment en un context urbà que es caracteritza per una forta disputa del territori i per l'amenaça de la mercantilització dels comuns i el valor que produeixen (Narotzky, 2013; De Angelis, 2018).

La col·laboració entre la ciutadania i l'estat, a través de xarxes, també obre el debat sobre un possible dèficit democràtic de funcionament d'aquestes. Així com inicialment les xarxes es van percebre com a solució per a poder fer front a la creixent complexitat dels problemes i com a fórmula més plural per a la gestió dels afers públics, han despertat també múltiples incògnites respecte al seu funcionament (Davies, 2011). Mentre que en la gestió directa de serveis per part de l'AP, el funcionament, regulacions i procediments estaven burocràticament estipulats, i per tant, el procés de rendició de comptes era clar, amb l'emergència de la gestió per xarxes, el funcionament esdevé més opac, donat que les regulacions tenen un caràcter ad-hoc, els criteris de selecció dels participants són ambigus, i conseqüentment, el procés de rendició de comptes també es difumina (Swyngedouw, 2003). Per tant, malgrat el fet que, d'entrada, pot ser una oportunitat per a fer sentir la veu de la ciutadania en contextos que anteriorment

havia estat molt complicat o impossible, també hi ha el risc que determinats actors que no han estat elegits democràticament tinguin posicions privilegiades sense un procediment de rendiment de comptes clar (Subirats i Parés, 2014). A més, la participació de la diversitat i la representació d'aquesta en les xarxes és un repte present i que planteja dilemes sobre la legitimitat dels participants de les xarxes.

Un altre dels debats rellevants que es fa palès al llarg dels tres apartats és el de la idoneïtat i capacitat de la comunitat per a abastir-se autònomament per cobrir les seves necessitats. L'autonomia de la comunitat ha estat reivindicada des de corrents post-marxistes fins als neoliberals, cada un amb els seus arguments divergents, però també amb una premissa en comú: una certa desconfiança de la gestió estatal. Per una banda, els corrents post-marxistes, com la democràcia radical (Mouffe, 1999) o els béns comuns de Caffentzis i Federicci (2014), veuen l'oportunitat de l'autogestió com una finestra per a construir contrapoder, un tipus de laboratori on instaurar pràctiques que s'allunyin de les pràctiques capitalistes i l'ambició de la maximització individual dels beneficis. Per altra banda, partint de postulats contraris, la ideologia neoliberal, sovint amalgamada amb corrents comunitaristes, també veuen en la comunitat una solució per a alliberar-se d'un estat intervencionista i concebut com a malgastador. La ideologia neoliberal que impregna el programa de *Big Society* de Cameron (Lowndes i Prattchet, 2012), traspasa al nivell local, i sobretot a la comunitat, la responsabilitat per resoldre les seves necessitats al mateix temps que retira gradualment el seu suport. Heus aquí un dels riscos de la gestió dels serveis per part de la comunitat: deixar la resolució de les necessitats a la ciutadania i els recursos que pugui sumar cada comunitat, i d'aquesta manera pot crear desigualtats entre comunitats depenent del capital social, educatiu o econòmic que tinguin a l'abast (Harvey, 2012), postulat que es va corroborar en la comparació de les diferents capacitats per a generar respostes socialment innovadores a la crisi econòmica del 2008 en diferents barris de Catalunya (Cruz, et al., 2017). Així doncs, pot arribar a ser agosarat suposar que les comunitats estan preparades per a fer front a les responsabilitats que li han estat traspassades, com ara integrar a persones novingudes amb precarietat habitacional i laboral, a víctimes de violència de gènere, a joves sense formació ni expectatives de trobar feina, a persones grans sense xarxa de suport, etc. (Rebollo i Morales, 2013). En resum doncs, la qüestió no és menor i es pot concretar en si el ressorgiment de la comunitat és una estratègia per a complementar l'Estat del benestar, o per esdevenir substituït d'aquest (Arrieta et al., 2018).

Seguint amb la discussió sobre la gestió cívica i la comunitat, un dels potencials impactes és la creació de capital social a través de la gestió de l'equipament social o en la generació d'espais de trobada. Tanmateix, la creació de capital social vincle pot tendir

a reforçar la distància entre col·lectius i per tant, deixar intacte o fins i tot reforçar la fragmentació de la comunitat i les desigualtats socials entre els membres d'aquesta (Etzioni, 2003). En canvi, el capital social pont pot generar dinàmiques de cohesió social, intercanvi d'informació entre grups diversos que poden ajudar a millorar les condicions de vida, i reforçar la capacitat cívica per a fer front als reptes (Putnam, 2000). No obstant això, la promoció del capital social pont no es dona automàticament en qualsevol gestió de les infraestructures socials (Klinenberg, 2018). Cal doncs un esforç, una voluntat de crear situacions on es trobin i interactuïn persones diverses socialment en aquells espais on no es doni *per se* (Benton, 2016).

Estretament relacionat amb el punt anterior, s'ha posat en qüestió la capacitat transformadora dels comuns, és a dir, dels equipaments o espais gestionats col·lectivament amb una institucionalitat pròpia. Mentre àmpliament es reconeix el potencial dels comuns per a instaurar espais regits per la deliberació i l'horitzontalitat, alhora la literatura m'ha proporcionat arguments per allunyar-me de l'assumpció naïf que la governança interna està lliure de desigualtats socials i relacions de poder (Deleixhe, 2018). Per tant, el plantejament teòric s'interroga sobre quines són les estructures organitzatives que permetrien promoure la consciència de les relacions de poder; la influència de les estructures socials en les condicions de vida; i quina governança interna podria fer sorgir processos d'apoderament individual i col·lectiu. Considerant sempre la reflexió de les pràctiques participatives, que identifiquen estratègies per a poder impulsar una participació diversa, inclusiva amb els col·lectius vulnerables, i que podria també beneficiar a la creació de capital social pont. D'aquesta manera, l'organització transparent i inclusiva s'erigeix com a fórmula per a potenciar la gestió democràtica, però també pel foment de la superació de desigualtats socials.

Per acabar, és rellevant recordar que al llarg del capítol teòric s'ha anat posant en qüestionament alguns dels postulats existents sobre la capacitat de representació de la comunitat sencera d'algunes entitats, el poder transformador de l'acció col·lectiva, i la benvolença de les xarxes de governança com a espais predilectes per a la implicació de la ciutadania en les polítiques públiques. Aquesta tesi, a més de posar en qüestió aquests postulats, focalitza en discernir en quines circumstàncies es pot maximitzar la democratització dels serveis proveïts per la comunitat i l'impacte transformador que aquesta rep.

El marc teòric exposat guiarà en els propers capítols la construcció del marc analític, pensat per aproximar-me a l'anàlisi de la gestió cívica, tot establint una relació circular, en què la teoria contribueix a situar la recerca, i on el material empíric sorgit de

5. Resum i integració dels principals debats teòrics

l'anàlisi de la gestió cívica aportarà noves dades que contribuiran als debats teòrics. Per això, seguidament, es descriu el context social i polític en el que s'estudia la gestió cívica, i posteriorment ja s'especifiquen les característiques d'aquest marc analític i del disseny metodològic adoptat.

PART III

6. Contextualització

7. Disseny metodològic

6. Contextualització

Els equipaments de gestió cívica són resultat de l'aplicació de la política de gestió cívica per part de l'Ajuntament de Barcelona. L'adveniment de la política i la seva implementació són fruit o resultat de la influència del context social i històric, especialment per la tradició d'organització col·lectiva de Barcelona i pel desenvolupament de l'Ajuntament en democràcia a partir de 1979. Per tant, en aquest capítol primer presento, en primer lloc, els aspectes socials i polítics bàsics de la ciutat de Barcelona i dels seus districtes, elements que permeten fer-se una radiografia general de les diferències existents entre districtes de la ciutat. En el segon gran apartat d'aquest capítol, em centro en descriure l'organització col·lectiva que més clarament ha influït en el sorgiment dels equipaments de gestió cívica, no només a nivell d'imaginari col·lectiu sinó també material, ja que nombrosos equipaments de gestió cívica són infraestructures en el passat privades que han esdevingut públiques gràcies a la mobilització veïnal. Així, presento en primer lloc la tradició ateneística de Barcelona al llarg del segle XX, i en segon lloc, la mobilització als barris des de la dècada de 1960. Intento, també, posar de relleu la relació que aquests moviments hagin pogut establir amb l'administració pública local.

6.1 Característiques socials i polítiques de Barcelona

Barcelona amb una superfície de 101,35 Km², el 2020 comptava amb 1.664.182 habitants, i una densitat de 16.420 habitants per quilòmetre quadrat, superant en densitat a grans capitals com Nova York o Tòquio (Oficina Municipal de Dades, 2021).

Com és sabut, la població de Barcelona va créixer notòriament durant el segle XX, especialment a partir de la dècada de 1930s i 1940s, sobretot resultat de moviments

migratoris interns a dins a Catalunya, i posteriorment per l'arribada de persones d'arreu de l'Estat Espanyol a partir de 1950, atretes per la forta industrialització que hi va haver a Barcelona i a les ciutats del voltant. Tot i que a la dècada de 1970, la població a Barcelona va arribar gairebé als 2 milions d'habitants, a partir de la dècada dels 2000 la població de Barcelona s'estabilitzava al voltant del 1.500.000 de residents.

És important també tenir en compte l'increment de la diversitat cultural de la població Barcelonina en les últimes dècades. Des de l'entrada de l'Estat Espanyol a la Unió Europea, Barcelona, i Catalunya en general, van esdevenir un dels principals punts d'arribada a l'Estat Espanyol de persones de la Comunitat Europea i extracomunitàries. El 2020, a Barcelona hi havia 360.970 persones estrangeres empadronades, unes 116.576 de les quals procedents de Sud i Centre Amèrica; seguides de 108.291 persones que procedien de la Unió Europea; 86.643 de procedència asiàtica, predominant 22.741 persones de nacionalitat paquistanesa, 22.477 de la Xina, i 9.656 de Filipines com a nacionalitats més freqüents. Finalment, cal destacar que al 2020, 24.601 persones residents a Barcelona provenien del continent africà dominant la procedència del Marroc (15.659 habitants), Algèria (2.096) i Senegal (1.717), (Oficina municipal de dades, 2021).

Tot i que la mitjana de les persones migrades arribades a Barcelona en les últimes dècades és més jove que la mitjana de població de la ciutat, Barcelona segueix la tendència general a un progressiu envelliment observada a les societats occidentals, i el 2018 tenia un índex d'envelliment⁴³ del 160,2 i de sobreenvelliment⁴⁴ de 19,2 (Antón-Alonso, et al., 2019).

6.1.2 Governos de la ciutat i districtes

A nivell administratiu, Barcelona està dividida en 10 districtes que engloben 73 barris. Els districtes actuals van ser aprovats el 1984, en el procés de descentralització de l'administració pública local iniciada ja el 1979 amb el primer govern democràtic després de la mort del dictador F. Franco (Moreno, 2020).

⁴³ L'índex d'envelliment s'obté dividint el nombre de persones de 65 anys o més pel de joves menors de 15 anys.

⁴⁴ L'índex de sobreenvelliment mostra el pes de les persones de 85 anys o més en el grup poblacional de gent gran, i es calcula dividint el nombre de persones de més de 85 anys dividit pel nombre de persones de més de 65 anys.

Cada districte té un ple propi anomenat “Consell de districte” en què hi ha 15 regidors, la representació dels quals és proporcional als resultats de cada districte, no del global de la ciutat. Per tant, cada districte té una representació de forces que reflecteix el vot dels residents a aquell territori. El Consell de districte té un president que és un figura que ocupa un regidor elegit per la resta de membres del consell de districte, i ratificat per l'alcalde/ssa. Els districtes tenen transferides algunes competències i decideixen sobre el seu pressupost dins els límits i regulacions que marca l'Ajuntament (Blakeley, 2010). Per copsar la diversitat que presenten els districtes de Barcelona entre ells, element que permetrà contextualitzar millor les dinàmiques que s'han desenvolupat en la gestió cívica en els diferents districtes, a continuació s'exposa la taula 11 que mostra algunes característiques socials i demogràfiques de cada un dels districtes.

Finalment, i com a factor que es tindrà en compte en l'anàlisi empíric, la taula 12 resumeix els diferents governs i alcaldes que ha tingut la ciutat de Barcelona des de 1979. En síntesi, a nivell polític Barcelona va ser liderada pel Partit Socialista de Catalunya (PSC) des de 1979 fins al 2011, sempre en coalició amb altres partits d'esquerres, ja fos Iniciativa per Catalunya- Verds⁴⁵ en la majoria de legislatures, i en algunes legislatures també s'hi ha de sumar a la coalició Esquerra Republicana de Catalunya.

⁴⁵ ICV és la coalició d'Iniciativa per Catalunya amb Els Verds a partir de 1995. Iniciativa per Catalunya va néixer el 1987 agrupant diferents partits entre ells el PSUC.

Taula 11: Característiques socials dels districtes de Barcelona

Districte	Població (2020)	Densitat neta (2020)	Índex envelliment (2020)	Esperança de vida (2018)	% estrangers (s/població)	Índex RDLpc ⁴⁶ (2018)	Pes de l'atur registrat ⁴⁷ (2020)	% estudis universitaris i CFGS (2020)
Ciutat Vella	108.331	836	115,6	82,3	51,5%	68	11,7%	32,1%
Eixample	270.694	728	195,6	84,8	24,4%	113	7,1%	44,5%
Sants-Montjuïc	187.584	745	163,3	84	23,8%	87	8,9%	28,2%
Les Corts	82.635	464	196,2	86	14,5%	130	7,1%	44,7%
Sarrià – Sant Gervasi	151.157	248	130,2	85,4	14,2%	154	4,9%	52,2%
Gràcia	123.651	611	171	84,8	19,7%	109	7,5%	43,9%
Horta - Guinardó	174.799	603	177,9	83,8	16,6%	90	8,9%	26,4%
Nou Barris	174.012	748	158,8	83,8	20,3%	74	11,2%	15,5%
Sant Andreu	151.976	797	154,1	85,2	15,2%	90	9,1%	24,4%
Sant Martí	241.691	837	145,5	84,7	20,4%	92	9,1%	28,4%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Observatori de Districtes (Ajuntament de Barcelona, 2020)

⁴⁶ Índex de la Renda disponible de les llars per càpita. La mitjana de Barcelona és 100. Permet comparar els districtes entre ells i respecte la mitjana.

⁴⁷ El pes de l'atur registrat es refereix a % aturats respecte la població 16-64.

Taula 12: Governos de la ciutat de Barcelona des de 1979

Mandat	Partits que van formar govern	Alcalde/ssa
1979-1983	PSC + PSUC	Narcís Serra (1979 – 1981) Pasqual Maragall (1982- 1983)
1983 - 1987	PSC	Pasqual Maragall
1987 - 1991	PSC + IC	Pasqual Maragall
1991 - 1995	PSC + IC	Pasqual Maragall
1995 - 1999	PSC + IC + ERC	Pasqual Maragall (1995 – 1997) Joan Clos (1997 – 1999)
1999 - 2003	PSC + ERC + ICV	Joan Clos
2003 - 2007	PSC + ERC + ICV	Joan Clos (2003 – 2006) Jordi Hereu (2006 – 2007)
2007 - 2011	PSC + ICV	Jordi Hereu
2011 - 2015	CiU	Xavier Trias
2015 - 2019	BComú- E	Ada Colau
2019 - Actualitat	BComú-E + PSC	Ada Colau

Font: Elaboració pròpia amb dades d'Oficina Municipal de Dades (Ajuntament de Barcelona, 2019)

6.2 La tradició ateneística i el moviment veïnal

La ciutat de Barcelona ha estat l'escenari de lluites i mobilitzacions socials des de temps remots. L'organització col·lectiva present a la ciutat que més ha influït en l'emergència de la gestió cívica, tant a nivell d'imaginari col·lectiu com a nivell de capital humà és, per una banda, la tradició de casals i ateneus nascuts el s.XIX, i per altra banda, el moviment veïnal forjat en els barris en el tardo-franquisme i que va tenir un paper cabdal en la millora dels barris de la ciutat, tal i com explico al llarg d'aquest apartat.

6.2.1 El llegat de la tradició ateneística a Barcelona

L'adveniment de la societat industrial el s.XIX a Catalunya, especialment a Barcelona i al seu entorn, va portar a la creació d'una massa de treballadors que vivien en condicions depauperitzades. És en aquest context on es va viure l'eclosió dels ateneus en l'últim terç del s.XIX amb l'objectiu de la millora de les condicions de vida de la classe treballadora, entre d'altres fins. De fet, un ateneu era definit com a "Associació que té com a objectiu el foment de la cultura i la millora de la qualitat de vida de les persones associades a través d'activitats socioculturals com xerrades, conferències, exposicions, tallers, esports..." (Federació d'Ateneus de Catalunya, 2017).

Els primers ateneus a Catalunya, nascuts al segon terç del s.XIX, es van inspirar en els models que hi havia a França i Gran Bretanya sorgits durant la il·lustració i que es centraven en el culte a la literatura i a les ciències (Federació d'Ateneus de Catalunya, 2017). Tot i que a Catalunya es podien trobar Ateneus que hi participava sobretot la burgesia, com ara l'Ateneu Barcelonès sorgit el 1872, en general els ateneus van agafar un caràcter popular (Solà, 1978).

Barcelona amb un fort component industrial va veure emergir molts ateneus que donaven resposta a les necessitats de formació, oci, cultura i esports de la classe treballadora (Izquierdo, 2018). Els ateneus tenien una clara voluntat de servei públic, oferien activitats de caire polític, cultural o lúdic no només als associats, sinó també en molts casos obertes a tothom. A més, en moltes ocasions disposaven també d'un cafè, un teatre o una biblioteca que funcionava com a espai de trobada i d'articulació de la vida al barri (Aisa, 2000).

Els ateneus responien a una voluntat emancipadora de la classe treballadora, i així ho exemplificaven els noms que eren freqüents, com ara "Lliure", "Unió obrera", "Autonomista" (Solà, 1978). Alhora això es reflectia també en els seus objectius tal i com

explica Izquierdo (2018, p.156) “en la fundació el 1861 de l’Ateneu Català de la Classe Obrera, ubicat a Barcelona el propòsit establert era el de servir culturalment als obrers”.

Tot i que en l’entramat d’ateneus obrers s’hi podien trobar dirigents afins als progressistes liberals, republicans o anarquistes, esdevindran aquests últims un dels més comuns a la ciutat de Barcelona, destacant dirigents bakunistes com Rafael Farga Pellicer, propulsor també de l’Associació Internacional de Treballadors a Barcelona (Aisa, 2000).

L’Ateneu Enciclopèdic Popular destaca entre els ateneus a la ciutat per al seu rol capdavanter en molts aspectes. Alguns d’ells eren la incorporació i difusió d’elements de renovació pedagògica dels cèlebres Ot Fonoll o Francesc Ferrer i Guàrdia (Izquierdo, 2018; Solà, 1978), o la incorporació de les corals populars d’Anselm Clavé (Aisa, 2000).

La dictadura de Primo de Rivera (1923-1931) va afectar negativament l’efervescent activitat dels ateneus, però amb l’adveniment de la Segona República va començar la que és considerada l’època d’or dels ateneus, atès que van tornar a esdevenir amb escreix punts de dinamització de la vida social dels barris i ciutats (Izquierdo, 2018). Els governs de la Generalitat i l’Ajuntament de Barcelona van tenir una forta voluntat d’incorporar la perspectiva humanista durant la Segona República, així com de difusió cultural i de formació de la població en general. Els ateneus van ser uns dels principals aliats per a desenvolupar aquest tipus de polítiques, fins al punt que activistes i intel·lectuals vinculats als ateneus van participar en el desenvolupament de polítiques culturals (Sánchez, 2021).

La dictadura de Franco va suposar una estocada al moviment ateneístic, una part important d’activistes i militants d’esquerres es van haver d’exiliar, o van ser empresonats, fet que va afectar a la massa popular dels ateneus. Però a més, la repressió va ser directa als ateneus, prohibint-los l’activitat o tancant-los directament, fins al punt de cremar llibres i arxius de l’Ateneu Enciclopèdic Popular el mateix dia de l’arribada de les tropes franquistes a Barcelona. Tot i que algunes de les activitats van sobreviure de forma clandestina, els Ateneus com a institucions d’estructuració de la vida de la classe treballadora van gairebé desaparèixer (Izquierdo, 2018).

Ja en les últimes dècades de la dictadura, concretament el 1964, la llei d’associacions del 1964 va permetre el sorgiment d’algunes entitats. Tot i així, aquesta llei establia un gran control de les entitats, tenint accés a totes les seves actes, o podent vetar persones dels òrgans gestors segons els seus principis ideològics (Izquierdo, 2018). Per tant, la reaparició dels ateneus no va accelerar-se fins a la mort del dictador, que va crear el context perquè ressorgís el moviment ateneístic a Catalunya i Barcelona

en particular. Aquest moviment que gairebé havia desaparegut va ressorgir a través de l'organització popular, exemples d'aquesta nova etapa en són la refundació de l'Ateneu Enciclopèdic Popular el 1977, o l'Ateneu Flor de Maig al Poblenou. Entre la nova fornada d'ateneus destaca l'Ateneu Popular de Nou Barris⁴⁸, que va suposar la victòria de la ciutadania davant d'una planta asfàltica que volia ser construïda a prop dels habitatges al barri de la Trinitat Nova (Izquierdo, 2018) i que actualment funciona sota la categoria política-legal de gestió cívica.

Els ateneus i casals van tornar a renéixer als barris de Barcelona com a espais on teixir vincles i construir un nou "nosaltres". L'entramat de casals i ateneus va seguir sent divers, des de casals més propers als moviments llibertaris, o bé aquells que estaven centrats en un aspecte específic de la cultura com el circ o la cultura popular catalana, passant per ateneus propers a l'independentisme. Una prova de la diversitat i la vitalitat del moviment ateneístic després de la mort del dictador és la creació de diferents agrupacions de segon grau, com ara la Federació d'Ateneus de Catalunya el 1983; o la Xarxa de casals i ateneus dels Països Catalans centrada en aquells ateneus propers a l'esquerra anticapitalista i el funcionament assembleari. Els equipaments de gestió cívica són hereus en part de la cultura ateneística que va néixer el s.XIX i que va ressorgir amb la mort del dictador.

Malgrat el *moviment okupa* difereix en nombrosos aspectes dels ateneus i casals esmentats fins al moment, és clau recordar que Barcelona va viure una mobilització considerable entorn el fenomen de l'ocupació durant la dècada de 1980s i 1990s. Tot i que alguns dels espais ocupats es destinaven a habitatges, també es van crear molts centres socials on acollir activitats de moviments socials, i construcció d'alternatives socials i econòmiques, com ara alguns dels més emblemàtics d'aquelles dècades: el Cinema Princesa, la Hamsa o posteriorment Can Vies (Garcés, 2018).

Les denúncies del *moviment okupa* en la dècada de 1990 es centraven sobretot en els efectes del model de ciutat, que consideraven que prioritzava la inversió privada i especulació immobiliària, en detriment dels drets socials de la ciutadania. Sota aquesta idea on l'important no era l'espai físic sinó l'organització, la denúncia i la lluita, es va popularitzar el seu lema "un desalojo otra ocupación". Així, durant la dècada de 1990s

⁴⁸ Ateneu Popular de Nou Barris també és considerat un dels primers centres de gestió cívica. Tot i que en la seva creació el 1977 no existia la categoria político-legal de gestió cívica, quan aquesta va ser creada, l'Ateneu Popular de Nou Barris va ser inclòs en aquesta categoria. A més, l'Ateneu Popular de Nou Barris també és un membre actiu de la Plataforma de gestió ciutadana que defensa la millora de la definició i regulació dels equipaments de gestió cívica, així com l'aprofundiment de la participació ciutadana i l'apoderament comunitari.

el moviment okupa i les seves denúncies van aconseguir sortir de la mobilització de sectors particulars i tenir ressò entre una diversitat de sectors populars, així com generar sinergies amb altres moviments com l'alterglobalització, l'oposició a la guerra de l'Irak, o el moviment estudiantil (Garcés, 2018; Gonzalez, 2011; Miró, 2018). La tradició autonomista, d'autogestió i construcció d'alternatives també ha estat present i influent en la demanda i emergència d'alguns equipaments de gestió cívica, fins i tot, en algun cas estudiat en aquesta tesi s'havien incorporat a la gestió de l'equipament de gestió cívica activistes que havien participat anteriorment al *moviment okupa*.

L'altre actor col·lectiu que més influència té en el sorgiment dels equipaments de gestió cívica és el moviment veïnal, que es descriurà en detall en el proper apartat. Però abans convé esmentar breument altres actors que d'una forma més indirecta també han tingut repercussió en l'organització col·lectiva als barris i el sorgiment dels equipaments de gestió cívica. A banda del *moviment okupa*, el d'insubmissió al servei militar o l'alterglobalització en la dècada de 1990 ja esmentats prèviament (López, 2019), cal destacar l'organització col·lectiva per als drets socials i polítics sorgida arrel de la crisi econòmica de 2008. Moviments per al dret a l'habitatge (tant per al lloguer com per la dació en pagament), en contra la pobresa energètica i la precarietat laboral van sorgir per a fer front a la cruesa que es vivia en alguns barris. Però sobretot el moviment dels Indignats que va emergir el maig del 2011, i que va tenir una forta repercussió en tot l'Estat, recollia les demandes pels drets socials, però també la transformació del sistema polític (Ubasart-Gonzalez, 2015). Tot i que l'inici del moviment dels Indignats es va centrar a la Plaça Catalunya de Barcelona, posteriorment es va descentralitzar als barris creant nous moviments o sumant-se a projectes ja actius. També es relaciona l'emergència del 15M i dels moviments sorgits com a reacció dels efectes de la crisi econòmica, com la PAH, amb l'aparició de candidatures municipalistes, com Barcelona en Comú, considerades partit moviment (Della porta, 2017), que van aconseguir la victòria el 2015 al consistori de Barcelona, i repetidament van tornar a guanyar el 2019 (Bianchi et al., 2021).

6.2.2 La mobilització als barris de Barcelona: el rol de les associacions de veïns

La mobilització als barris de Barcelona des de la dècada de 1960 fins ben bé l'entrada al s.XXI és capitalitzada en bona part pel moviment veïnal en forma d'associacions de veïns que han exercit una influència cabdal en el sorgiment de la gestió cívica. Tot i així, cal remarcar que no eren l'única mobilització social als barris, sinó que també existia una pluralitat d'associacions i moviments socials entorn la cultura, la justícia social,

l'educació o la insubmissió al servei militar, sobretot a partir de la dècada de 1990. Per això, en aquest apartat repasso el sorgiment i rol del moviment veïnal en el tardofranquisme i democràcia i la seva relació amb l'administració local, sense deixar d'esmentar puntualment d'altres moviments urbans que han influït en la gestió cívica.

En la dècada de 1960, Barcelona va viure el ressorgiment d'una organització ciutadana als barris populars en forma de Comissions de barri (CC de BB) i associacions de veïns (A.A.V.V.) (Martínez, 1998). La Llei de l'associacionisme de 1964, prèviament esmentada, tot i establir un control sobre les associacions, va permetre legalitzar les organitzacions veïnals, no sense polèmica: “els Ajuntaments i governadors civils rebien tocs d'alerta de les autoritats ministerials sobre el perill de legalitzar algunes associacions que podien resultar ser difusors d'idees comunistes o catalanistes” (Andreu, 2014, p.71).

Tanmateix, el moviment veïnal va seguir creixent en nombre d'associacions, persones mobilitzades i també demandes socials i polítiques (Martínez, 1998). Cal destacar la mobilització veïnal intensa en els barris populars de la perifèria de Barcelona, que havien crescut amb l'arribada de persones de tot l'Estat Espanyol a la recerca de feina, i que els mancaven serveis públics i infraestructures bàsiques (Martí-Costa i Tomàs, 2017). En aquests barris, el moviment veïnal va liderar en moltes ocasions pràctiques d'autogestió i autoconstrucció dels serveis que els faltaven. Un exemple és el barri de la Verneda en què a finals de la dècada de 1960 van diagnosticar les mancances de serveis al seu barri i van decidir ocupar un edifici en desús i fundar una escola per adults (Sánchez, 1999). També destaca la mobilització en el districte de Nou Barris, en què va esdevenir popular la convocatòria “Urbanitzar en dominicos” sorgida al barri de Roquetes, en què el veïnat es reunia per a proveir-se ells mateixos de serveis bàsics com són l'asfaltat dels carrers, tal i com va relatar una persona entrevistada d'un equipament per a joves al Districte de Nou Barris en el marc del treball de camp d'aquesta tesi.

A la dècada de 1970, el moviment veïnal ja era un actor prominent present en bona part de la ciutat, i no només incorporava demandes de millora als barris com els plans alternatius als plans *desarrollistas* de l'Ajuntament (Alabart, 1982) sinó que també plantejava demandes d'obertura política, democràcia i control de l'autoritat municipal (Alabart, 1982). El 1972 es va registrar la Federació d'associacions de veïns de Barcelona (FAVB), amb un caire de petit burgès que aglutinava sobretot associacions comerciants, i que no integrava el moviment veïnal dels barris treballadors més alineat amb posicions comunistes. Tot i així, el 1974, en un context de la Revolució dels Clavells

a Portugal, i la mobilització al carrer contra l'execució de Salvador Puig Antich, la FAVB acceptà l'entrada de les coordinadores de moviments veïnals obreres, i que malgrat ser minoria al principi, ocupà una posició influent a dins la Federació al cap d'uns anys (Andreu, 2014).

En resum, els moviments veïnals van ser juntament amb altres organitzacions col·lectives vinculades a la universitat, al lleure, alguns centres parroquials, i partits polítics clandestins un dels principals actors que va fer trontollar el règim en el tardo-franquisme, va qüestionar el plans de desenvolupament urbà dels Ajuntament franquistes, i va qüestionar els modes de producció capitalista, promovent l'autoorganització i un marc interpretatiu i d'acció eminentment urbà (Castells, 1977). Però no només, també va ser un procés de reapropiació de l'espai públic a través de l'organització de festes populars, mercats, activitats lúdiques que ajudaven a donar visibilitat, i teixir una xarxa de veïns i veïnes implicats en la vida col·lectiva (Delgado, 2001). Malgrat el seu rol ha anat canviant amb les dècades tal i com es presentarà al llarg del següent apartat, el moviment veïnal avui segueix sent un actor que vehicula la denúncia de les condicions de vida dels veïns/es des dels barris, i que avalua, críticament si cal, les polítiques de l'Ajuntament.

Els moviments veïnals i la seva relació amb l'administració pública local

A finals de la dictadura franquista el moviment veïnal ja exercia una oposició als plans urbanístics de l'alcalde José María Porcioles, qui havia promogut un context legal i urbanístic amb la col·laboració i beneplàcit de la burgesia de la ciutat, amb l'objectiu de facilitar el creixement ràpid i amb inversió privada (Domingo i Bonet, 1998). De fet, va ser tant forta l'oposició ciutadana a aspectes com el Pla de la Ribera o el Pla Parcial de Torre Baró-Vallbona-Trinitat (Andreu, 2014), que conjuntament amb denúncies de la manca de serveis i habitatge, i casos de corrupció, va contribuir en la destitució de l'alcalde franquista Porcioles, després de 15 anys al poder (1957 – 1973). El successor Enric Masó tingué d'entrada una major voluntat d'establir un diàleg amb els moviments veïnals, i en concordança el governador civil, Rodolfo Martín Villa, també mostrà una tímida voluntat d'obertura, després d'haver impulsat un procés de repressió i espionatge selectiu al moviment veïnal (Andreu, 2014). Tanmateix, la voluntat de diàleg que havia mostrat l'alcalde Enric Masó no va veure el seu fruit i va trobar l'oposició de diferents sectors franquistes i de la burgesia local. De fet, hi va haver un procés repressiu al moviment veïnal a la mateixa època, que va portar a la detenció en diverses ocasions

de líders de les associacions de barri, i a la reacció del moviment veïnal davant aquesta repressió (Andreu, 2014).

El Pla General Metropolità de 1974 és un exemple il·lustratiu de com el moviment veïnal va adquirint una major influència en els afers municipals, quan aquest va aconseguir que s'introduïssin algunes propostes, sobretot centrades en equipaments municipals i algunes zones verdes, fet que molestà a part dels agents econòmics que havien estat beneficiats per anteriors plans urbanístics (Huertas a Andreu, 2014).

Amb el final de la dictadura i l'inici de la Transició, i coincidint amb l'alcaldia de Josep Maria Socías Humbert i efímerament Manuel Font Albada, hi va haver una interlocució amb el moviment veïnal més fluïda del que hi havia hagut fins al moment, i va incorporar en l'agenda política gran part de les demandes d'aquest (Andreu, 2014). També és una època que funciona com a finestra d'oportunitat i el moviment veïnal veu no només una interlocució més fluïda per a marcar l'agenda política, sinó que també porta a terme algunes accions emblemàtiques com el "segrest" d'autobusos per a reclamar més transport públic en algunes àrees, l'ocupació d'edificis abandonats o en desús per a donar-los un ús pel barri, etc. Accions que van gaudir d'èxit en comparació amb èpoques anteriors (Leiva et al., 2007).

El moviment veïnal va tenir una forta influència en les primeres eleccions democràtiques municipals que no es van celebrar fins el 1979. Ho prova el fet que la majoria de partits polítics van incorporar en el seu programa el memoràndum-manifest presentat per les associacions de veïns abans de les eleccions (Andreu, 2014). Després, amb l'adveniment dels governs municipals escollits democràticament, es va produir un altre fenomen transcendent, doncs hi va haver un procés de transferència de capital humà des del moviment veïnal cap a càrrecs polítics i tècnics de l'Ajuntament (Capel a Andreu, 2008).

La pèrdua de líders veïnals que passaven al consistori, a finals de la dècada de 1970 i fins a mitjans de 1980, fet que és considerat per alguns autors com una crisi del moviment veïnal fins a 1990, juntament amb altres elements explicatius com la pluralització del teixit associatiu (Garcia-Ramon i Albet, 2000). Contràriament, és també una època en què sota els governs del PSC i PSUC, liderats per l'alcalde Narcís Serra o Pasqual Maragall, l'Ajuntament va incorporar bona part de les demandes veïnals a nivell d'urbanisme. L'acceptació de les demandes que el moviment veïnal portava expressant des de feia anys també es deu a la necessitat de cobrir dèficits urbanístics durant els primers de democràcia, i els barris perifèrics és on hi havia més necessitats

a cobrir (Alabart, 2010). Moltes d'aquestes demandes ja s'havien plantejat durant els últims anys del franquisme. El 1986 Barcelona va ser designada capital olímpica sota el mandat de Pasqual Maragall i el moviment veïnal va haver de tornar a lluitar perquè els projectes de millora dels barris no quedessin postergats per la urgència Olímpica. La preparació de Barcelona com a seu olímpica va implicar una inversió en infraestructures, en què van tenir pes figures com la de gestors urbanístics i inversors privats, i on el moviment veïnal va veure que perdia capacitat d'influència en la planificació urbanística (Alabart, 2010). En aquests anys és quan es comença a configurar el reconegut Model Barcelona, posteriorment qüestionat per part de la ciutadania, i que englobava "des de l'organització dels Jocs fins al desenvolupament urbanístic de la ciutat, passant pels plans estratègics" (Alabart, 2010, p. 95).

Després dels Jocs Olímpics, la ciutat estava força més endeutada i un dels principals aliats va ser el capital privat. La ciutat va viure una època en què el model iniciat amb la preparació de les Olimpíades es va maximitzar i la col·laboració públic-privada va passar a tenir un paper fonamental pel seu desenvolupament, en moltes ocasions en detriment del diàleg amb la ciutadania. Es va tendir a maximitzar el turisme i l'oci com a motors del creixement econòmic de la ciutat, i la influència del moviment veïnal minvava, no només pel model que s'estava desenvolupant sinó també perquè el moviment veïnal va deixar de ser l'interlocutor inequívoc entre la ciutadania i l'administració (Degen i García, 2008). Malgrat el canvi de model respecte la dècada de 1980, en què s'havien desenvolupat polítiques integrals de millora dels barris que no es van donar amb tanta aflluència, cal destacar que en l'època post-olímpica també hi va haver experiències d'èxit en els barris, com ara el Pla comunitari de Trinitat Nova, liderat pel moviment veïnal conjuntament amb altres col·lectius i amb el suport de l'administració local (Alabart, 2010; Blanco, 2004).

El proper punt d'inflexió en la història de la relació entre el moviment veïnal i el consistori gira al voltant del Fòrum Universal de la Cultures que es va celebrar el 2004 sota el mandat de l'alcalde Joan Clos amb un govern de PSC, ERC i ICV. En la preparació del Fòrum, el moviment veïnal es va sentir exclòs del rumb que prenia la política urbanística i de desenvolupament econòmic de la ciutat. Des del moviment veïnal, es creia que el consistori va apostar per un model gerencial i tecnocràtic amb la implementació de reformes pròpies de l'empresa privada (Pascual, 2016). Malgrat existir alguns espais formals de participació, la ciutadania va tenir poca influència en el rumb que prenia l'Ajuntament i se la concebia com a usuària o clienta (Pascual, 2016).

Els canvis de tendència que prenen les polítiques urbanístiques i el desenvolupament econòmic de la ciutat en un context global on el paradigma neoliberal tenia influència, el Fòrum Universal de les cultures va ser l'esdeveniment que va acabar d'activar la mobilització i crítica de la ciutadania. En la mobilització i crítiques que el Fòrum va despertar, el moviment veïnal hi va tenir un rol central, amb un discurs que denunciava el model de ciutat, que havia suposat el trencament del consens previ entorn la prioritat de millorar el barri i les condicions de vida de les ciutadania (Andreu, 2008). Aquest discurs crític va rebre el suport d'altres moviments socials, intel·lectuals, i plataformes ciutadanes que es van crear al voltant del rebuig al Fòrum Universal de les Cultures (Garcés, 2018).

Als voltants del 2004, quan es va celebrar el fòrum, la diversitat de moviments socials i associacions existents a Barcelona que treballaven a nivell de barri o ciutat ja era significatiu. I per tant, els possibles interlocutors amb el consistori es van multiplicar, malgrat les associacions de veïns conservessin i encara conserven un rol d'interlocutor predilecte amb l'Ajuntament en temàtiques de barri (López, 2019). Paral·lelament a la interlocució amb l'Ajuntament, les associacions de veïns segueixen duent a terme campanyes de demandes de millora i crítiques amb les polítiques del consistori. Tanmateix, el moviment veïnal també es troba amb reptes com la pèrdua de capital social, o la manca de relleu generacional en alguns barris (Fernández, 2008).

Per últim, és pertinent esmentar una revisió crítica que es produeix entorn la relació entre moviment veïnal i l'Ajuntament de Barcelona al llarg de dècades, en què es considera que per una banda s'ha tolerat al moviment veïnal com a actor crític, però per l'altra no s'han considerat seriosament les seves propostes alternatives al model que s'estava implementant. Així ho expressen Leiva et al. (2007):

“Una manera de neutralitzar la potència de les associacions de veïns fou assignar-los el rol merament de denúncia però rebutjar-ne la capacitat d'alternativa, tolerar la dimensió reivindicativa però negar-ne radicalment la dimensió política, i acceptar la seva funció en un àmbit territorial reduït però invalidar-ne els plantejaments globals.”

(Leiva et al., 2007, p. 75)

En resum, al llarg d'aquest breu capítol he descrit aquells aspectes de context que permeten situar la gestió cívica a la ciutat de Barcelona, i a entendre el seu sorgiment. Així, en primer lloc, he descrit breument les característiques socials i demogràfiques de

la ciutat i dels seus districtes. Barcelona i els districtes presenten una diversitat social pròpies de ciutats globals, que no es pot obviar en l'anàlisi de la participació del veïnat en els equipaments de gestió cívica.

A més, l'organització administrativa de la ciutat presenta una descentralització significativa envers els 10 districtes, aspecte que també esdevindrà influent en l'anàlisi de la relació dels equipaments de gestió cívica amb l'administració pública local al llarg de dècades. I en menor mesura però rellevant també, es tindran en compte els diferents governs que ha tingut la ciutat, i la relació que s'ha donat amb les entitats gestores.

En segon lloc, he revisat les tradicions de mobilització col·lectiva a la ciutat de Barcelona que han tingut una influència en el sorgiment dels equipaments de gestió cívica. Per una banda, la tradició d'ateneus i casals obrers sorgida el s.XIX, i que malgrat les dificultats en les èpoques de dictadura ha sobreviscut fins a l'actualitat, sense deixar d'adaptar-se als canvis d'època. Per altra banda, el moviment veïnal que no només va ser actiu en la demanda d'institucions polítiques democràtiques, transparents i obertes a la participació ciutadana, sinó que va ser i en certa mesura segueix sent un dels principals actors en la demanda de millores urbanístiques i de serveis als barris. Bona part dels equipaments de gestió cívica estudiats són fruit directe o s'han beneficiat d'aquestes dues tradicions de mobilització col·lectiva existents a la ciutat de Barcelona, sense deixar de tenir present que Barcelona és una ciutat que presenta una forta tradició d'associacionisme en múltiples àmbits que també ha influït en certa manera en el sorgiment dels equipaments de gestió cívica.

7. Disseny metodològic i analític

Una vegada s'ha dut a terme en els capítols teòrics la ruptura epistemològica, entesa com la necessitat de realitzar un exercici reflexiu en la investigació social per a trencar amb la construcció quotidiana de l'objecte d'estudi (Bourdieu et al. 2001), es sol plantejar la reflexió metodològica i tecnològica, és a dir, les tècniques i el programari per a la recollida de dades i anàlisi d'aquestes (Verd i Lozares, 2016). L'elecció del mètode en una investigació es regeix pel tipus de pregunta i objectius de la recerca que es pretén contestar. La pregunta de recerca plantejada “En quines circumstàncies els equipaments de gestió cívica aconseguen ser una oportunitat per a l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari?” em porta a adoptar un enfocament qualitatiu, perquè és el que em permet copsar matisos, significats i valoracions. Les tècniques de recollida i anàlisi de dades són mixtes, fet que permet crear una simbiosi entre les potencialitats d'ambdós tipus de tècniques.

Per tant, en aquest capítol, primer presento l'operacionalització de l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari en les tres dimensions d'anàlisi de la gestió cívica. Després, descriu i justifico la metodologia adoptada, així com les tècniques de recollida de dades mixtes usades. Per últim, especifico el treball de camp realitzat.

7.1 Marc analític

En el disseny metodològic i analític és essencial l'operacionalització dels conceptes clau de la recerca, és a dir, convertir els conceptes en aspectes mesurables o interpretables. L'operacionalització permet plantejar unitats menors i indicadors que guien l'anàlisi i permeten, primerament, formular les preguntes de l'enquesta i l'entrevista, i

posteriorment, utilitzar les variables i indicadors per als codis i etiquetes de l'anàlisi de les entrevistes.

Així doncs, primer defineixo els dos conceptes que d'acord amb la pregunta de recerca s'analitzen, l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari aplicats a la gestió cívica. Després, explico com operacionalitzo aquests conceptes en cadascun dels tres nivells d'anàlisi que orienten el meu estudi de la gestió cívica: polític-institucional, comunitari i bé comú.

Aprofundiment democràtic: A través d'aquest concepte, faig referència als atributs propis de la democràcia en les pràctiques establertes en la gestió cívica en les tres dimensions d'anàlisi: 1) la relació establerta entre els equipaments de gestió cívica i l'Ajuntament de Barcelona; 2) la relació establerta entre els equipaments de gestió cívica i la comunitat de referència corresponent (en la majoria de casos és el barri); i 3) la governança interna del propi equipament. Les característiques que designen un element com a democràtic són les següents: transparència, rendició de comptes, inclusió de les persones afectades en l'aspecte tractat i deliberació col·lectiva. A continuació descriu breument la definició que s'adopta en aquesta recerca de cadascun d'aquests conceptes.

- **Transparència:** Es parteix d'una definició bàsica, que esgrimeix la publicació i la facilitat d'accés de la informació rellevant d'una institució/actor col·lectiu que facilita la seva avaluació. El seu llenguatge ha de ser comprensible per al públic a qui va dirigit (Lindsted i Naurin, 2010).
- **Rendició de comptes:** s'entén com el procés d'explicar per part de la institució que s'avalua les activitats i decisions d'una entitat, incloent l'escrutini d'un agent extern, que avalua i estima l'activitat duta a terme (Goodin, 2003).
- **Inclusió de les persones afectades:** es refereix a l'obertura per a què les persones que viuen en l'àmbit d'acció dels equipaments hi puguin accedir i participar. I també, si cal es duguin a terme accions específiques per tal d'incentivar i garantir la participació de col·lectius amb menys recursos per a participar (Fung, 2015; Parés i Castellà, 2009).

Enfortiment comunitari: Amb aquest concepte, faig referència a la creació o reforç dels nexes entre les persones que cohabiten en un mateix territori, especialment si tenen

característiques socials diferents. El concepte també inclou l'augment del sentit de pertinença respecte el territori compartit, l'increment de la capacitat d'organització i resposta davant de reptes col·lectius, i la creació d'oportunitats per a la millora de les condicions de vida individuals i col·lectives. Alguns dels conceptes que més s'utilitzen en l'estudi de l'enfortiment comunitari i que s'empren en aquesta recerca es defineixen a continuació:

- **Cohesió social:** conjunt d'interaccions i grau de solidaritat dels individus que conformen una societat o ens similar (Lozares et al., 2011). La cohesió social també és entesa com l'expressió de la pertinença de les persones a grups o col·lectius a partir del reconeixement de la interdependència i la lleialtat respecte a aquests (Berman i Philips, 2000).
- **Capital social:** El capital social es refereix a les interaccions que es generen entre individus que formen part d'un mateix ens (comunitat, barri, societat). Aquests vincles proveeixen informació útil per a ús individual, i/o, confiança en els altres que facilita la reciprocitat pel benefici individual i col·lectiu (Parés et al., 2018, p. 68).
- **Apoderament:** procés en què els individus, les organitzacions i les comunitats adquireixen el control dels seus afers a través del desenvolupament de recursos individuals, de grup i comunitaris per a generar nous contextos que millorin el benestar dels participants o membres (Rappaport, 1984). Així doncs, l'apoderament és el procés de prendre consciència de les condicions de vida, entendre les causes, i conseqüentment engegar accions per a canviar aquestes condicions i adquirir més poder (Zimmerman, 2000).

A continuació presento les taules on operacionalitzo l'anàlisi de l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari en les tres dimensions d'anàlisi de la gestió cívica. En les següents taules detallo les variables que es tindran en compte en cada una de les dimensions analitzades, i els indicadors que utilitzaré en cada variable.

Taula 13: Operacionalització de l'anàlisi de les xarxes entre entitats gestores i administració pública local

Xarxes entre entitats gestores d'equipaments i administració pública local	
Variables	Indicador
Rendició de comptes	Espais per a la rendició de comptes amb l'Ajuntament
	Mecanismes per a la rendició de comptes
Dependència econòmica	Volum de recursos públics respecte del pressupost total de l'equipament
Acords polític-jurídic	Durada del conveni
	Procés per a la formulació del conveni
Espais de coordinació i comunicació	Canals de comunicació i coordinació
	Periodicitat de l'espai de coordinació
Rol de l'Ajuntament	Rols de control / suport o, alternativament, absència
Percepció de la relació	Percepció retrospectiva
	Percepció en el moment de l'enquesta
Cooptació / Despolitització	Censura d'activitats per part de l'institució
	Crítica pública de les entitats al govern local
Origen de l'equipament	Demanda de la població / Proposta de l'administració
	Conflicte en el procés de demanda

Taula 14: Operacionalització de l'anàlisi de la relació dels equipaments de gestió cívica amb la comunitat de referència

Relació dels equipaments de gestió cívica amb la comunitat de referència	
Variable	Indicador
Transparència	Informació disponible per a la ciutadania (web o en paper)
	Publicitat de les activitats
Rendició de comptes	Espais per a informar i retre comptes amb la ciutadania
Promoció del capital social pont	Diversitat social: <ul style="list-style-type: none"> - Participació en l'equipament de la diversitat social existent al barri - Mecanismes per a la inclusió de col·lectius amb menys representació - Pluralitat en l'activitat agendada
	Obertura de les activitats: <ul style="list-style-type: none"> - Existència d'activitats gratuïtes
	Pluralitat de l'actor gestor: <ul style="list-style-type: none"> - Una sola associació - Una plataforma d'associacions
Promoció del teixit associatiu	Acollida d'activitats d'actors col·lectius
	Suport al teixit associatiu
Integració de l'equipament en la comunitat de referència	Membre d'associacions de segon nivell
	Treball en xarxa amb altres actors col·lectius

Taula 15: Operacionalització de l'anàlisi de la governança interna dels equipaments de gestió cívica

Governança interna dels equipaments de gestió cívica	
Variable	Indicador
Estructura interna d'espais deliberatius	Existència d'òrgans de participació
	Organigrama dels òrgans de participació
Diversitat en l'òrgan gestor (junta)	Gènere
	Edat
	Origen ètnic
Institucionalitat de l'organització	Normes i dinàmiques acordades per al funcionament de l'equipament
Transparència i rendició de comptes a nivell intern	Espais a nivell intern per al trasllat d'informació i deliberació de l'activitat de l'òrgan gestor
Diversitat en el conjunt d'òrgans participatius	Representació de la diversitat existent al barri en el conjunt d'òrgans de participació (gènere, edat i origen ètnic)
Mecanismes per a facilitar la participació en els òrgans de deliberació i gestió	Mecanismes per a fomentar la participació i implicació de la població en general
	Mecanismes per a promoure la inclusió i implicació d'aquells col·lectius amb menys recursos per a participar i menys representats

7.2 Disseny metodològic

Després d'haver detallat les diferents variables i indicadors amb què operacionalitzo l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari, seguidament, argumento l'elecció d'un enfocament qualitatiu, l'aproximació a la gestió cívica a Barcelona com a estudi de cas, i l'ús de tècniques mixtes de recollida i anàlisi de dades.

En la investigació qualitativa els individus o grups socials estudiats es contemplen com a subjecte d'acció, és a dir, donen significat i intencionalitat a les seves accions (Verd i Lozares, 2016). I a més, en el procés d'anàlisi es té en compte el context com a factor condicionant i com a element amb el qual s'hi interacciona (Flick, 2009).

La investigació qualitativa té un procedir de caràcter flexible, fent possible l'anàlisi i la interpretació de les dades, síntesi i articulació progressiva, amb la possibilitat de revisar posteriorment el contingut per a incorporar nova informació i ajustar la recerca (Mendizabal, 2006). Aquest procés de retroalimentació es dona sobretot a l'inici del treball de camp, i a mesura que avança la recerca tendeix a mantenir-se (Verd i Lozares, 2016).

Aquesta característica de la metodologia qualitativa se sol anomenar *lògica abductiva* (Verd i Lozares, 2016), i és la que s'ha emprat en aquesta recerca, en la qual es reconeix un procés de reformulació durant les primeres etapes de la recerca, i que permet anar-la ajustant d'acord amb les observacions realitzades i les característiques de l'objecte d'estudi⁴⁹. En la monografia final el lector no pot comprovar aquest fenomen més enllà de la voluntat d'expressar que la tesi s'ha anat configurant en els primers estadis de forma circular, i més estructurada i lineal en estadis posteriors⁵⁰.

També és important remarcar que en la metodologia qualitativa l'investigador esdevé una peça clau en la recerca, se submergeix en el context i objecte d'estudi, interactuant amb els subjectes o grups socials estudiats. Per tant, és necessari un *procés de reflexivitat*, entesa no només com el procés en què s'esdevé conscient de la pròpia mirada i de les creences que poden influir en l'observació i interpretació de la realitat, sinó també de la reflexió entorn la influència de l'investigador en el comportament i opinió dels individus estudiats (Adkins i May, 2002). En aquest sentit, entenc que la meua experiència en projectes col·lectius⁵¹ em dona cert bagatge per a conèixer el funcionament i organització de l'associacionisme, així com les possibles tensions internes. No obstant això, els equipaments de gestió cívica s'ubiquen en un àmbit nou per a mi, i a mesura que la recerca avança prenc més consciència de la diversitat en l'estructura organitzativa de l'objecte d'estudi i necessito obviar les

⁴⁹ En aquest cas, s'ha partit d'un interès per a processos d'autorganització ciutadana per a la satisfacció de necessitats amb cert suport de l'administració pública. El plantejament inicial com a pràctiques d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari s'ha anat ajustant d'acord amb les fases inicials d'entrevistes exploratòries. També la teoria utilitzada per a la construcció de l'objecte d'estudi també s'ha anat redefinint parcialment per tal d'identificar aquella literatura que descrivia i permetia construir amb la màxima precisió l'objecte d'estudi.

⁵⁰ De fet, Verd i Lozares (2016) ja argumenten que la major part de la recerca autodefinida com a deductiva es fa a través d'un procés abductiu, però encara és un element poc reconegut.

⁵¹ Des dels 16 anys he estat vinculada a diferents projectes col·lectius alguns amb més estructura i formalitat, i d'altres projectes més informals i incipients, dels àmbits de l'educació en el lleure, la justícia social, la participació ciutadana i el feminisme.

experiències prèvies i estar atenta a les relacions a estudiar. En referència a la meua possible influència en l'objecte d'estudi, penso que les persones entrevistades tendiran a subratllar l'exemplaritat de les activitats desenvolupades en els equipaments de gestió cívica i a reproduir el discurs dominant en els projectes col·lectius autorganitzats, i per tant, les preguntes a realitzar han de combinar l'interès per la valoració, però també poder accedir a una realitat que jo mateixa pugui interpretar posteriorment, i així poder copsar coherències i contradiccions.

Estudi de cas i tècniques d'investigació

Per a l'estudi de la gestió cívica, una política a nivell de ciutat, però que es compon de nombroses replicacions amb particularitats pròpies, he optat per a l'estudi de cas amb múltiples subcasos (Yin, 2014). L'estudi de cas és l'estratègia apropiada per a la comprensió en detall de fenòmens complexos, que requereixen l'anàlisi de diferents dimensions, que es volen entendre holísticament i en relació amb el seu context (Verd i Lozares, 2016). El fet de tenir en compte múltiples subcasos permet la comparació entre ells, i així s'accedeix a la possibilitat de trobar tant les "diferències com les similituds, tant els factors endògens com els exògens" (May, 1997: 187). En la valoració dels factors exògens es pretén indagar fins a quin punt els resultats són part de la idiosincràsia de l'objecte d'estudi o resultat del context particular (Miles i Huberman, 1994).

He emprat una combinació de tècniques mixtes, qualitatives i quantitatives, que ha permès optimitzar l'exploració i anàlisi de l'objecte d'estudi: l'enquesta enviada a tots els equipaments de gestió cívica com a tècnica quantitativa, i com a tècnica qualitativa, he optat per les entrevistes en profunditat a membres de les juntes dels equipaments de gestió cívica, i a personal polític i tècnic de l'Ajuntament, a més de l'anàlisi d'alguns documents.

Les tècniques quantitatives en la fase del disseny d'un estudi eminentment qualitatiu faciliten la identificació de casos *outsider*⁵², i guien la posterior selecció de casos a estudiar amb més profunditat (Miles i Huberman, 1994). A més, les dades quantitatives proporcionen informació d'un fenomen, en aquest cas la gestió cívica i les característiques del context, permetent relacionar i interpretar els aspectes observats

⁵² Es va identificar un cas *outsider* que va ser exclòs de la selecció de casos, perquè la investigació no pretenia centrar-se en casos extrems, sinó en entendre els patrons més comuns de la gestió cívica.

amb els atributs generals del fenomen, i així evitar l'anomenada "fal·làcia holística", entesa com la tendència a generalitzar judicis monolítics basats en un cas (Sieber, 1973).

En canvi, les tècniques qualitatives faciliten aprofundir en la comprensió d'un fenomen a partir de la recollida de dades d'un menor nombre de casos, i així entendre les particularitats del subcas en concret, però també aquelles que es repeteixen en tots els casos. En aquest cas, amb la metodologia qualitativa busco comprendre les diferents dimensions d'un nombre limitats d'equipaments per a poder entendre els factors que són propis de cada equipament, però també aquells que es poden generalitzar al fenomen de la gestió cívica.

En la primera fase del treball de camp, vaig optar per a l'enquesta enviada a tots els equipaments de gestió cívica com a tècnica de recopilació de dades, amb l'objectiu d'obtenir informació mesurable sobre l'objecte d'estudi i que fossin comparables. A més, l'enquesta proporcionava la informació pertinent per a poder seleccionar els casos a estudiar en profunditat en la fase dos de l'estudi. Les dades de l'enquesta es van tractar amb estadística descriptiva.

En la segona fase del treball de camp, pretenia estudiar casos en profunditat a partir de la mostra estructural dissenyada a partir l'enquesta. En aquesta segona fase les tècniques de recollida de dades projectades eren qualitatives, entrevistes semi-estructurades i anàlisi de documents accessibles de cada equipament.

Pel que fa a l'entrevista, aquesta tenia com a objectiu conèixer millor la gestió cívica en les dimensions estudiades a través de l'accés a una realitat relatada per les persones entrevistades, i també a la valoració de certs aspectes per part dels entrevistats. Per tant, l'entrevista contempla el discurs dels entrevistats com a font de recursos però també com a construcció social d'un marc interpretatiu i l'univers de la gestió cívica.

L'entrevista es va plantejar semi-estructurada i amb preguntes obertes perquè així es garantia que algunes preguntes poguessin ser afegides en el moment si es considerava que l'entrevistat/da esmentava quelcom interessant per a la recerca, però també per obviar-ne alguna si la persona entrevistada ja havia explicat anteriorment aquell aspecte. Per tal d'optimitzar el temps de l'entrevista, prèviament la investigadora rellegia les dades de l'enquesta d'aquell equipament i així s'enfocava l'entrevista al màxim, destinant el temps adequat a qualsevol aspecte destacat que s'hagués identificat.

També els equipaments seleccionats per a estudiar-los en profunditat se'ls demanava documents definitoris del projecte, com ara la memòria, el pla de treball que tinguessin a disposició, i que es pretenia que fossin complementaris a la informació que es pogués extreure amb l'entrevista.

Complementàriament, sobretot per a poder analitzar la dimensió de la gestió cívica com a pràctica de l'administració pública local, vaig projectar entrevistes amb personal tècnic i càrrecs polítics de l'Ajuntament, per tal de poder comprendre la gestió cívica des d'un punt de vista administratiu, però també per a poder entendre els espais de coordinació i el tipus de relació que s'establia entre els principals actors implicats (Ajuntament de Barcelona i associacions responsables de gestió cívica). En aquestes entrevistes també es pretenia poder accedir a la interpretació per part de l'Ajuntament de la relació amb els responsables de les entitats responsables de la gestió cívica. Amb el text de les entrevistes vaig escollir l'anàlisi del discurs, que consisteix en la interpretació del text a través de la configuració d'etiquetes d'acord amb l'operacionalització de l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari.

Per a passar de la primera a la segona fase del treball de camp, vaig projectar un mostreig estructural a partir de la selecció de casos. Cal tenir en compte que els estudis de cas no busquen una generalització estadística, sinó una generalització analítica, és a dir, el que es busca és entendre i explicar millor un fenomen, trobar aquells aspectes comuns i els factors explicatius que permetin comprendre'l amb profunditat (Verd i Lozares, 2016).

Per tant, la configuració del mostreig estructural a partir de la selecció dels casos esdevé crucial, aquesta ha de ser sempre justificada, i coherent amb els objectius de la recerca (Yin, 2014). El mostreig estructural parteix de la premissa que "la representativitat no se sustenta en la probabilitat d'elegir una mostra que per elevació proporcional reproduïxi el total de la qual s'ha extret, sinó en la saturació que es produeix quan es registren tots els discursos possibles en relació a la problemàtica estudiada " (Montañés, 2009, p. 2).

Aleshores, a l'hora de dissenyar el mostreig cal ser conscients de la varietat de pràctiques i discursos socials existents en el tema estudiat, i dissenyar una mostra que permeti conèixer millor la diversitat significativa per a la recerca en les dimensions estudiades (relació amb l'ajuntament, relació amb la comunitat i governança interna). La configuració dels criteris utilitzats per al mostreig estructural han sorgit del marc analític i l'anàlisi de les enquestes, que es detallen al següent apartat.

7.3 Treball de camp realitzat

El treball de camp es va realitzar a finals del 2018 i al llarg del 2019. D'entrada es va realitzar la primera fase, que va consistir en enquestes als equipaments de gestió cívica i en la seva anàlisi. Un cop es va tenir la varietat en les diferents variables que s'havien preguntat a l'enquesta i d'acord amb els objectius de la recerca, es va procedir a la segona fase, que consistia a estudiar en profunditat els equipaments de gestió cívica seleccionats a través d'entrevistes en profunditat i anàlisi de documents. Paral·lelament, vaig realitzar entrevistes a personal tècnic i polític de l'Ajuntament de Barcelona que es van desenvolupar al llarg de la fase 1 i 2.

7.4.1 L'enquesta

L'enquesta va ser dissenyada amb l'objectiu d'obtenir una radiografia general de la gestió cívica a la ciutat de Barcelona d'acord amb el marc analític. D'aquesta manera, pretenia tenir una descripció suficient d'aquest fenomen per a poder seleccionar els casos a estudiar en profunditat, i també complementar l'anàlisi qualitatiu amb la informació obtinguda de l'enquesta.

L'enquesta constava de 23 preguntes dividides en tres blocs⁵³, que es descriuen a continuació:

1.Descripció de l'equipament

El primer bloc se centrava en les característiques descriptives de l'equipament, com ara l'any de fundació, el pressupost, la durada dels convenis, etc. A l'inici hi havia una pregunta de control per a assegurar que eren equipaments de gestió cívica i que s'autoidentificaven com a tal.

2.Governança interna i participació comunitària

El segon bloc, governança interna i participació comunitària estava centrat en els òrgans de participació existents en l'equipament i la seva composició, així com

⁵³ En l'annex 15.1 es pot veure l'enquesta.

també en l'encaix de l'equipament en la comunitat, destinant algunes preguntes al treball en xarxa, o la pertinença de l'equipament en plataformes de segon grau.

3. Relació amb l'Ajuntament.

Finalment, el tercer bloc estava destinat a la relació amb l'ajuntament, en què es demanava als equipaments la valoració de la relació en diferents períodes, i la periodicitat de les trobades.

L'esborrany de l'enquesta es va posar a prova en un primer equipament i posteriorment es van acabar d'ajustar les preguntes. Tot seguit es va enviar l'enquesta per correu electrònic a tots els equipaments de gestió cívica, 56 a finals de 2018, i es va seguir enviant i realitzant trucades de recordatori al llarg del 2019 en aquells equipaments que no responien. Un total de 51 equipaments van contestar. Entre els 5 equipaments que no van contestar, hi ha tres camps de futbol que consten com a gestió cívica però que a la pàgina web no surt cap contacte o el correu que surt és erroni. Només un d'aquests equipaments va ser possible contactar-hi a través d'altres entrevistats, però no va acabar contestant l'enquesta. Els altres dos equipaments comunitaris que no van contestar l'enquesta es va intentar reiteradament establir-hi contacte via telèfon, però no van acabar responent. Els resultats han estat analitzats a partir d'estadística bàsica.

A continuació s'especifiquen els equipaments que van contestar l'enquesta, el tipus d'equipament segons la categorització de l'Ajuntament, i el barri i districte on estan ubicats.

Taula 16: Equipaments de gestió cívica que van contestar l'enquesta, 2018-2019

Nom equipament	Tipus (segons Ajuntament)	Barri	Districte
1. Casal de joves de Prosperitat	Equipament per a joves	La Prosperitat	Nou Barris
2. Casal de barri de Prosperitat	Casal de barri	La Prosperitat	Nou Barris
3. Poliesportiu Valldaura	Equipament esportiu	La Prosperitat	Nou Barris

7. Disseny metodològic i analític

4. Masia La Guineueta	Casal de joves	La Guineueta	Nou Barris
5. Camp de futbol La Guineueta	Equipament esportiu	La Guineueta	Nou Barris
6. Ateneu La Bòbila	Casal de barri	Porta	Nou Barris
7. Ateneu de 9 Barris	Equipament especialitzat ⁵⁴	La Trinitat Nova	Nou Barris
8. Centre Ton i Guida	Casal de barri	Les Roquetes	Nou Barris
9. Kasal joves Roquetes	Equipament per a joves	Les Roquetes	Nou Barris
10. Pavelló municipal Virrei Amat – Ramon Aldrufeu	Equipament esportiu	Vilapicina i la Torre Llobeta	Nou Barris
11. Can Basté	Centre cívic	El Turó de la Peira	Nou Barris
12. Casal de barri la Cosa Nostra	Casal de barri	Can Peguera	Nou Barris
13. Aula Bosc Turull	Equipament especialitzat ⁵⁴	Vallcarca	Gràcia
14. Centre Artesà Tradicionàrius	Equipament especialitzat ⁵⁴	Gràcia	Gràcia
15. Espai jove la Fontana	Equipament especialitzat	Gràcia	Gràcia
16. CRAJ	Equipament especialitzat ⁵⁴	Gràcia	Gràcia
17. La Violeta de Gràcia	Equipament especialitzat ⁵⁴	Gràcia	Gràcia

⁵⁴ Equipament especialitzat és una categoria que he creat i que engloba equipaments que estan catalogats per l'Ajuntament en alguna d'aquestes categories: Fàbrica de creació, Centre cultural, Centre medi-ambiental, servei per associacions, etc.

7. Disseny metodològic i analític

18. Casal Cardener	Casal de barri	La Salut	Gràcia
19. PIJ Punt 7	Equipament per a joves	Horta	Horta - Guinardó
20. Torre Jussana	Equipament especialitzat ⁵⁴	La Clota	Horta - Guinardó
21. Casal Font d'en Fargues	Casal de barri	Font d'en Fargues	Horta - Guinardó
22. Casal de joves Girapells	Equipament per a joves	El Guinardó	Horta - Guinardó
23. Casal La Palmera	Casal de barri	La Verneda i La Pau	Sant Martí
24. Casal de barri La Pau	Casal de barri	La Verneda i La Pau	Sant Martí
25. Casal de barri La Verneda	Casal de barri	La Verneda i La Pau	Sant Martí
26. La Traca	Equipament per a joves	El Clot	Sant Martí
27. Espai Antoni Miró i Peris	Casal de barri	El Clot	Sant Martí
28. Centre Cultural La Farinera	Equipament especialitzat ⁵⁴	El Clot	Sant Martí
29. Casal de barri Diagonal Mar	Casal de barri	Diagonal Mar i el Front Marítim del Poblenou	Sant Martí
30. Casal de barri Besós	Casal de barri	El Besós i el Maresme	Sant Martí
31. Casal de barri Bac de Roda	Casal de barri	El Poblenou	Sant Martí
32. Casal de barri del Poblenou	Casal de barri	El Poblenou	Sant Martí
33. Casal de barri la Vila Olímpica Can Gili Nou	Casal de barri	El Poblenou	Sant Martí

7. Disseny metodològic i analític

34. Espai jove Can Ricart	Equipament per a joves	Provençals del Poblenou	Sant Martí
35. Ca l'Isidret	Casal de barri	Provençals del Poblenou	Sant Martí
36. La Central del Circ	Equipament especialitzat ⁵	Parc del Fòrum	Frontera entre Sant Martí i Sant Adrià del Besós
37. Lleialtat Santsenca	Equipament especialitzat ⁵⁴	Sants	Sants-Montjuïc
38. Centre cívic La Cadena	Centre cívic	La Marina de Port	Sants-Montjuïc
39. Casal la Vinya	Casal de barri	La Marina de Port	Sants-Montjuïc
40. Casal de barri Sant Cristòfol	Casal de barri	La Marina de Port	Sants-Montjuïc
41. C.C. Font de la Guatlla	Centre cívic	Font de la Guatlla	Sants-Montjuïc
42. Ateneu l'Harmonia	Casal de barri	Sant Andreu	Sant Andreu
43. Casal de barri Can Portabella	Casal de barri	Sant Andreu	Sant Andreu
44. Can Clariana Cultural	Centre cívic	El Congrés - Indians	Sant Andreu
45. Casal de barri Torre Sagrera	Casal de barri	La Sagrera	Sant Andreu
46. Casa Orlandai	Centre cívic	Sarrià	Sarrià – Sant Gervasi
47. Casal Pou de la Figuera	Casal de barri	Sant Pere, Santa Caterina i la Ribera	Ciutat Vella
48. Casal de Joves Autogestionat de Ciutat Vella	Equipament per a joves	Barri Gòtic	Ciutat Vella

49. Espai 210	Casal de barri	La Sagrada Família	Eixample
50. Calàbria 66	Casal de barri	Sant Antoni	Eixample
51. Casal de barri de la Mercè	Casal de barri	Pedralbes	Les Corts

7.4.2 Selecció de subcasos

Els criteris determinats per a la selecció de casos per a l'estudi en detall de la gestió cívica en la segona fase són el balanç de la relació amb l'ajuntament; la naturalesa de l'entitat gestora (plataforma d'entitats vs. una sola entitat); i la diversitat de l'estructura interna. Aquests criteris han estat escollits d'acord amb les dimensions d'anàlisi i les preguntes de recerca. Tanmateix, cal recordar que, d'acord amb la naturalesa qualitativa de la recerca, no només es pretén determinar el poder explicatiu d'aquests criteris, sinó que són un primer pas de cribratge amb fonament, que optimitza la fase d'aprofundiment en els casos.

El primer criteri, referit al "balanç de la relació amb l'ajuntament", és un indicador que he elaborat a partir de dues preguntes de l'enquesta, una primera sobre la relació durant els últims tres anys, i una segona que fa referència a la relació al llarg de la trajectòria de l'equipament. La selecció d'aquest criteri respon a la voluntat d'endinsar-me en la comprensió de les relacions entre ajuntament i responsables de la gestió cívica, i triar com a mínim un equipament de cada una de les categories de l'indicador. D'aquesta manera, es podran conèixer millor els diferents tipus de coordinacions que s'estableixen entre els agents implicats i comprendre les casuístiques que les condicionen. A continuació, s'expliciten les preguntes utilitzades per a posteriorment construir l'indicador.

Taula 17: Pregunta de l'enquesta sobre la relació entre l'Ajuntament i els equipaments de gestió cívica en els últims tres anys

Pensant en la persona o àrea referent en la gestió cívica de l'Ajuntament, com valoreu la relació en els últims tres anys?
Bona
Regular amb episodis de tensió
Conflictiva
No hi ha relació
No ho sé

Taula 18: Pregunta de l'enquesta sobre relació històrica entre l'Ajuntament i els equipaments de gestió cívica

Al llarg de la història de la gestió cívica de l'equipament, la relació amb l'Ajuntament....
Més aviat ha estat fluïda en tot moment.
Ha fluctuat, moments d'entesa i moments de tensió.
Més aviat s'ha caracteritzat per tensió.
No hi ha hagut relació / Altres
No ho sé

La primera pregunta es referia als últims tres anys, ja que en el moment de dur a terme les enquestes, finals del 2018 i principis del 2019, feia tres anys que a Barcelona hi havia el govern de Barcelona en Comú, en coalició durant una part del mandat amb el PSC.

Anteriorment a aquest mandat (2015-2019) havia governat Convergència i Unió (2011-2015), i anteriorment el Partit Socialista de Catalunya en coalició amb Esquerra Republicana de Catalunya i Iniciativa per Catalunya - Verds (mandats 2007-2011 i 2003-2007)⁵⁵. Per tant, la primera pregunta es referia als últims tres anys amb el Govern de Barcelona en Comú, i la segona pregunta era retrospectiva, i feia referència a la relació amb l'ajuntament des de l'inici de la gestió de cada equipament. Les respostes que s'oferien en les dues preguntes eren diferents perquè no és el mateix definir els tres últims anys que fer balanç d'una trajectòria que en alguns equipaments és de 20 anys. En la següent taula, s'explicita la configuració de l'indicador amb les categories resultants.

Taula 19: Construcció de l'indicador per a la selecció d'equipaments segons la relació amb l'Ajuntament

Codi	Resposta pregunta 1	Resposta pregunta 2
1. Totes dues respostes denoten una bona relació		
1.	Bona	Més aviat ha estat fluïda en tot moment.
1.	Bona	No pertinent (equipament no estava creat)
2. Una de les dues respostes defineix la relació com a bona.		
2.	Bona	Ha fluctuat, moments d'entesa i moments de tensió.
2.	Bona	Més aviat s'ha caracteritzat per tensió.
2.	Regular amb episodis de tensió.	Més aviat ha estat fluïda en tot moment.
2.	Més aviat s'ha caracteritzat per tensió.	Més aviat ha estat fluïda en tot moment.

⁵⁵ Per a veure anteriors mandats es pot consultar la taula 12

3. La relació és definida com a regular		
3.	Regular amb episodis de tensió	Ha fluctuat, moments d'entesa i moments de tensió.
3.	Regular amb episodis de tensió	Més aviat s'ha caracteritzat per tensió.
3.	Conflictiva	Ha fluctuat, moments d'entesa i moments de tensió.
3.	Regular amb episodis de tensió	No pertinent (equipament no estava creat)
4. Les respostes descriuen conflicte		
4.	Conflictiva	Més aviat s'ha caracteritzat per tensió.
4.	Conflictiva	No pertinent (equipament no estava creat)
5. Alguna de les respostes és "no hi ha relació" o "no ho sé"		

El segon criteri utilitzat per a la selecció de casos és la naturalesa de l'entitat gestora, que pot ser plataforma d'entitats o una sola entitat. Aquest criteri que té una resposta binària, respon principalment a la voluntat d'entendre l'encaix de l'equipament en la comunitat de referència, per observar patrons, similituds i diferències. Parteixo de la premissa que la gestió d'un equipament per una plataforma d'entitats té inherent una major pluralitat de mirades que els equipaments amb una sola entitat gestora. Per tant, és un indicador que funciona com a primer pas per a analitzar els diferents matisos de l'encaix dels equipaments envers el seu entorn i els seus impactes en termes de cohesió social.

Taula 20: Indicador per a la selecció d'equipaments d'acord amb les característiques de l'ens gestor

Naturalesa del col·lectiu gestor
1. Una sola entitat
2. Plataforma d'entitats

Finalment, he seleccionat equipaments d'acord amb la seva estructura interna. A partir de la pregunta que se'ls indicava marcar quins òrgans de participació tenia cada equipament, s'ha generat un indicador que aglutina els equipaments segons la quantitat d'òrgans que tenien, i per tant, s'ha pogut seleccionar com a mínim un cas per a cada una de les categories de l'indicador. La raó per la qual s'ha escollit aquest criteri és la voluntat d'entendre com les diferents estructures internes poden influir en el funcionament democràtic i la creació d'oportunitats per a l'apoderament individual i col·lectiu.

L'elaboració de l'indicador l'he realitzat a través de la pregunta que se'ls demanava indicar si tenien o no els següents òrgans: junta gestora, comissions de treball permanent, comissions de treball puntuals, assemblea d'entitats implicades amb l'equipament i assemblea oberta als veïns/es del barri, així com "altres" i "no ho sé". A partir de les seves respostes he construït un índex que es dividia d'acord amb les següents característiques: Tots els òrgans de participació incloent la categoria "altres"; 4 dels òrgans proposats; 3 òrgans dels proposats; 2 o menys òrgans.

Taula 21: Pregunta de l'enquesta relacionada amb els òrgans de participació dels equipaments de gestió cívica

Quins d'aquests espais o organismes de participació existeixen en el vostre equipament?
Junta gestora
Comissions de treball permanent
Comissions de treball puntuals
Assemblea d'entitats implicades amb l'equipament
Assemblea oberta als veïns/es
Altres
No ho sé

Taula 22: Construcció de l'indicador per a la selecció d'equipaments d'acord amb la seva estructura interna

<p>En base a les respostes a la següent pregunta:</p> <p><i>Quins d'aquests espais o organismes de participació existeixen en el vostre equipament?</i></p>
<p>1. Aquelles respostes que marquin tots els òrgans de participació proposats a l'enquesta (Junta gestora; Comissions de treball permanent; Comissions de treball puntuals; Assemblea d'entitats implicades amb l'equipament; Assemblea oberta als veïns/es)</p>
<p>2. Aquelles respostes que marquin quatre dels òrgans de participació proposats a l'enquesta</p>
<p>3. Aquelles respostes que marquin tres dels òrgans proposats de participació proposats a l'enquesta</p>
<p>4. Aquelles respostes que marquin dos o menys òrgans de participació proposats a l'enquesta</p>
<p>5. Altres</p>
<p>6. No ho sé</p>

Per acabar, d'acord amb el disseny flexible de la investigació, vaig introduir el criteri de selecció secundari de la varietat geogràfica. D'aquesta manera volia plasmar la possible influència del context territorial en les característiques i relacions dels equipaments de gestió cívica. Així doncs, vaig tenir en compte el districte de la ciutat al qual pertanyien els equipaments, ja que cada districte té el seu òrgan polític-administratiu, i a més a més, també són divisions geogràfiques que presenten certa uniformitat en termes socioeconòmics, història de desenvolupament infraestructural, etc.

Per tant, la selecció es va dur a terme proposant inicialment un equipament per cada una de les categories que havia creat, en la majoria de casos la proposta de l'entrevista era acceptada. Un cop havia entrevistat com a mínim un equipament per a

cada categoria configurada segons els criteris, vaig buscar que els altres equipaments entrevistats en la mateixa categoria fossin de diferents districtes. He entrevistat com a mínim un equipament de cada districte, menys el districte de les Corts, que només hi havia un equipament que es va considerar un cas *outsider*, ja que malgrat a l'Ajuntament li constava com a gestió cívica, les persones responsables de l'equipament no es reconeixien com a tal i les seves característiques en termes de pressupost administrat i quantitat d'activitats distaven de la resta. A continuació es mostren els equipaments que es van seleccionar i entrevistar en la segona fase de la recerca.

Taula 23: Equipaments de gestió cívica entrevistats, Barcelona, 2019

Nom equipament	Tipus (segons Ajuntament)	Barri	Districte	Data de l'entrevista
1. Casal de joves de Prosperitat	Equipament per a joves	La Prosperitat	Nou Barris	25/04/2019
2. Casal de barri de Prosperitat	Casal de barri	La Prosperitat	Nou Barris	08/05/2019
3. Poliesportiu Valldaura	Equipament esportiu	La Prosperitat	Nou Barris	08/05/2019
4. Masia La Guineueta	Equipament per a joves	La Guineueta	Nou Barris	20/11/2019
5. Camp de fútbol La Guineueta	Equipament esportiu	La Guineueta	Nou Barris	08/04/2019
6. Ateneu La Bòbila	Casal de barri	Porta	Nou Barris	17/10/2019
7. Ateneu de 9 Barris	Equipament especialitzat	La Trinitat Nova	Nou Barris	14/03/2019
8. Centre Ton i Guida	Casal de barri	Les Roquetes	Nou Barris	13/11/2019
9. Kasal joves Roquetes	Equipament per a joves	Les Roquetes	Nou Barris	13/11/2019
10. Aula Bosc Turull	Equipament especialitzat	Vallcarca	Gràcia	02/10/2019

7. Disseny metodològic i analític

11. Centre Artesà Tradicionàrius	Equipament especialitzat	Gràcia	Gràcia	19/09/2019
12. Espai jove la Fontana	Equipament especialitzat	Gràcia	Gràcia	12/04/2019
13. CRAJ	Equipament especialitzat	Gràcia	Gràcia	12/04/2019
14. PIJ Punt 7	Equipament per a joves	Horta	Horta - Guinardó	10/05/2019
15. Torre Jussana	Equipament especialitzat	La Clota	Horta - Guinardó	05/10/2019
16. Casal de joves Girapells	Equipament per a joves	El Guinardó	Horta - Guinardó	24/04/2019
17. Casal La Palmera	Casal de barri	La Verneda i La Pau	Sant Martí	18/09/2019
18. Can Ricart	Equipament per a joves	Poblenou	Sant Martí	07/05/2019
19. La Traca	Equipament per a joves	El Clot	Sant Martí	20/06/2019
20. Espai Antoni Miró i Peris	Casal de barri	El Clot	Sant Martí	01/10/2019
21. Centre Cultural La Farinera	Equipament especialitzat	El Clot	Sant Martí	01/10/2019
22. Casal de barri Diagonal Mar	Casal de barri	Diagonal Mar i el Front Marítim del Poblenou	Sant Martí	01/10/2019
23. Casal de barri Besós	Casal de barri	El Besós i el Maresme	Sant Martí	20/11/2019
24. Casal de barri Bac de Roda	Casal de barri	El Poblenou	Sant Martí	13/11/2019
25. Casal de barri La Pau	Casal de barri	La Verneda i La Pau	Sant Martí	18/09/2019

26. La Central del Circ	Equipament especialitzat	Parc del Fòrum	Frontera entre Sant Martí i Sant Adrià del Besós	10/12/2019
27. Lleialtat Santsenca	Equipament especialitzat	Sants	Sants-Montjuïc	14/03/2019
28. Casal la Vinya	Casal de barri	La Marina de Port	Sants-Montjuïc	13/09/2019
29. C.C. Font de la Guatlla	Centre cívic	Font de la Guatlla	Sants-Montjuïc	26/09/2019
30. Ateneu l'Harmonia	Casal de barri	Sant Andreu	Sant Andreu	15/01/2019
31. Casal de barri Can Portabella	Casal de barri	Sant Andreu	Sant Andreu	02/05/2019
32. Casa Orlandai	Centre cívic	Sarrià	Sarrià – Sant Gervasi	15/01/2019
33. Casal Pou de la Figuera	Casal de barri	Sant Pere, Santa Caterina i la Ribera	Ciutat Vella	08/01/2019
34. Espai 210	Casal de barri	La Sagrada Família	Eixample	26/11/2019

7.4.3 Entrevista i anàlisi de documents

L'entrevista als equipaments de gestió cívica seleccionats tenia l'objectiu d'accedir a una realitat relatada per les persones entrevistades, i també a la valoració de certs aspectes, com ara el potencial de la gestió cívica en el foment de la participació ciutadana, la inclusió de la diversitat existent en el territori i les possibles tensions amb l'ajuntament.

L'entrevista es dividia en dos grans blocs⁵⁶:

1. Participació, governança interna i comunitat. Aquest apartat contenia cinc preguntes generals i les seves corresponents subpreguntes que se centraven en els següents temes:

- Participació a l'equipament i en la gestió interna, i mecanismes existents per a la inclusió
- Sorgiment de sinèrgies en el territori de referència
- Enfocament i tractament del conflicte intern
- Mecanismes per a la transparència

A grans trets, el primer bloc estava destinat, per una banda, a comprendre aquells aspectes que feien de la gestió cívica una pràctica democràtica per als propis gestors implicats i per a la comunitat de referència; i, per altra banda, identificar i analitzar els processos que permetien crear un capital social pont i/o la integració de l'equipament en el territori de referència.

2. Relació amb l'Ajuntament. En aquest segon bloc es plantejaven tres preguntes que tractaven les següents temàtiques:

- Valoració del procés de creació de l'equipament, dels convenis i del risc de despolitització
- Entendre el funcionament i valoració de les xarxes establertes
- Valoració de la gestió cívica com a fórmula d'externalització de serveis

En aquesta fase, vaig realitzar 34 entrevistes amb un total de 41 persones entrevistades. En la petició de l'entrevista demanava poder parlar amb membres de la junta gestora, i

⁵⁶ Es pot consultar l'esquema de l'entrevista a l'annex 15.2.

en la majoria de casos així va ser. Però en alguns casos vaig entrevistar al coordinador de l'equipament ja que els membres de la junta gestora no tenien disponibilitat.

L'entrevista tenia una durada d'entre 60 i 90 minuts, i prèviament a l'inici de l'entrevista els donava el document de consentiment informat, en què els hi descrivia els objectius de la recerca, i els demanava permís per a ser gravats⁵⁷. Un cop finalitzada l'entrevista, els demanava la compartició de documents definitoris de l'equipament, com ara la memòria, el pla de treball, etc. Alguns equipaments accedien a compartir-lo, d'altres comentaven que no el tenien o que estava desactualitzat. Finalment, en moltes ocasions s'acabava fent una visita per l'equipament que portava a anar comentant aspectes sobre les activitats que es realitzaven, fortaleses i mancances de la infraestructura, etc.

Per tal de contribuir a la delimitació i comprensió de l'objecte d'estudi, també vaig realitzar 10 entrevistes a personal de l'Ajuntament i he tingut en compte els documents definitoris de la política de gestió cívica. Com ja s'ha esmentat, els equipaments de gestió cívica desenvolupen la seva activitat en diversos àmbits, des de centres cívics fins a poliesportius, distribuïts per a gairebé tots els districtes de la ciutat. Per aquesta raó, vaig entrevistar com a mínim un perfil de cada àrea temàtica que estava relacionada amb la gestió cívica.

De les entrevistes realitzades a personal de l'Ajuntament, 7 van ser realitzades únicament per aquesta tesi. Però les tres restants formen part de les tasques que vaig realitzar en la meua participació en projectes de recerca com a investigadora predoctoral, concretament al projecte *PROTO LOCAL*⁵⁸ i al projecte *Coproducció pro-comú i desenvolupament territorial en l'Àrea Metropolitana de Barcelona*⁵⁹.

Posteriorment, vaig transcriure les entrevistes, i vaig analitzar conjuntament amb els documents definitoris recopilats. Per a la interpretació de les entrevistes he aplicat l'anàlisi del discurs, que consisteix en la interpretació del text a través de la configuració d'etiquetes d'acord amb l'operacionalització de l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari⁶⁰. El programari utilitzat per a l'anàlisi de textos és l'*Atlas.ti*.

⁵⁷ Vegeu exemple del consentiment informat a l'annex 15.4.

⁵⁸ Finançat pel Ministerio Español de Economía y Competitividad. IP: Dra. Mota F, Universidad Autònoma de Madrid; Dr. Janoschka M, University of Leeds.

⁵⁹ Finançat per la Càtedra Barcelona UPF de Política Econòmica Local. PI: Dr. Parés M, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain.

⁶⁰ En l'apartat d'operacionalització es poden consultar les categories i indicadors que s'han plantejat per cada un dels aspectes.

Taula 24: Resum de les entrevistes a personal tècnic i polític de l'Ajuntament de Barcelona

Càrrec entrevistat	Tipus de posició	Data entrevista
Tècnic de l'ICUB	Personal tècnic	24/01/2019
Tècnica del Servei d'Acció Comunitària	Personal tècnic	16/11/2018
Tècnica de l'àrea d'esports	Personal tècnic	19/11/2018
Tècnic de districte	Personal tècnic	27/11/2018
Tècnic de districte	Personal tècnic	17/10/2019
Assessora regidoria de participació	Càrrec polític	05/02/2019
Director del Servei d'Acció Comunitària	Càrrec polític	18/09/2018
Assessor regidoria de participació	Càrrec polític	03/09/2019
Comissionat de participació	Càrrec polític	14/12/2018
Cap del gabinet d'aigua i energia ⁶¹	Càrrec polític	24/08/2017

⁶¹ L'entrevista al Cap del Gabinet d'aigua i energia malgrat no tenir contacte directa amb els equipaments de gestió cívica sí que va reflexionar entorn la gestió cívica i la transferència de serveis a la ciutadania, les seves potencialitats i els seus riscos, que han estat d'interès per a la tesi. I per això, s'ha inclòs en el llistat d'entrevistes realitzades.

PART IV

Resultats

8. Característiques generals de la gestió cívica
9. Les xarxes de governança de la gestió cívica
10. La gestió cívica i la promoció de l'enfortiment comunitari
11. La governança interna dels equipaments de gestió cívica

Presentació dels capítols de resultats

En els següents capítols, presento els resultats que contribueixen a respondre a la pregunta de recerca, formulada en els termes abans esmentats: “En quines circumstàncies els equipaments de gestió cívica esdevenen pràctiques d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari?”. En concordança amb el marc analític tridimensional que orienta aquesta tesi, he dividit els capítols seguint les tres dimensions analítiques adoptades: 1) la gestió cívica com a pràctica de l'administració pública local, 2) la gestió cívica com a pràctica comunitària, i 3) la gestió cívica com a bé comú. A més a més, previ als capítols de resultats esmentats presento una radiografia descriptiva de les característiques generals de la gestió cívica sorgides de l'anàlisi de l'enquesta, i que pretenen ser una introducció gairebé esquemàtica del fenomen estudiat.

Les dades i els arguments que presento al llarg d'aquests capítols són fruit de l'anàlisi del material empíric recollit en el treball de camp, dut a terme a finals de l'any 2018 i al llarg del 2019, a Barcelona ciutat. El material empíric consisteix una enquesta (resposta per 51 dels 56 equipaments de gestió cívica existents), 34 entrevistes en profunditat a membres de la junta gestora i/o coordinadors dels equipaments de gestió cívica, 10 entrevistes a càrrecs polítics o tècnics de l'Ajuntament, i la revisió d'alguns documents definitoris dels equipaments de gestió cívica.

8. Característiques generals de la gestió cívica

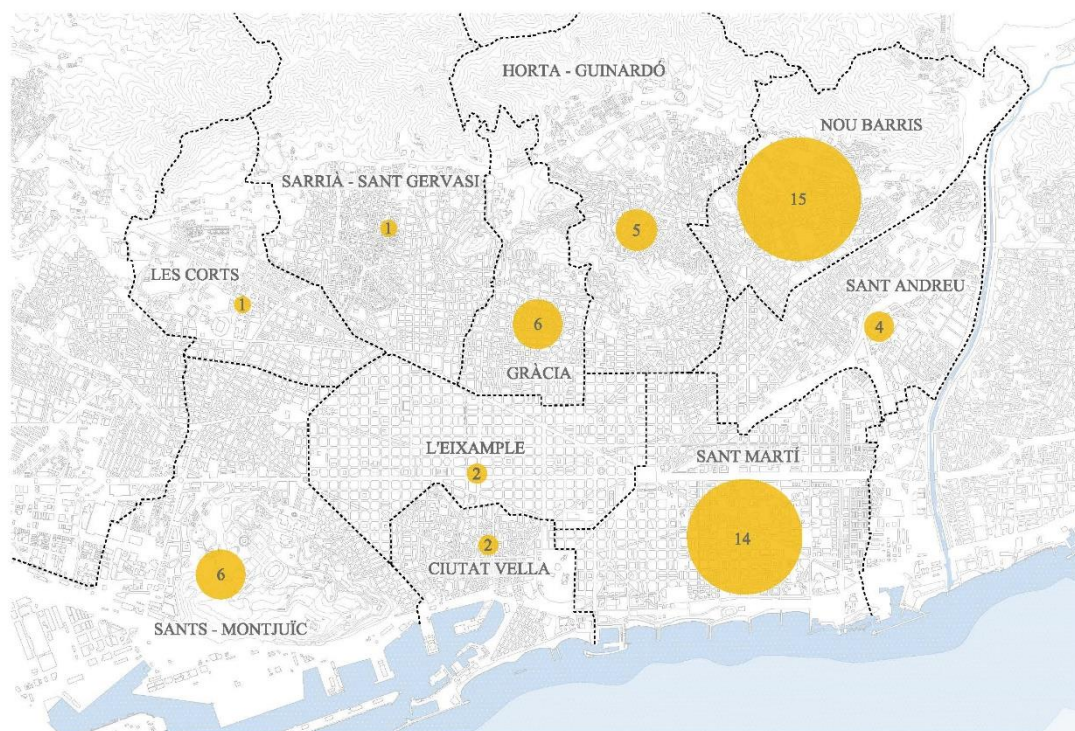
En aquest capítol, descriu sintèticament les principals característiques de la gestió cívica a partir de l'anàlisi estadística de l'enquesta. Els resultats que es presenten a continuació permeten identificar alguns patrons en els equipaments de gestió cívica i senyalar algunes particularitats en els camps de la distribució geogràfica dels equipaments, la dècada d'origen, el pressupost administrat i les fonts de finançament. Però, sobretot, l'objectiu d'aquest primer capítol de resultats és obtenir una radiografia general dels equipaments de gestió cívica. La resta de dades de l'enquesta les vaig mostrant en capítols posteriors i les he utilitzat especialment per a il·lustrar algunes de les argumentacions presentades.

8.1 Distribució dels equipaments de gestió cívica

El primer dels mapes mostra la distribució geogràfica dels equipaments de gestió cívica existents a finals del 2018 i inicis del 2019. S'observa molt clarament com els equipaments de gestió cívica estan distribuïts de forma desigual en els districtes de la ciutat. El districte de Nou Barris seguit pel de Sant Martí són els districtes amb més equipaments de gestió cívica, entre els dos districtes sumen el 52% de la totalitat dels equipaments, a diferència del districte de Les Corts o Sarrià-Sant Gervasi que són els districtes amb menys equipaments (1 en cada un dels districtes).

8. Característiques generals de la gestió cívica

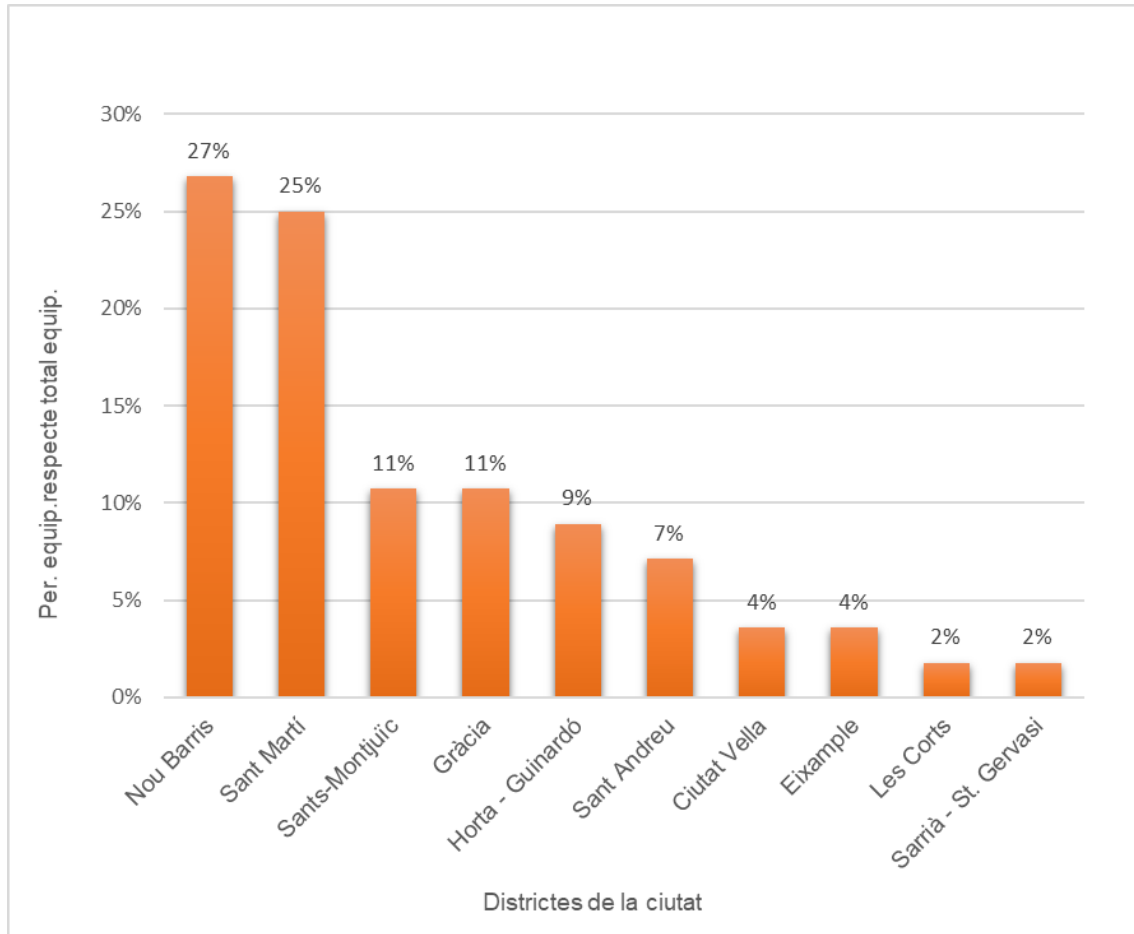
Mapa 1: Distribució dels equipaments de gestió cívica per districtes a la ciutat de Barcelona, 2019.



Font: Elaboració pròpia⁶²

⁶² Els mapes han estat elaborats amb l'ajuda de l'arquitecta Anna Freixa.

Gràfic 1: Distribució percentual dels equipaments de gestió cívica en els districtes de Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Aquesta distribució desigual es deu a la particularitat de la gestió cívica de sorgir allà on hi ha una demanda ciutadana per a gestionar un equipament de proximitat. Per tant, el mapa de la gestió cívica és sobretot el resultat de la interacció entre les demandes veïnals i la capacitat d'organització col·lectiva existent en els diferents districtes, reflectint una història desigual del territori, amb les seves idiosincràsies i la seva particular relació amb l'administració pública local.

Els dos districtes que tenen més equipaments de gestió cívica presenten coincidències tant de context com històriques. Els actuals districtes de Sant Martí i Nou Barris són substancialment fruit del creixement produït a partir de la dècada de 1950, i sobretot les dècades de 1960 i 1970, en què es van construir blocs de pisos que van ser

habitats principalment per persones de classe treballadora⁶³, provinents del camp o d'altres regions de l'Estat. Són barris que van néixer amb una baixa densitat institucional⁶⁴ (Hastings, 2009), i és precisament degut a la manca de serveis i infraestructures que en aquests barris va sorgir una organització ciutadana amb capacitat i potencialitat per a diagnosticar les necessitats del barri i reclamar a les administracions la seva millora (Andreu, 2014; Martínez i Castro, 2018).

A aquests barris, en moltes ocasions, els veïns i veïnes van optar per organitzar-se i autoabastir-se d'aquests serveis, un exemple és el que relata Sánchez (1999), en què després de trobades per a diagnosticar les mancances del barri de la Verneda, van optar per ocupar un edifici públic en desús per a fer-hi un centre comunitari i una escola d'adults. També hi ha una forta tradició de lluita veïnal en el districte de Nou Barris, que històricament no només havia demanat més serveis públics, sinó també, en algunes ocasions, la gestió directa d'aquests per la pròpia ciutadania. Així ho exemplifica la següent cita d'un membre d'un Casal de barri del districte de Nou Barris:

“Nou Barris té una tradició d'autogestió, no vol dir finançament, també, que a nivell de diners sempre hi ha dependència...Però a nivell de portar a la pràctica els programes i els projectes culturals, Nou Barris, des de sempre, ha tingut molt clar que ha de ser la mateixa gent qui s'empoderi de l'equipament, qui s'empoderi dels projectes i que els porti endavant.”

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

Aquesta contextualització també ajuda a comprendre el següent mapa, que mostra específicament la dècada en què l'equipament va començar a ser gestionat per la ciutadania. Els equipaments més antics (punts grossos) es troben sobretot al districte de

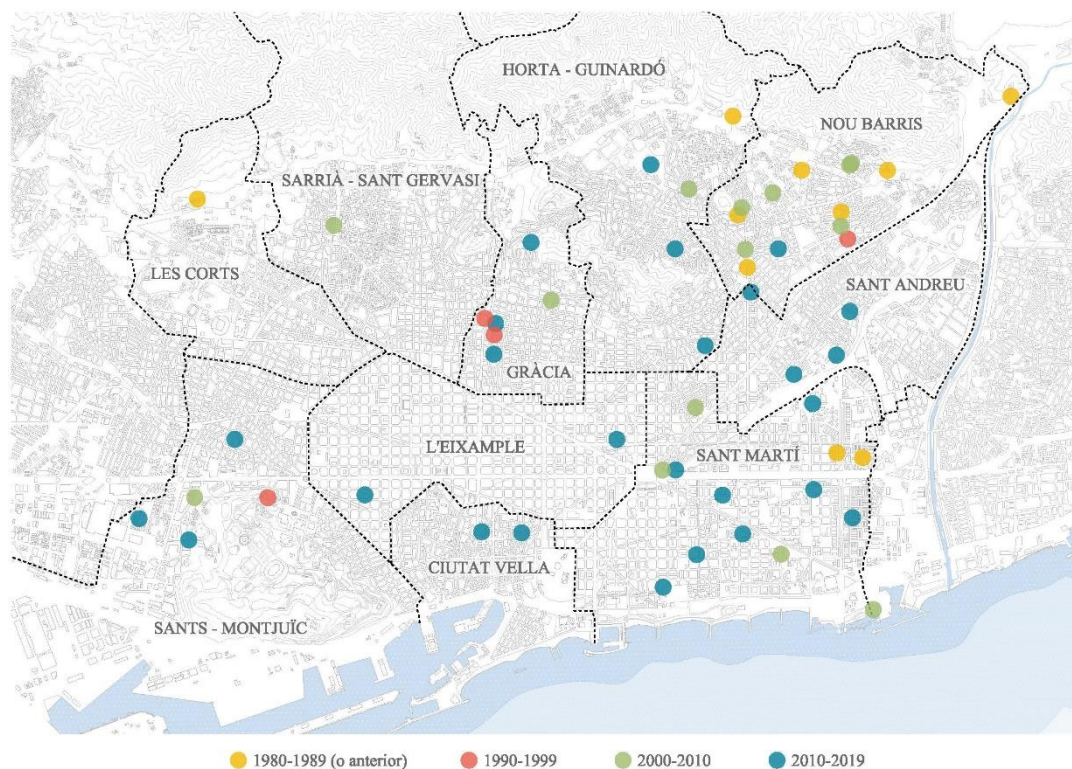
⁶³ El districte de Nou Barris és el que té la renda familiar disponible més baixa de Barcelona. Per altra banda, el districte de Sant Martí és més heterogeni actualment, té alguns barris on la renda familiar disponible està per sobre la mitjana de Barcelona, com ara la Vila Olímpica del Poblenou (164,2 sent la mitjana de Barcelona 100), però en té d'altres en què la renda familiar disponible està molt per sota de la mitjana de la ciutat, com ara el Besós-Maresme (60,4) o la Verneda i la Pau (57) (Ajuntament de Barcelona, 2017).

⁶⁴ La densitat institucional es refereix a la distribució de “recursos institucionals en un territori, materialitzada en equipaments i serveis, atenent tant la seva dimensió quantitativa com la qualitativa” (Antón-Alonso, Cruz, Porcel, Blanco, Vidal-Folch, Gomà, 2017, p.15). Una major densitat institucional es relaciona amb un major desenvolupament social i econòmic del territori.

8. Característiques generals de la gestió cívica

Nou Barris, i en menor mesura al districte de Sant Martí, seguits del districte d' Horta-Guinardó i Les Corts. Un dels primers equipaments que va sorgir i que ha esdevingut un emblema de la gestió cívica, és l'Ateneu popular de 9 Barris⁶⁵ que va néixer al barri de la Trinitat Nova. Aquest va passar a mans de la ciutadania després d'una lluita del veïnat per evitar l'obertura d'una fàbrica d'asfalt propera a habitatges. El resultat va ser no només aturar el projecte de la fàbrica d'asfalt, sinó també aconseguir que l'edifici fos destinat al veïnat, en una zona que es trobava mancada d'equipaments de proximitat (Perez, 2004).

Mapa 2: Dècada en què l'entitat responsable va començar a gestionar l'equipament de gestió cívica a la ciutat de Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia

⁶⁵ L'ateneu popular de 9 barris es defineix com a centre socio-cultural públic que funciona segons el model de gestió comunitària (Ateneu de 9 barris, 2002)

Al mapa 2, també s'observa que els primers equipaments gestionats per la ciutadania i que actualment segueixen sent de gestió cívica, van començar a ser administrats per les entitats sense ànim de lucre en el període 1980-1989. Encara que algun cas particular i aïllat va contestar a l'enquesta que el compromís de gestió l'havien adquirit a principis de la dècada de 1970, se'ls ha comptabilitzat amb els equipaments nascuts a la dècada de 1980-1989. En aquest sentit, cal recordar que a la dècada de 1980-1989 la categoria de gestió cívica encara no existia com a tal, i per tant, es duia a terme a través d'altres instruments legals, com ara cessions de locals i subvencions per activitats concretes. Un cop es va crear la categoria de gestió cívica a nivell polític-legal, aquests equipaments van passar majoritàriament a ser denominats com a tal.

En la següent dècada, 1990-1999, es van crear només 4 equipaments. Després, entre el 2000-2009, 14 equipaments, i finalment, la dècada de 2010-2019 van ser creats 26 equipaments de gestió cívica. Aquest augment a partir de l'any 2000 s'interpreta com el resultat de la confluència de diferents factors, als que convé parar atenció.

En primer lloc, a l'aprovació de la primera normativa de gestió cívica a partir de l'article 34 de la Carta municipal de Barcelona l'any 1999. El reconeixement legal de la gestió cívica a partir de la Carta municipal presentava debilitats jurídiques, que s'analitzaran en el següent capítol. Tot i així, la Carta municipal va permetre la cessió d'equipaments i una dotació econòmica a entitats de barri que reclamaven espais per a desenvolupar un projecte. Més tard, l'aprovació de les Bases de la gestió cívica el 2015 va suposar la uniformització a nivell de ciutat d'alguns aspectes, com la selecció de les entitats, i va donar major solidesa normativa a la gestió cívica. D'acord amb l'enquesta, en els tres anys posteriors a l'aprovació de les bases (2015-2018), es van crear 12 equipaments, un augment respecte altres períodes.

En segon lloc, un altre factor a tenir en compte en l'increment dels equipaments de gestió cívica a partir de l'any 2000 és el context de crisi a partir del 2008, i que va incentivar el sorgiment de nous moviments urbans i mobilitzacions (Blanco et al., 2016), entre ells el moviment dels Indignats del 2011, que tot i que inicialment es va concentrar a la Plaça Catalunya, després es va descentralitzar en els barris, aportant un reforç als moviments i associacions existents i creant noves sinèrgies (Blanco i Nel-lo, 2018). Per tant, l'emergència de nous equipaments de gestió cívica també és en part vinculable a l'onada de mobilització i projectes col·lectius en el context de crisi.

En tercer lloc, i sense mostrar una influència diàfana, hi ha el rol dels governs municipals de Barcelona en la dècada de 2010-2019. En aquest període principalment

hi ha dues legislatures amb dos governs dispars. El 2011-2015 va governar el partit liberal-conservador CiU amb el Sr. Xavier Trias com a alcalde al capdavant, i el següent mandat 2015-2019 va guanyar i governar la candidatura municipalista Barcelona en Comú, amb la Sra. Ada Colau com a alcaldessa.

La candidatura de Barcelona en Comú tenia en el seu programa la voluntat de reforçar les fórmules de gestió de serveis municipals a través de col·laboracions públic-comunitàries (Barcelona en Comú, 2015), fet que podria ser interpretat com una finestra d'oportunitat per a la creació d'equipaments de gestió cívica. Durant el primer mandat (2015 – 2019) es van crear precisament 12 equipaments de gestió cívica.

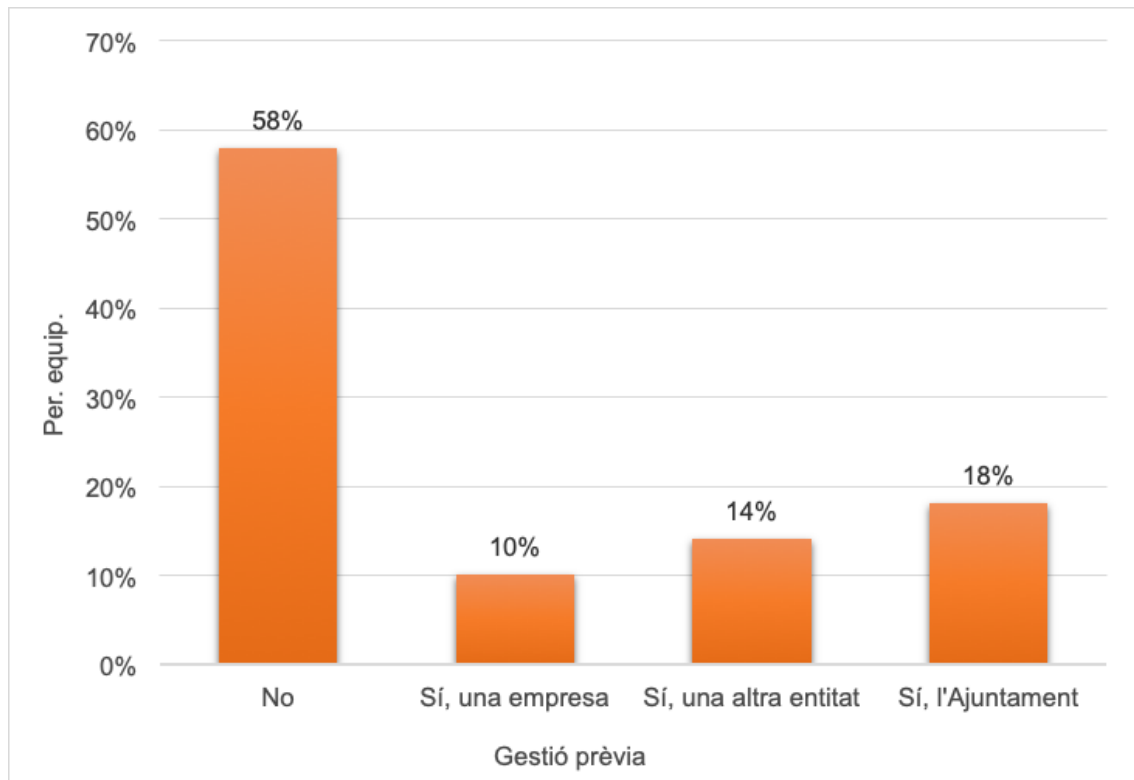
Similarment, en el mandat anterior (2011-2015), sota el govern de Xavier Trias (CiU) es van crear també 12 equipaments. El programa de govern de CiU no apostava tant clarament per a les fórmules de partenariats públic-comunitaris, i per tant, semblaria que el govern municipal no hauria condicionat la inèrcia de la ciutadania organitzada per a demanar equipaments ni en la de l'administració pública local per a cedir-los. Així doncs, podria ser que el context de mobilització sorgit de la crisi econòmica iniciada el 2008, que va portar a l'emergència d'actors col·lectius i demandes ciutadanes (Blanco et al., 2016), portés a l'Ajuntament de Barcelona a cedir davant d'algunes peticions ciutadanes. Durant el mandat del govern de Xavier Trias (2011-2015) es va crear l'Ateneu Harmonia (equipament de gestió cívica) després d'episodis de tensió; la cessió d'una part de Can Batlló als veïns organitzats després d'una campanya de pressió veïnal; i es va crear el programa Pla Buits per a l'ús temporal de solars en desús⁶⁶. Tots ells es poden interpretar com a resposta a les demandes de la ciutadania organitzada en un context d'un forta mobilització social, aconseguint cessions per part del govern de Barcelona encara que no fos d'entrada la seva proposta programàtica. No obstant, tot i la similitud en el nombre d'equipaments de gestió cívica creats en el mandat de CiU i el de Barcelona en Comú, en el següent capítol es presenten les diferències, paleses en la valoració de la relació de les entitats gestores amb l'Ajuntament al llarg del període 2011 – 2019.

⁶⁶ Els dos últims exemple, Can Batlló i el Pla Buits no formen part de la categoria de gestió cívica. Però han estat citats per a reflexionar entorn les demandes ciutadanes i l'aprovació de mesures per a donar-hi resposta sota el govern de Xavier Trias.

8.2 Gestió prèvia dels equipaments

L'origen dels equipaments de gestió cívica no és el mateix per tots, de tal manera que alguns han estat gestionats per entitats des de l'inici, i d'altres prèviament havien estat gestionats per una empresa, per una altra entitat sense ànim de lucre, o pel propi Ajuntament. Dels 51 equipaments que van respondre l'enquesta, per una banda, 30 havien estat gestionats sempre per la mateixa entitat des de l'inici, per altra banda, 21 equipaments havien estat administrats per un altre actor abans de l'entitat que els gestiona actualment. D'aquests 21 que havien estat anteriorment gestionats per un altre actor, en 9 equipaments era l'Ajuntament qui havia proveït directament el servei amb anterioritat; en 7 equipaments havia estat una altra entitat ciutadana; i en 5 equipaments havia estat una empresa qui havia estat responsable prèviament, tal i com es mostra al següent gràfic.

Gràfic 2: Gestió prèvia dels equipaments de gestió cívica de la ciutat de Barcelona, 2019



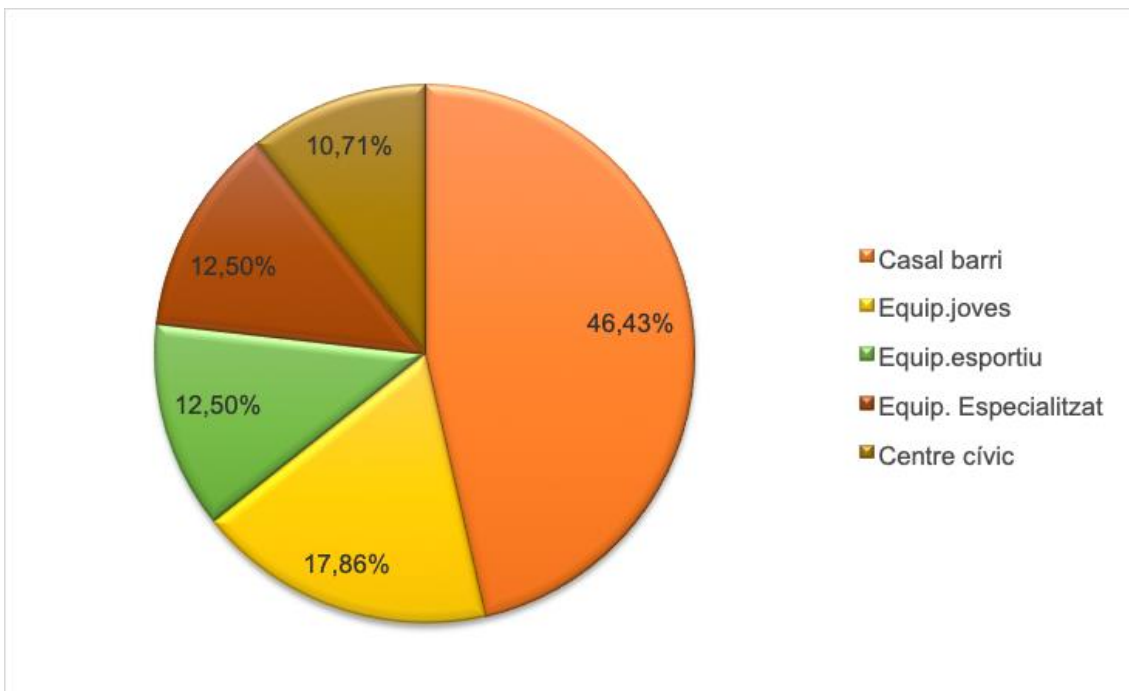
Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

8.3 L'àmbit d'activitat dels equipaments de gestió cívica

L'àmbit d'activitat és un dels elements que permet conèixer millor el fenomen de la gestió cívica, i sobretot mostrar nítidament la diversitat existent entre equipaments. En el gràfic 3 s'observa clarament, que el tipus d'equipament majoritari en la gestió cívica són els casals de barri (46%), seguit d'un 18% d'equipaments per a joves, que comprèn diferents tipus d'equipaments específics per joves (casals de joves, punt d'informació juvenil, serveis d'assessorament a entitats juvenils), sent els casals de joves el tipus d'equipament més freqüent en aquesta categoria.

Cal esmentar però que la categorització que es mostra a continuació és en base a les etiquetes assignades per l'Ajuntament, i a vegades aquestes no corresponen amb l'autodesignació de l'entitat gestora de l'equipament. Un exemple seria el cas d'un equipament al districte de Nou Barris que està categoritzat per l'Ajuntament com a centre per a joves, i que va néixer d'aquesta manera, però al llarg dels anys aquest també ha detectat la necessitat d'oferir algunes activitats per altres edats, fet que ha portat a que s'autodenominessin centre comunitari, malgrat l'Ajuntament el segueixi catalogant com a centre jove, i les seves principals activitats vagin destinades als joves específicament.

Gràfic 3: Distribució percentual dels equipaments de gestió cívica segons el tipus d'activitat a Barcelona, 2019

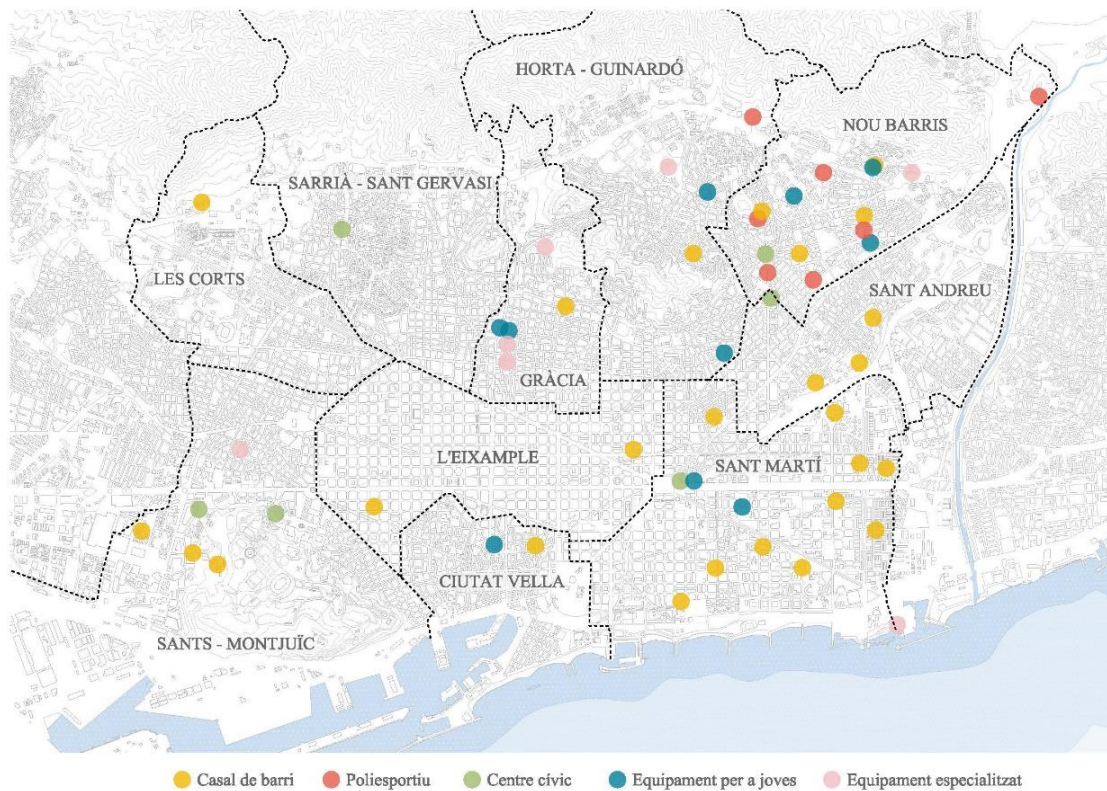


Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Pel que fa a la distribució dels equipaments de gestió cívica segons el seu àmbit (mapa 3), cal remarcar també que no és només un resultat circumstancial i contextual del substrat mobilitzador de cada barri, sinó també de la política adoptada per l'administració del districte, ja que fins al 2015 la gestió cívica va ser una pràctica que s'implementava principalment des del districte (selecció de l'entitat, seguiment i avaluació d'aquesta). Per tant, en el mapa es pot observar com en el districte de Sant Martí per exemple, existeix un teixit amb voluntat de gestionar casals de barri, però aquest fenomen també és resultat d'una aposta de districte, tal i com confirma la tècnica de l'Ajuntament de Barcelona entrevistada: "en el districte de Sant Martí tots els casals de barri són de gestió cívica des de l'inici en part per la decisió del districte".

Una altra peculiaritat dels tipus d'equipaments i la distribució pel territori són els equipaments esportius que es troben gairebé tots concentrats al districte de Nou Barris i algun al districte d'Horta-Guinardó. Al llarg de les entrevistes es va apuntar a aquesta característica com una combinació del reclam de la ciutadania, però també la predisposició per part del Districte de Nou Barris a cedir amb major facilitat aquest tipus d'equipaments.

Mapa 3: Localització territorial dels equipaments segons el tipus d'activitat a Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia

Així doncs, els mapes de distribució geogràfica i tipus d'equipaments evidencien la diversitat que presenta la gestió cívica com a fenomen, ja que les característiques d'un equipament especialitzat, com pot ser la Central del Circ al barri del Besòs, té poques semblances en termes d'activitat i context amb el Poliesportiu de Valldaura al districte de Nou Barris, o la Casa Orlandai al barri de Sarrià, catalogada com a centre cívic per l'Ajuntament, per citar alguns exemples. Les diferències entre equipaments es segueixen reafirmant quan s'analitza la disparitat de pressupostos anuals que administren els equipaments de gestió cívica.

8.4 Pressupost gestionat pels equipaments de gestió cívica

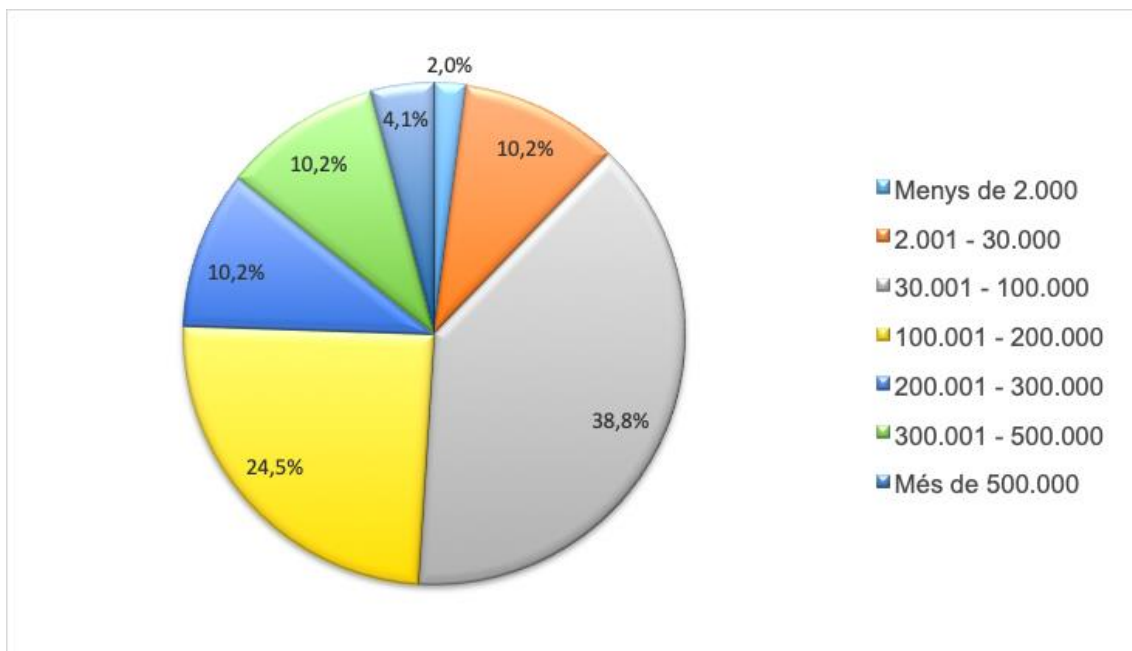
Els equipaments de gestió cívica reben una quantia econòmica de l'ajuntament per al desenvolupament de projectes i la prestació de serveis. Tanmateix, no és l'única font d'ingressos, tal i com es veurà en els següents gràfics. En primer lloc, el gràfic 4 mostra

8. Característiques generals de la gestió cívica

la disparitat entre la quantitat total de pressupost que gestionen els equipaments, que va des de menys de 2000 euros fins a més de 500.000 euros.

Un 38,8% dels equipaments de gestió cívica que han contestat l'enquesta gestionen un pressupost entre 30.001 a 100.000 euros, seguit del següent rang, de 100.001 a 200.000 euros que agrupa el 24,5% dels equipaments enquestats, sumant entre les dues categories el 63,3% dels equipaments. També és interessant destacar els extrems, per una banda, hi ha un 2% dels equipaments enquestats que gairebé no administren pressupost, és a dir, menys de 2.000 euros, un exemple és un Casal de barri que abarca un territori petit i on s'hi desenvolupen activitats puntuals. Per altra banda, en l'altre extrem, hi ha un 4,1% dels equipaments enquestats que tenen un pressupost superior als 500.000 euros, aquests corresponen sobretot a equipaments especialitzats en algun àmbit concret, que requereix d'una inversió per a desenvolupar les activitats, com pot ser el cas d'equipaments culturals que ofereixen residències artístiques.

Gràfic 4: Percentatge d'equipaments de gestió cívica segons el pressupost anual en euros a Barcelona, 2019

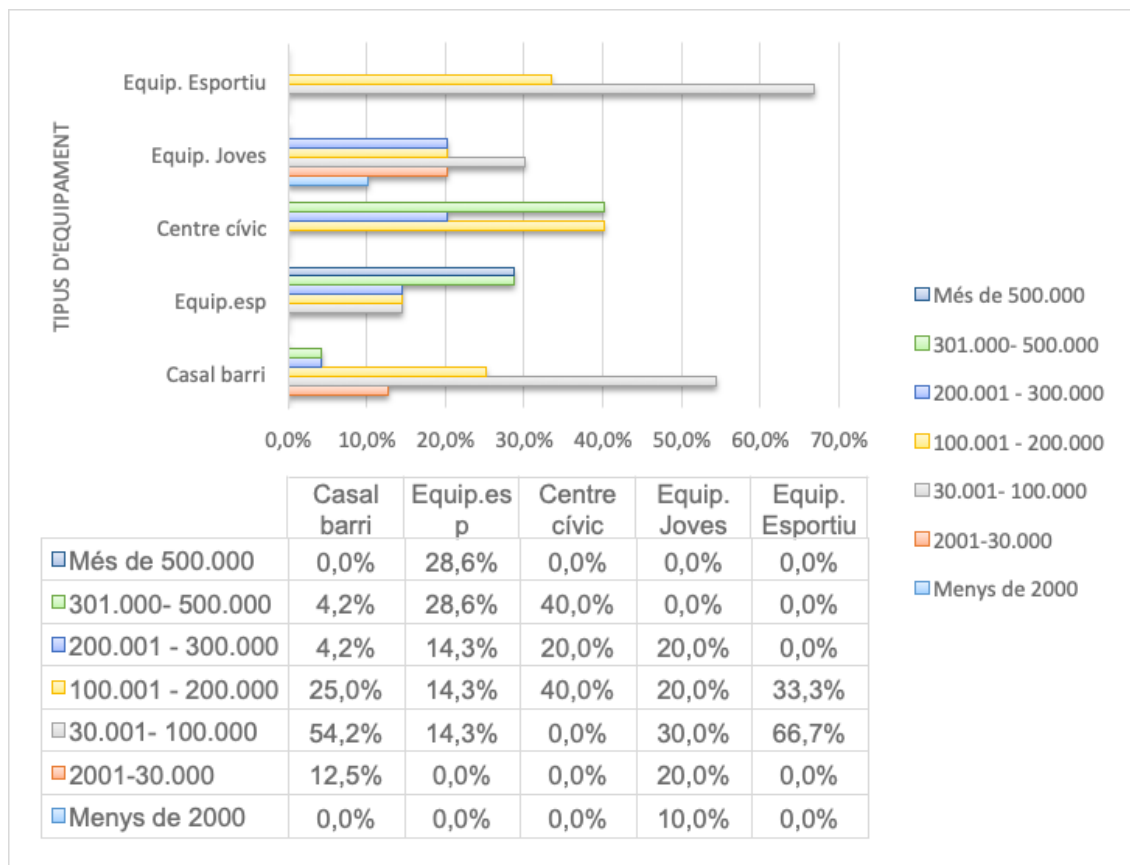


Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

El següent gràfic 5 mostra les quantitats de pressupost que gestiona cada tipus d'equipament i que corrobora el que ja s'ha esmentat sobre les diferents necessitats i disponibilitats de pressupostos dels diferents tipus d'equipament. Així, en primer lloc, es pot veure com tant en els casals de barri, com en els equipaments esportius i els equipaments de joves, el rang de pressupost més comú és el de "31.001 euros a 100.000 euros". En segon lloc, destaca el grup que acumula un major percentatge d'equipaments en els rangs més alts de pressupost (entre 301.000 i 500.000, i més de 500.000 euros) que és el d'equipaments especialitzats, tal i com s'ha comentat en l'anterior paràgraf. Per a entendre aquestes diferències entre els rangs de pressupostos gestionats, convé recordar que entre els equipaments especialitzats hi ha La Central del Circ, l'Ateneu Popular de 9 barris o el Centre Artesà Tradicionàrius, que ofereix un servei d'àmbit de ciutat o inclús d'àmbit català amb algunes activitats que requereixen d'un pressupost elevat.

Finalment, els centres cívics enquestats mostren disparitat de pressupostos, sent dos els rangs més freqüents, el de "100.001 a 200.000" i el de "301.000 a 500.000", fet que denota també la varietat entre els equipaments catalogats per l'Ajuntament com a centres cívics.

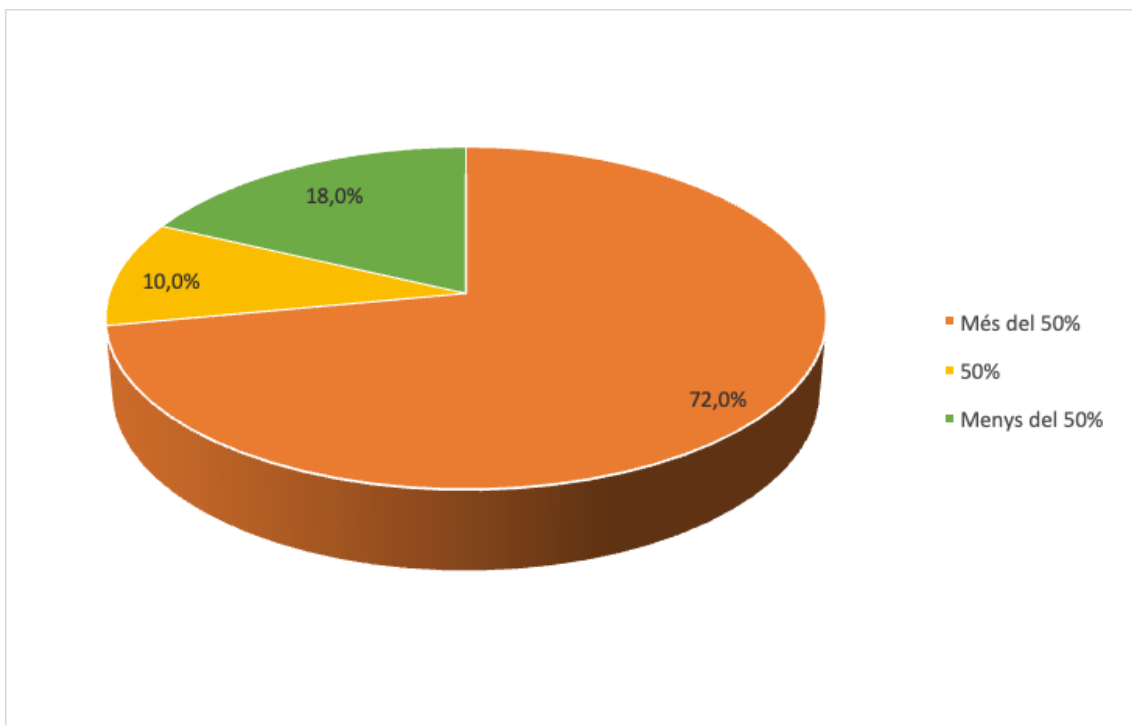
Gràfic 5: Distribució percentual dels rangs de pressupostos segons cada tipus d'equipament de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Per entendre la gestió cívica com a pràctica d'organització col·lectiva però amb un suport intrínsec de l'administració, és significatiu analitzar la dependència econòmica dels equipaments de gestió cívica envers l'administració pública. Aquesta dependència s'ha il·lustrat a partir del percentatge del pressupost que prové de l'administració pública. A l'enquesta es va preguntar als equipaments que especifiquessin si rebien més del 50% del seu pressupost de l'administració pública, i els resultats són que un 72% dels equipaments reben més del 50% del seu pressupost total de l'administració pública, en gran mesura de l'Ajuntament de Barcelona (vegeu gràfic 6). Exceptuant alguns equipaments especialitzats en alguna temàtica cultural, que a banda de rebre finançament municipal, també reben recursos econòmics d'altres instàncies superiors, com ara la Generalitat o el Ministeri de Cultura.

Gràfic 6: Percentatge de finançament públic sobre el total del pressupost de l'equipament de gestió cívica, Barcelona, 2019

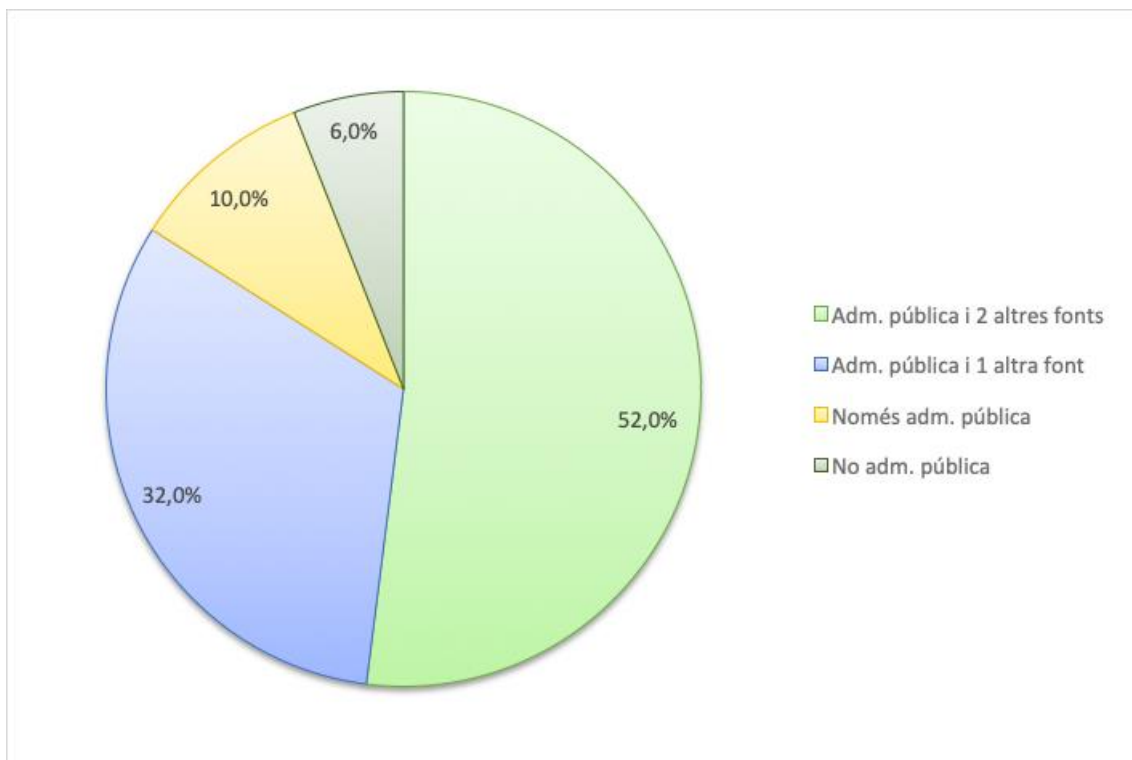


Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

A l'enquesta també se'ls va preguntar quines fonts de finançament tenien a banda dels fons públics, oferint-los diferents opcions a marcar, com ara quotes de socis (per aquelles entitats que tenien el format de soci amb quota), l'autofinançament a través d'activitats, les donacions, o bé, "altres", amb possibilitat d'apuntar noves opcions.

A partir de les respostes es va generar un índex, l'objectiu del qual era saber la quantitat i diversitat de fonts de finançament que tenien els equipaments. Els resultats es mostren en el gràfic 7, que té tres categories expressades en percentatges: 1) equipaments que a banda de l'administració pública van marcar dues altres fonts de finançament entre les ofertes (incloent l'opció d'haver marcat "altres"), 2) equipaments que a part de l'administració pública van marcar també una altra font de finançament de les proposades (incloent l'opció d'haver marcat "altres"), i 3) equipaments que com a font de finançament només tenen l'administració pública.

Gràfic 7: Diversitat de font de finançament en els equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Malgrat l'anterior gràfic 6 mostrava un alt percentatge d'equipaments (72%) que reben més del 50% del seu pressupost de l'administració, això no comporta que no tinguin altres fonts de finançament menors. En el gràfic 7 es mostra com un 55,3% dels equipaments de gestió cívica tenen dues fonts alternatives a banda de l'administració. I un 34% dels equipaments enquestats té una altra font a banda de l'administració. Només un 10,6% dels equipaments es financen només a través d'ens públics.

Per tant, l'administració pública és el principal finançador per la majoria d'equipaments, però no exclou que la majoria d'aquests tenen d'altres fonts de finançament (89,3%). En el següent capítol de resultats es reflexiona entorn la valoració dels equipaments de gestió cívica respecte la seva dependència econòmica de l'Ajuntament de Barcelona expressades a les entrevistes en profunditat.

En resum, aquest breu capítol inicial de resultats proporciona una presentació descriptiva general dels equipaments de gestió cívica, a partir de l'explotació de l'enquesta realitzada a 51 dels 56 equipaments de gestió cívica existents el 2018-2019. Les dades mostrades fins al moment, denoten una diversitat significativa entre

8. Característiques generals de la gestió cívica

equipaments, però també una relació amb el context polític i històric de la ciutat de Barcelona. És doncs un primer capítol en el que he descrit el fenomen estudiat i que pretén ser la base per després endinsar-me en l'anàlisi de la gestió cívica com a pràctica democràtica i d'enfortiment comunitari en cada una de les dimensions analítiques: com a pràctica de l'administració local, com a pràctica comunitària i com a bé comú.

9. Les xarxes de governança de la gestió cívica

En aquest capítol, presento els resultats de l'anàlisi de la relació entre entitats responsables d'equipaments de gestió cívica i l'Ajuntament de Barcelona des d'un punt de vista democràtic i d'enfortiment comunitari. L'anàlisi s'ha centrat sobretot en la coordinació entre els dos actors implicats (entitats gestores i Ajuntament de Barcelona) a través de les xarxes, definides com interaccions institucionalitzades (malgrat que en algunes ocasions poden ser informals), en les quals els integrants cooperen per tal d'assolir uns objectius que no només beneficien els seus propis interessos, sinó també aquells assumptes que incumbeixen els membres d'una comunitat política (Offe, 2009).

Les xarxes s'han considerat un dels principals elements de la governança, caracteritzades per oferir més flexibilitat i capacitat d'innovació a través d'un entramat de relacions entre la ciutadania i diferents nivells de l'estat. Conseqüentment, les xarxes es regeixen per normes no tan rígides com les pròpies dels models burocràtics i jeràrquics característics de l'Administració pública tradicional (APT) (Sorensen i Torfing, 2007). D'aquesta manera, les xarxes presenten una major capacitat d'adaptació als canvis, una pluralització dels actors implicats en les polítiques públiques i una oportunitat per a l'apoderament de la societat civil (Klijn, 2012).

Tanmateix, les xarxes presenten un seguit de tendències contradictòries (Swyngedouw, 2005), ja que es poden arribar a crear dependències entre els actors i donar-se relacions asimètriques (Davies, 2011). Per altra banda, les xarxes poden presentar dèficits democràtics en relació a qui participa i a qui representa, quins temes es decideixen i quin és el procediment per a decidir-los (Subirats, 2016). Des d'una perspectiva neofoucauldiana, les xarxes també poden ser enteses com una via per a governar a través de la comunitat i implementar tecnologies de poder (Dean, 1999).

L'anàlisi del material empíric, és a dir, l'enquesta, les entrevistes en profunditat i l'anàlisi de documents⁶⁷, m'ha permès discernir les potencialitats i debilitats en termes democràtics i d'apoderament comunitari que presenten les xarxes creades entre les entitats gestores d'equipaments i l'administració pública local de Barcelona. Els resultats mostren, en primer lloc, de quina manera l'aprovació de les Bases de la gestió cívica del 2015 comporten una major transparència en la implementació de la gestió cívica.

En segon lloc, l'anàlisi dels espais de coordinació m'ha portat a distingir entre els espais formals i els informals de relació entre els dos actors implicats: mentre els primers estan més regulats, els espais informals es veuen més influïts per factors com el poder negociador de les entitats gestores, la història d'autoorganització del barri, i/o la casuística de cada districte, entre d'altres factors apuntats.

En tercer lloc, presento un altre element que ajuda a entendre els possibles desacords entre entitats gestores i Ajuntament de Barcelona: es tracta dels marcs interpretatius segons els quals cada una de les parts atorga diferents significats i intencionalitats a les seves accions i posicionaments. L'anàlisi mostra com des de l'Ajuntament s'articula una comprensió de la gestió cívica pròpia del paradigma de la democràcia participativa, en canvi, des de les entitats gestores (sobretot d'aquelles que formen part de la Plataforma de gestió ciutadana) la interpretació de la gestió cívica està més inspirada en els postulats de la democràcia radical.

Tot seguit, em centro en els riscos que suposa per a les entitats gestores la relació establerta amb l'Ajuntament i analitzo el procés d'institucionalització de les associacions que es deriva del compliment dels requeriments burocràtics i procediments de rendició de comptes exigits per l'Ajuntament. Finalment, resumeixo i argumento els principals resultats des d'un punt de vista teòric en termes d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari.

⁶⁷ L'enquesta enviada als equipaments de gestió cívica existents el 2018 ha estat contestada per 51 dels

⁵⁶ equipaments. Les entrevistes en profunditat es van realitzar a 34 equipaments de gestió cívica i a 10 càrrecs tècnics o polítics de l'Ajuntament de Barcelona. L'anàlisi de documents s'ha centrat sobretot en les Bases de la gestió cívica aprovades el 2015.

9.1 Els marcs reguladors de la gestió cívica

Abans d'entrar a analitzar les xarxes establertes entre la ciutadania responsable de la gestió cívica i l'Ajuntament de Barcelona, convé descriure i analitzar quin és el marc polític-legal actual que permet i condiona inevitablement aquesta pràctica, una anàlisi que em permet contextualitzar millor la relació entre l'Ajuntament i els responsables dels equipaments, i així comprendre l'origen d'algunes tensions.

En primer lloc, cal esmentar que les polítiques i les eines legals per a emmarcar la gestió cívica o pràctiques similars no tenen gaires precedents a l'Estat Espanyol. Malgrat que s'ha avançat en l'última dècada, encara hi resten alguns buits que ocuparan probablement el treball de tècnics, polítics i activistes durant els propers anys. Així ho expressava un dels tècnics de l'Ajuntament: "Costa molt innovar i trobar les eines a nivell jurídic [...] Costa molt trobar alternatives als marcs jurídics actuals, ara bé, per innovar s'ha d'anar de la mà de l'àrea jurídica" (Tècnic Ajuntament de Barcelona).

Els inicis de la gestió cívica

La comprensió de la gestió cívica requereix el seu contrast i estudi detallat en retrospectiva, ja que és una política que s'ha anat construint per fases, i que ha sorgit *ex post*, és a dir, en resposta a l'existència de la pràctica, tal com sintetitzava un dels tècnics entrevistats: "la gestió cívica primer va existir en l'imaginari de la gent, i després va ser desenvolupat per a l'administració". Així doncs, per dur a terme aquesta genealogia s'ha desenvolupat no només una anàlisi dels documents, sinó també un procés d'indagació i contrast amb diferents actors implicats, tant de l'Ajuntament de Barcelona com de la Plataforma de Gestió Ciutadana.

Els primers equipaments que actualment es categoritzen com a gestió cívica, es van fundar a la dècada dels setanta⁶⁸ i, des de llavors, van ser gestionats per la ciutadania. Tot i així, quan aquests primers equipaments van ser fundats no existia la categoria de gestió cívica, i en aquell moment es van utilitzar eines polític-legals a l'abast del consistori més inespecífiques que les posteriors regulacions. La denominació

⁶⁸ Tot i que l'Ateneu és considerat el primer equipament cedit a la població per la seva gestió en l'enquesta els camps de futbol que actualment estan sota gestió cívica situen el seu origen a la dècada de 1960s, i des de llavors van ser gestionats per clubs esportius.

“gestió cívica” va ser formulada per part de l'Ajuntament de Barcelona a partir de la Carta municipal de Barcelona, aprovada el 1998.

Carta municipal de Barcelona

L'any 1998, amb l'aprovació de la Carta municipal de Barcelona⁶⁹, la gestió cívica va començar a tenir la primera estructura político-legal específica. La Carta municipal de Barcelona és una disposició derivada de la normativa autonòmica (Llei 22/1998) que reconeix les dimensions i rellevància de la ciutat. La Carta municipal confereix a Barcelona competències específiques que són administrades directament per l'Ajuntament de Barcelona. A partir de l'article 34 de la Carta, exposat a continuació, es va poder crear un marc incipient de la gestió cívica.

"Les entitats, organitzacions i associacions ciutadanes sense ànim de lucre poden exercir competències municipals o participar en nom de l'Ajuntament, en la gestió de serveis o equipaments la titularitat dels quals correspon a altres Administracions Públiques. La gestió cívica de competències municipals pot utilitzar-se per a les activitats i serveis susceptibles de gestió indirecta, té sempre caràcter voluntari i no lucratiu i s'adjudica mitjançant concurs públic quan existeixen varies entitats i organitzacions amb idèntiques o similars característiques."

(Article 34, Carta municipal de Barcelona)

A partir d'aquest article es reconeix formalment en l'ordenament jurídic municipal la possibilitat que hi hagi equipaments susceptibles de ser gestionats per a associacions sense ànim de lucre. A la pràctica, els criteris i el procediment per implementar l'article

⁶⁹ L'origen de la carta municipal remet a 1957, encara en el període de dictadura durant l'alcaldia de J.M. Porcioles. Malgrat que no donà autonomia inicialment, permetia certes competències en la planificació urbanística i l'establiment d'un organigrama político-administratiu a l'Ajuntament. Posteriorment, el 1985 la Carta municipal s'adaptà al règim local democràtic, fet que permeté a la ciutat de Barcelona augmentar les capacitats executives i al ple de regidors/es la competència de control del govern. El 1999 s'aprovà al Parlament de Catalunya de manera parcial una nova Carta municipal, que establia en l'article 34 la capacitat de poder gestionar equipaments municipals per part d'entitats sense ànim de lucre, i per tant, és l'article que es va aplicar per a atorgar provisionalment els casos de gestió cívica. Alguns aspectes d'aquesta Carta municipal, com ara els que feien referència a hisenda, seguretat i justícia, no s'aprovaren modificats fins el 2005. (Gran enciclopèdia catalana, 2020).

34 amb equipaments de proximitat es va descentralitzar als districtes atès que aquests eren els responsables d'aquest tipus d'equipaments. Per tant, els districtes van passar a ser el nivell administratiu en el qual es decidia si un equipament podia ser gestionat per la ciutadania, seleccionaven qui l'havia de gestionar i quina quantitat econòmica se li assignava (Ajuntament de Barcelona, 2018).

Tot i que l'article 34 plantejava un primer marc legal, deixava diversos aspectes sense concretar, entre els més importants el del procediment i els criteris per a seleccionar l'entitat i el projecte a desenvolupar, així com també l'avaluació de l'activitat realitzada als equipaments. Això va portar, segons el personal entrevistat de l'Ajuntament, a l'establiment de pràctiques disperses, en algun cas catalogades com a "clientelars", en què es donava la gestió de l'equipament a entitats afins, o bé, contràriament, es cedia l'equipament a aquelles entitats que més havien confrontat l'Ajuntament, com a estratègia de pacificació de les protestes, i que s'analitzarà, posteriorment, com a una de les vies per a adjudicar equipaments.

"Hi ha hagut visions clientelars, nosaltres (govern Barcelona en Comú) estem en un punt que arrossega més de 20 anys, han passat per aquests districtes partits polítics que han tingut la seva visió. El que passa és que això costa molt de revertir."

(Càrrec polític Ajuntament de Barcelona)

Malgrat l'existència de males *praxis*, no va ser fins una dècada més tard que es va començar a treballar per tal d'elaborar un marc polític-legal que clarifiqués alguns d'aquests buits que deixava l'aplicació de la Carta municipal.

9.1.1 Les Bases de la gestió cívica

L'any 2009 es produeix un esdeveniment rellevant, divuit equipaments de gestió cívica van coordinar-se per a la creació de la "Plataforma de gestió ciutadana" amb l'objectiu de traslladar a l'Ajuntament la necessitat d'un major reconeixement de la gestió cívica a través del desenvolupament i enfortiment dels marcs polític-legals existents. A finals del 2011, fruit de la pressió de la plataforma, es va establir un espai de treball conjunt per a la creació d'una eina amb major consistència legal que incorporés les demandes de la ciutadania i d'alguns tècnics de l'Ajuntament, sobretot de l'àrea jurídica.

Per un costat, les demandes de la Plataforma se centraven en un major reconeixement de les particularitats de la gestió cívica, definint-se com a pràctica fruit de l'organització col·lectiva pròpia d'un territori. Amb aquest reconeixement cercaven diferenciar-se a nivell jurídic d'altres pràctiques que, a simple vista, podien semblar en algun aspecte similars, com l'externalització de serveis a empreses o al tercer sector.

Per l'altre costat, les preocupacions d'una part dels juristes i tècnics municipals de districte consistien en la feblesa jurídica que suposava l'adjudicació directa, que s'havia utilitzat en nombrosos casos, ja que generava certa inquietud davant la falta d'empareda per lleis de nivell superior. En el següent extracte d'entrevista, un tècnic de districte explica els dilemes dels juristes davant les fórmules aplicades fins al moment en l'adjudicació d'un equipaments a una entitat.

"Hi ha juristes que no volen signar, això és una concurrència d'ofertes, encara que sigui d'entitats... Però això et crea problemes amb les entitats... Un jurista et diu: "Són aquestes entitats qui gestionen aquests diners, per què?" Però tu explica-li a una entitat que fa 25 anys que està gestionant l'equipament que això és de concurrència pública... La llei de contractació pública no parla d'aquests termes."

(Tècnic de districte, Ajuntament de Barcelona)

Fruit del treball conjunt entre la Plataforma de gestió ciutadana i l'Ajuntament de Barcelona, el maig del 2014, sota el govern de Xavier Trias (Convergència i Unió), van ser aprovades inicialment les Bases de la gestió cívica, que van rebre la seva ratificació definitiva el maig del 2015. El 2019 es van incorporar algunes modificacions que també es detallaran en aquest apartat. Un cop aprovades definitivament les Bases el 2015, aquestes van passar a ser el principal marc regulador dels equipaments de gestió cívica, sobretot en el cas d'aquells equipaments nous que es crearien a partir de llavors.

Cal esmentar també que, paral·lelament a l'aprovació de les Bases de la gestió cívica, es va aprovar el Reglament de participació ciutadana, que en el seu article 111 definia la gestió cívica com a pràctica de participació ciutadana, tal com es pot llegir a continuació.

"Article 111 del Reglament de participació ciutadana:

La gestió cívica d'equipaments i serveis municipals

1. Les entitats, les fundacions, les organitzacions i les associacions ciutadanes sense ànim de lucre poden exercir competències municipals, o participar en nom de l'Ajuntament en la gestió de serveis o equipaments la titularitat dels quals correspongui a altres administracions públiques. Aquestes entitats poden col·laborar mitjançant les seves activitats i projectes en l'exercici de competències municipals. També poden col·laborar en la gestió de serveis i equipaments de titularitat d'altres administracions públiques.

2. La gestió cívica voluntària de competències municipals es pot utilitzar per a les activitats i els serveis susceptibles de gestió indirecta. Té sempre caràcter no lucratiu i s'adjudica mitjançant concurs públic quan hi hagi diverses entitats o organitzacions amb característiques idèntiques o similars.

3. La gestió cívica comporta l'obligació de destinar al programa o a l'equipament gestionat la totalitat dels beneficis que s'hi puguin produir.

4. S'ha de facilitar i promoure la concertació amb el teixit associatiu per a la gestió dels programes sectorials o equipaments que determini l'Ajuntament, incloent-hi la possibilitat de cogestió mitjançant l'establiment de convenis, i cal vetllar per garantir l'accés universal i la qualitat dels serveis. En fixar els termes de la concertació, s'han de determinar les condicions de la gestió, concretar, en l'aplicació de l'apartat 3, la destinació correcta dels beneficis econòmics que s'hi puguin generar i regular la composició i les funcions de la comissió ciutadana de seguiment de la qual han de formar part els usuaris i les usuàries. També s'ha de determinar, en aquest moment, la manera d'elegir els usuaris i les usuàries membres d'aquesta comissió."

(Reglament de participació ciutadana, 2017)

La Carta municipal, les Bases de la gestió cívica i el Reglament de participació ciutadana⁷⁰ eren, en el moment en què vaig desenvolupar el treball de camp que sosté

⁷⁰ Les Normes Reguladores de la Participació Ciutadana incorporen el concepte de "cogestió", modalitat existent en pocs equipaments de Barcelona, o en les fases inicials d'alguns equipaments que després

la present tesi (2018-2019), el marc regulador de la gestió cívica i el que guiava l'actuació en aquest àmbit⁷¹. És cabdal doncs analitzar aquests documents, sobretot les Bases de la gestió cívica que han esdevingut el principal instrument aplicat als equipaments. Per això, a continuació s'analitzen els següents apartats de les Bases: la definició de la gestió cívica; el procés de selecció de l'entitat gestora; l'acord i el conveni de col·laboració entre l'Ajuntament i l'entitat gestora; i l'avaluació de l'activitat.

Definició de la gestió cívica

Un dels aspectes bàsics i primaris per conceptualitzar la gestió cívica és delimitar què és sensible de ser gestionat per la ciutadania dins d'aquesta categoria:

"Només les activitats i serveis municipals que siguin susceptibles de gestió indirecta i alhora puguin servir de canal i instrument per facilitar la participació ciutadana podran ser objecte de gestió cívica deixant fora els contractes d'obres o subministraments que no són objecte de ser gestionats per al foment de la implicació ciutadana."

(Bases de la gestió cívica, p.14, 2015)

Per tant, la participació ciutadana i la possibilitat de fomentar-la són condició *sine qua non* per tal que les administracions públiques considerin i facilitin la gestió cívica.

Seguidament, convé esgrimir *qui* pot optar a la gestió cívica. La figura jurídica és la d'una associació sense ànim de lucre, buscant així incentivar la participació no només a través del foment d'activitats d'interès per a la ciutadania, sinó també a través de la pròpia gestió ciutadana de tals activitats, quelcom que conforma una de les singularitats més definitòries de la gestió cívica.

passen a ser de gestió cívica, i que no s'han tingut en compte en aquesta tesi, que s'ha basat únicament en aquells casos que la gestió s'havia traspasat per complet a les entitats.

⁷¹ En el moment de la investigació la política de "Patrimoni Ciutadà" ja s'havia aprovat, però no s'havia desplegat pel que fa a la Gestió cívica, aquesta se seguia regint per la Carta municipal, les Bases de la gestió cívica i el Reglament de participació ciutadana.

“La gestió cívica és 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, amb l’objectiu, entre d’altres, de fomentar la participació ciutadana en iniciatives d’interès públic, inclòs el mateix objecte de la gestió.”

(Bases de la gestió cívica, p.1, 2015)

Així doncs, la definició de la gestió cívica s’emmarca clarament en l’àmbit de la participació ciutadana. Concretament, en una participació ciutadana oberta a la comunitat, especificant que "no és un instrument per a cedir locals per al desenvolupament d’activitats privades de les entitats sense ànim de lucre." (Bases de la gestió cívica, p.14, 2015). Per tant, la gestió cívica implica *sine qua non* l’obertura cap al veïnat, i el foment de la implicació d’aquest en les activitats i en l’administració de l’equipament.

Seguint el fil de la conceptualització de la gestió cívica, en les bases també es defineix la finalitat de la gestió cívica, que es resumeix en el desenvolupament comunitari, el sentit de pertinença al territori i la implicació ciutadana. El plantejament o filosofia inherent queda ben il·lustrada en el següent llistat d’objectius:

“- Fomentar la participació del teixit social en la gestió i en la programació de l’equipament.

- Impulsar les transformacions individuals i col·lectives per aconseguir una ciutadania activa i implicada en la gestió del bé comú.

- Millorar la cohesió social de la ciutat.

- Promoure l’associacionisme i les propostes de la ciutadania que potenciïn serveis i activitats d’interès general per a la col·lectivitat i atribuïts a la competència local.

- Fomentar valors socials i culturals i noves formes de participació, com ara la potenciació de dinàmiques participatives en el context de sector i territori per impulsar projectes comuns.

- Afavorir la cooperació entre el sector públic i el sector associatiu.

- Possibilitar el creixement cultural quantitatiu o qualitatiu de la ciutat i potenciar la creació col·lectiva.
- Fomentar valors del civisme i la convivència.
- Promoure, defensar i garantir els drets de ciutadania."

(Bases de la gestió cívica, p.2, 2015)

En qualsevol cas, l'element diferenciador de la gestió cívica respecte d'altres fórmules de projectes amb vocació comunitària, és el fet que aquesta és impulsada per una associació sense ànim de lucre provinent del territori. Aquest arrelament en el territori aporta un valor afegit que s'evidencia a través dels següents elements:

"L'experiència i el coneixement de l'entitat en processos de participació ciutadana, i la possibilitat d'aplicar-los de manera eficient, amb una millor adequació a la realitat en què es vol incidir i amb la implicació voluntària de la ciutadania, tant en la presa de decisions, com en la realització d'activitats."

(Bases de la gestió cívica, p.14, 2015)

Les Bases garanteixen que només entitats arrelades al territori puguin guanyar la gestió cívica d'un equipament, especificant el criteri de tenir la seu en el barri o districte on està ubicat l'equipament; l'antiguitat de mínim 5 anys; i haver estat realitzant activitats obertes a la comunitat els últims anys. Tanmateix, aquesta fórmula deixa encara petits buits que permeten a grans entitats que poden tenir seus a nombrosos barris de la ciutat, com ara la *Fundació Catalana de l'Esplai*, puguin presentar-se per a optar a la gestió d'un equipament, tal com s'apunta al document "La gestió cívica dels comuns urbans" (Ajuntament de Barcelona, 2018).

Un altre criteri que es concretava en les Bases aprovades el 2015 era que per a poder optar com a entitat a la gestió cívica d'un equipament o servei s'havia d'haver signat i tenir al dia el codi ètic elaborat pel Consell d'Associacions de Barcelona. Aquest document agrupava un seguit de premisses bàsiques de funcionament inclusiu i democràtic de les associacions. Tot i així, en les entrevistes del treball de camp, algunes entitats van esmentar que no s'havia acabat aplicant, quedant-se tan sols en la voluntat de demanar el seu compliment gradual, tal com s'explica en la següent entrevista:

“En principio, el Ayuntamiento quería ponerlo [Codi ètic] como algo obligatorio para firmar un convenio de gestión ciudadana. No lo es en este momento porque las propias entidades hemos pedido que todavía no sea así, que nos dé tiempo. Y no sé. Sería como la ISO no sé qué cuatro mil eso, pero en vez de ser algo que vienen desde arriba y te lo ponen, es algo que las propias entidades nos dotamos para... Claro, puede haber gestión cívica de un polideportivo, de un casal de barri, de un ateneo o de un campo de fútbol. Entonces, claro, cada uno puede tener intereses muy diferentes, pero como mínimo tiene que haber algunas cuestiones de transparencia, pues, eso, de convocar una vez al año a los socios, de tener las cuentas en la web, cosas de este tipo. Algo desde las propias entidades, no desde fuera. Y algo que las mismas entidades velarán porque eso se cumpla, y si hubiera un conflicto, pues tener..., decir: No, no.”

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

De fet, a les modificacions de les Bases del 2019, hi consta una petita variació al respecte, s'introdueix que es pot haver signat el codi ètic, o un instrument similar, per tal de garantir la transparència i el bon govern. D'aquesta manera, ja no es fa referència únicament al codi ètic com a instrument per a garantir el bon govern d'una entitat, i l'ús d'aquest tipus d'instruments passa a ser opcional. Per tant, el funcionament intern inclusiu i democràtic de les associacions és un dels temes que, d'entrada, no totes les entitats poden garantir, i que s'analitzarà posteriorment en aquesta tesi.

Per tal d'assegurar que la gestió cívica és una pràctica que té l'impacte comunitari com a objectiu, i com a forma d'evitar el clientelisme, en les bases es dona especial rellevància al projecte a desenvolupar. D'aquesta manera es remarca que la gestió cívica és una combinació del projecte que es vol dur a terme amb la potencialitat del *qui*, és a dir, una entitat sense ànim de lucre que desenvoluparà el projecte. A més a més, s'especifica el lliurament per separat del projecte i les característiques de l'entitat, assegurant així que no influeix qui presenta el projecte en les valoracions de la qualitat d'aquest. A continuació, es mostren alguns dels criteris de valoració del projecte:

“1. Adequació a la realitat social i cultural en què s'insereix el projecte i a les necessitats del col·lectiu i al territori al qual s'adreça, fins a X punts.

2. Grau d'innovació i creativitat del projecte en relació amb el model descrit en el document annex 2, fins a XX punts.
3. Nivell de concreció, coherència interna i viabilitat del projecte, fins a XX punts.
4. Mecanismes previstos per garantir la participació i implicació de les persones usuàries beneficiàries en la dinàmica i la gestió de l'objecte de la gestió cívica, fins a XX punts.”

(Bases de la gestió cívica, p. 6, 2015)

Procés de selecció

Una cop definida l'especificitat de la gestió cívica en l'univers de l'acció comunitària i la implicació de la ciutadania, es determinen els mecanismes legals per tal de prosseguir a la selecció de l'entitat que s'ocuparà de l'equipament. Aquest és un punt que va generar, i encara genera, controvèrsia, atès que la preferència de la Plataforma era optar per l'adjudicació directa, entenent aquesta com una fórmula més adient per a reconèixer la singularitat de la gestió cívica, però en les Bases s'esmenta el concurs públic com a mecanisme per a la selecció d'entitats per a la gestió cívica.

En contrast, d'acord amb l'entrevista amb el tècnic de districte, l'àrea jurídica i tècnica de l'Ajuntament reiterava la necessitat d'un concurs públic, argumentant que les regulacions pròpies de l'Ajuntament són l'última vàlua d'un corpus legislatiu d'instàncies superiors (autonòmiques, estatals i europees), que no faciliten l'adjudicació directa, i en el cas que es denunciés el procediment, aquest podia quedar anul·lat, provocant la desautorització del sistema de gestió cívica. A més, l'Ajuntament concebia el concurs públic com un mecanisme per a incentivar i garantir la tria del millor projecte, ja sigui perquè s'escull la millor entitat o perquè la concurrència competitiva incentiva l'esforç per a realitzar el millor projecte.

Les diferents posicions sobre el mecanisme per a la selecció de l'entitat quedaren en certa manera recollides a les Bases que, en primer lloc, estableixen que a la gestió cívica no és adient aplicar-li la llei de contractació pública, i per tant, no se li exigeixen els procediments derivats d'aquesta.

"[la gestió cívica] no constitueix una modalitat de contractació de la gestió dels serveis públics, ni el seu abast pot implicar una lesió de la normativa bàsica en matèria de contractació del sector públic, ni de les directives comunitàries aplicables per raó de la matèria." (Bases de la gestió cívica, p.1, 2015)

Però, en segon lloc, sí que estableixen que el procés de selecció d'una entitat per a la gestió de l'equipament es fa principalment per concurrència pública, i conseqüentment es publica en el butlletí Oficial de la Província, entre d'altres canals, per a garantir-ne la difusió. En les entrevistes als tècnics de l'Ajuntament, aquests esmentaven que en el cas que més d'una entitat es presentés al concurs s'intentava prèviament que aquestes poguessin treballar col·laborativament a fi de presentar un sol projecte. Així s'iniciava un treball de coordinació que possiblement es traduís amb la gestió conjunta de l'equipament.

En el cas en què alguna entitat s'interessés per la gestió de l'equipament, però aquesta no estigués disposada a treballar conjuntament amb l'altra entitat que reclamés l'equipament, els tècnics procedien a informar de l'especificitat de la gestió cívica, la història i casuística d'aquesta, la possible mobilització d'una part del barri per a reclamar un equipament, etc. Per tant, s'intentava que les entitats que es presentessin al concurs, si s'esqueia, treballessin juntes en el projecte de l'equipament, o si era una entitat que no tenia massa vinculació amb el territori, que fos conscient dels objectius de la gestió cívica, buscant preservar així l'essència d'aquest model de gestió.

Complementàriament i en resposta a la demanda de la Plataforma de gestió ciutadana, a les Bases s'hi contempla la possibilitat de l'adjudicació directa en el cas que el concurs quedi desert, o bé en el cas que en un territori només hi hagi una entitat que compleixi els requisits per a poder gestionar un equipament determinat, tal com s'especifica a continuació:

"Quan després d'haver-se fet una convocatòria pública no s'hagi presentat cap entitat o les entitats presentades no hagin presentat un projecte de gestió adequat a les finalitats prèviament definides per l'Ajuntament. Quan per raons de caràcter tècnic o social només es pugui formular l'encàrrec de gestió a una sola entitat."

(Bases gestió cívica, p.15, 2015)

De fet, un dels aspectes més interessants i innovadors que plantegen les Bases de la gestió cívica és la composició de la comissió d'avaluació dels projectes i entitats candidates. Es reconeixen i s'inclouen els actors provinents de la societat civil, i per tant, la comissió es compon tant per personal de l'Ajuntament, com per persones del teixit associatiu del territori, així com també per representants de la Plataforma de gestió ciutadana, tal i com s'explicita a continuació.

“Personal Ajuntament:

- 3 representants del Districte;
- 1 representant de la direcció competent en matèria de participació ciutadana;
- 2 representants de l'àrea de la direcció del programa al qual correspongui l'equipament;

I per part de la ciutadania:

- 2 representants del teixit associatiu
- 2 representants d'entitats membres de la Plataforma de Gestió Cívica de Barcelona.”

(Bases de la gestió cívica, p.7, 2015)

Acord i conveni de col·laboració

L'acord que s'estableix entre l'entitat seleccionada per a responsabilitzar-se de l'equipament i l'Ajuntament és un conveni de col·laboració, que estableix obligacions bilaterals però que, com ja s'ha esmentat, "no participa de la naturalesa jurídica dels contractes del sector públic" (Bases de la gestió cívica, p.1, 2015). A través de l'enquesta realitzada en el marc d'aquesta tesi a 51 equipaments, s'ha visualitzat que els convenis solen tenir d'entrada una durada d'entre 1 i 3 anys, però que la majoria se'ls atorguen posteriorment pròrrogues d'1 o 2 anys.

L'acord també preveu un finançament per a desenvolupar el projecte en l'equipament, en forma de subvenció a l'entitat gestora. La subvenció està supeditada a la normativa general de subvencions, i per tant, implica la impossibilitat de guardar diners per a l'any següent en cas que resti algun romanent. Aquesta ha estat una queixa que s'ha identificat repetidament en les entrevistes amb els membres de les entitats gestores. No obstant això, alguns entrevistats apuntaven que havien aconseguit certa flexibilització al respecte presentant una proposta d'ús d'aquests diners sobrants per a l'any següent.

En l'acord s'estableixen una llarga llista d'obligacions per a l'entitat responsable de l'equipament: des d'obrir amb la regularitat corresponent a un equipament municipal fins al compliment amb les regulacions de protecció de dades, passant també per la fixació de la periodicitat (trimestral) amb què s'han de lliurar informes amb dades sobre les activitats que s'hi duen a terme. Una de les premisses especificada és la política de retolació; aquesta última, com es detallarà més tard, és font de tensions entre l'Ajuntament i els responsables dels equipaments.

Finalment, les modificacions del 2019 inclouen el dret de les entitats gestores a inscriure la seu de l'entitat al propi equipament, fet que es negava explícitament en les bases del 2015. Aquest era un canvi reclamat per les entitats que va sorgir en les entrevistes en profunditat, ja que la majoria no tenien cap altre espai concedit o llogat on ubicar la seva seu.

Avaluació de la gestió cívica

Les Bases també contenen aspectes generals de la fase d'avaluació, fet que suposa un avenç respecte el marc polític i jurídic anterior, en el qual no s'especificava el procés d'avaluació. La manca d'uniformització prèvia a l'aprovació de les Bases havia generat pràctiques disperses entre districtes i, en alguns casos, relacions clientelars.

Les Bases aprovades el 2015 estableixen que per a retre comptes de la gestió de l'equipament s'ha de presentar una memòria econòmica i d'activitats, i també es contempla, si s'escau, la possibilitat de demanar auditories externes. En les modificacions del 2019, s'afegeix un paràgraf en el procés d'avaluació que fa referència a la naturalesa comunitària i de participació ciutadana de la gestió cívica, i específicament s'esmenta el balanç comunitari, en l'apartat de "Drets i deures de l'Ajuntament de Barcelona", tal com es mostra a continuació:

"L'avaluació fixarà la seva mirada de manera especial en la dimensió comunitària que aporta el model i la proposta de gestió, pel que fa a l'impacte i retorn social, en l'arrelament al territori, en la democràcia i la participació, i en la cura de les persones, dels processos i de l'entorn, d'acord amb els indicadors de balanç comunitari aprovats pel Govern municipal."

(Document de modificació de les Bases de la gestió cívica, p. 14, 2019)

En les entrevistes amb càrrecs polítics de l'Ajuntament i membres de la Plataforma de Gestió Ciutadana, la inclusió del balanç comunitari és fruit de les demandes d'alguns equipaments de gestió cívica i del treball conjunt amb aquestes per tal d'incloure indicadors que puguin visualitzar les característiques del treball comunitari i de participació. Els indicadors emprats prèviament se centraven sobretot en la quantitat d'activitats i número de persones. El balanç comunitari, que està inspirat en el balanç social promogut per la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya, té en compte variables de democràcia interna, inclusió, a més d'altres variables relacionades en visualitzar la capacitat transformadora dels projectes. Així doncs, és un exemple d'instrument elaborat pel teixit associatiu que ha inspirat a l'administració, i que en el moment del treball de camp estava en fase de proves i s'implementava només en alguns equipaments.

En les Bases de la gestió cívica es menciona també els criteris per a la revocació del conveni de col·laboració, detallant aquelles faltes greus o lleus que poden portar a sancions o revocacions, les quals se centren majoritàriament en l'incompliment de les obligacions explicitades en l'acord, i sobretot, en la justificació econòmica.

Aquest aspecte és important per a donar resposta a la manca de dinamisme que es pot donar en alguns casos, en què entitats històriques van, en el seu moment, responsabilitzar-se d'un equipament però amb el pas dels anys poden haver-se estancat en la seva gestió, o la seva base social pot haver disminuït dràsticament. No obstant això, alguns tècnics entrevistats mostraven cert escepticisme en l'aplicació de la revocació de la cessió, ja que creien que quan una entitat se li transferia la gestió d'un equipament era complicat revocar-ho, tal i com relatava un tècnic de districte entrevistat: "si no és que la facin molt grossa, això és per tota la vida" (Tècnic de Districte de l'Ajuntament de Barcelona).

Per acabar, convé assenyalar que les bases han representat un punt d'inflexió en el reconeixement i regulació de la gestió cívica, contribuint a crear un model estable i unificat, tal com demanava el document fundacional de la Plataforma de gestió ciutadana (2012). Les Bases creen, doncs, un marc que hauria de reduir, sinó eliminar, les *males praxis* en l'atorgament i avaluació de la gestió cívica, com ara el clientelisme o la manca de rendició de comptes.

Tot i que les Bases de gestió cívica són un pas important, no són l'instrument definitiu ni tampoc exhaustiu. Com s'ha esmentat prèviament, tant la Carta municipal de Barcelona com les Bases de la gestió cívica s'han d'ubicar en el marc de la legislació catalana, espanyola i europea, i aquest és un marc no habituat a reconèixer i treballar amb l'associacionisme en els termes que planteja la gestió cívica. Per tant, les Bases

continuen despertant demandes per part de les entitats gestores d'equipaments i, per altra banda, també segueixen causant cert neguit en el personal de l'administració, sobretot en l'àrea jurídica, tal com he recollit a les entrevistes a ambdós actors.

Cal destacar que en les Bases hi ha un reconeixement i una cessió de poder a la ciutadania organitzada, materialitzada en la presència de la societat civil en el procés de selecció. D'aquesta manera s'aconsegueix integrar una pluralitat i una mirada complementària a la que té l'administració pública.

Tanmateix, al mateix temps, les bases atorguen una gran capacitat definitòria i decisòria sobre la gestió cívica i el seu procedir a l'Ajuntament. Les entitats disposen de marge per a escollir les activitats al seu equipament, però dins el marc del que prèviament ha definit l'Ajuntament per a l'equipament, i amb el control posterior d'aquest, amb la capacitat de revocar si el consistori ho considera.

Així, si bé segons les Bases la gestió cívica s'estableix una pràctica de treball conjunt, aquesta no segueix una lògica d'horitzontalitat, atès que l'Ajuntament és clarament l'actor amb una major capacitat definitòria, finançadora i avaluadora.

Tot i aquesta desigualtat de partida en la correlació de forces, a través del treball de camp dut a terme s'ha observat una implementació de les Bases diversa i desigual, depenent tant dels tècnics de cada districte i àrea competent en l'equipament, com de la pròpia trajectòria de l'equipament. En els propers apartats s'aniran detallant els patrons i especificitats observades al respecte.

Finalment, convé esmentar que l'any 2016 es va aprovar la política de "Patrimoni ciutadà", que planteja un marc de gran envergadura per a protegir, promoure i reconèixer la gestió col·lectiva de comuns urbans de titularitat pública, i que englobaria a la gestió cívica. Però no només emmarca la gestió cívica, sinó que també inclou el "Pla Buits" i "la cessió de patrimoni". Tot i presentar aspectes innovadors, com ara comissions plurals per a la selecció de les iniciatives, òrgans per a l'avaluació i acompanyament dels projectes que presentin una transversalitat en les àrees implicades de l'Ajuntament, a inicis del 2021 la implementació era incipient, i es centrava en el Balanç comunitari i el Catàleg del Patrimoni Ciutadà (Salazar et al., 2022).

9.2 Anàlisi de les xarxes de coordinació

La naturalesa de la gestió cívica crea una interdependència entre l'administració pública local i els gestors cívics i, per tant, es creen xarxes per a la coordinació d'ambdós actors.

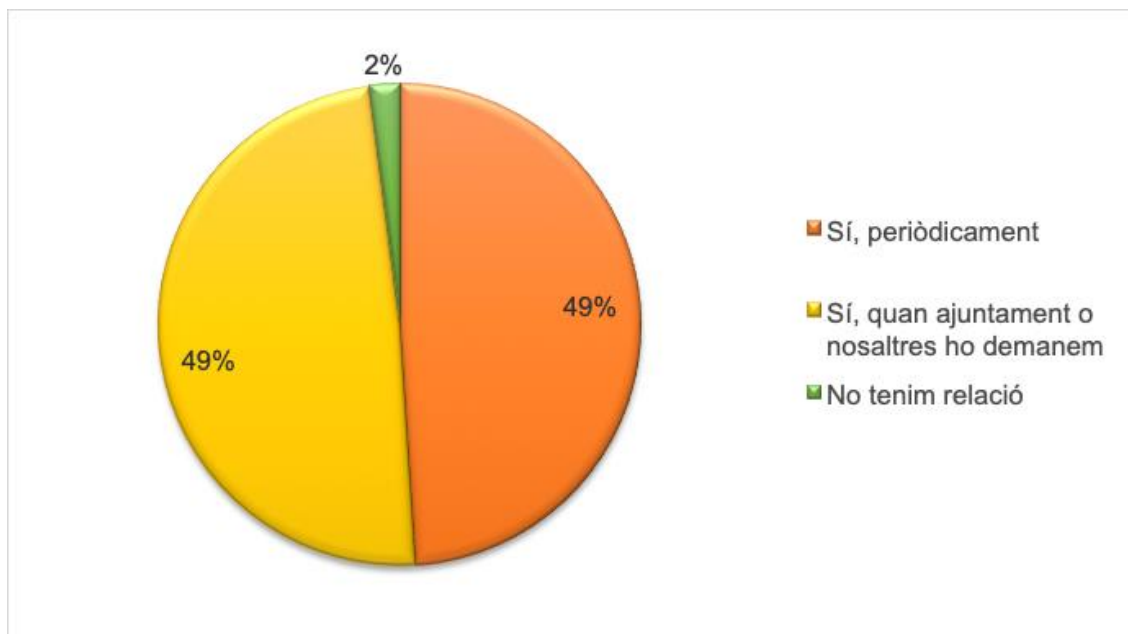
Les xarxes són el principal element del paradigma de la governança que ha influït en l'administració pública actual, que conté també elements propis de la NGP i l'APT. Tal com s'ha esmentat prèviament, les xarxes presenten potencialitats i riscos, pel fet que si bé poden generar oportunitats per a l'apoderament de la ciutadania i inclusió de noves visions en les polítiques públiques (Klijn, 2012), també presenten possibles dèficits democràtics en el seu procedir (Swyngedouw, 2005). Per això, en l'anàlisi que es presenta a continuació he tingut en compte tant els espais formals de coordinació entre els actors implicats en la gestió cívica (entitats gestores i Ajuntament de Barcelona), com també aquells informals; prenent en consideració també quins són els mecanismes de decisió; qui designa els actors i els mecanismes per a fer-ho; quina és la capacitat i l'abast de les decisions dels actors, així com també la representativitat d'aquests.

9.2.1 Espais de coordinació

D'entrada, els resultats de l'enquesta⁷² mostren com tots els equipaments, menys un, tenen relació amb l'Ajuntament. Un 49% dels equipaments van contestar que tenien relació de forma periòdica, i l'altre 49% quan una de les parts ho demanava. Només un d'ells va contestar que no tenia relació amb el consistori, per tant, es pot afirmar que hi ha una relació en menor o major grau entre les entitats gestores i el consistori, que segons han mostrat posteriorment les entrevistes, sol ser amb el tècnic de referència.

⁷² L'enquesta va ser contestada per 51 dels 56 equipaments existents a Barcelona a finals del 2018.

Gràfic 8: Espais de coordinació entre l'associació de gestió cívica i l'Ajuntament, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

A continuació, es presenten els espais de coordinació separant-los en dues grans categories: els espais regulats i els no regulats. Aquestes dues categories s'han creat en base si són espais que sorgeixen d'alguna normativa, tenen una missió i procediments establerts, o bé, són espais que es generen en el dia a dia i no consten en cap de les regulacions. En la categoria dels espais formals hi consten les comissions de selecció, el consell d'equipament i les taules intersectorials. En els espais informals s'hi ha identificat la negociació per la renovació del conveni i la coordinació del dia a dia.

Espais formals

- Comissions de selecció: Aquest espai de treball que sorgeix arrel de l'aprovació de les Bases de la gestió cívica del 2015 és l'òrgan que processa la selecció de l'entitat més adequada per a la gestió d'un equipament. Les comissions estan conformades per personal tècnic de les àrees implicades de l'Ajuntament, persones del teixit associatiu del territori on es troba l'equipament, i persones de la plataforma de gestió ciutadana. La seva tasca és discernir quina és l'entitat més adequada per a la gestió de l'equipament en el cas que se'n presenti més d'una, així com valorar el projecte presentat per l'entitat. És, doncs, un espai amb una missió concreta i on es reconeix la participació i aportació dels actors

provinents del teixit associatiu com a actors fonamentals de la comissió. Les persones convocades del sector de la gestió cívica han de ser membres/part de la Plataforma de Gestió Ciutadana, ja que és l'única entitat de segon grau que agrupa equipaments de gestió cívica de diferents districtes de la ciutat, i a més, va ser la contrapart amb què l'Ajuntament va treballar per a l'elaboració les Bases de la Gestió Cívica. En la següent cita, un entrevistat que és membre de la junta gestora d'un equipament de gestió cívica i també membre de la Plataforma de gestió ciutadana relata l'experiència de participar en aquesta comissió.

"Els últims concursos de gestió cívica que s'han fet, que hem participat, des de que hi ha la nova normativa, la Plataforma hi participem, i jo he participat com en 2 o 3 concursos, i a veure... A tots els concursos, tots s'ha presentat una única entitat..." (Centre cívic al Districte de Sarrià-Sant Gervasi)

- Consell d'equipament: Aquest òrgan també consta en les Bases de la gestió cívica i es convoca anualment. El seu principal objectiu és la rendició de comptes per part de l'entitat responsable envers els representants polítics del districte. En el Consell d'equipament es presenten les activitats realitzades a l'equipament i s'explica breument el que es preveu desenvolupar en els següents mesos. Les persones convocades són representants polítics del districte, un per cada partit amb representació al districte, algun tècnic referent, i representants de l'entitat responsable de l'equipament.

Gairebé tots els equipaments han relatat haver celebrat cada any la comissió de seguiment. Tot i així, tots s'hi han referit com a tràmit, no l'han valorat com un espai de treball o coordinació, sinó més aviat un tràmit en el quals els assistents no solen mostrar massa interès, ja que en general no hi solen haver preguntes. Tanmateix és un espai amb un objectiu clar i fomenta la transparència respecte a l'activitat realitzada i les persones que hi poden participar.

- Taules de treball intersectorial: Són espais a nivell de barri o districte, i no es donen en tots els equipaments sinó que depèn de la casuística de cada territori. Les taules consisteixen en trobades entre diferents actors per a treballar entorn a alguna temàtica específica. En general són convocades i dinamitzades per l'Ajuntament, s'hi conviden entitats i actors que treballen en el territori, des dels

equipaments de gestió cívica fins a entitats del tercer sector que desenvolupen algun projecte en el barri.

Les taules poden ser de temàtiques variades, des de temes de gènere, fins a l'ocupabilitat o acció comunitària, com ara el desenvolupament del Pla comunitari. Aquestes taules es destinen principalment a compartir visions i establir mecanismes de treball conjunt en alguns casos, constituint-se en un espai de reconeixement dels actors comunitaris, i de coneixença entre ells. Els equipaments de gestió cívica catalogats com a casals de barri o equipaments per a joves són els que reporten participar amb major assiduitat en aquest tipus d'espais. En general, els consideren espais de cordialitat i treball conjunt, coneixement d'altres actors i les seves activitats, i on es relacionen amb altres tècnics de l'Ajuntament a banda del tècnic de referència; si bé, en algun cas, es qüestiona la seva practicitat en termes de resultats.

Els espais presentats fins ara, comissions de selecció, consell d'equipament i taules de treball intersectorial, són espais identificats en el treball de camp que estableixen una relació formalitzada amb responsables dels equipaments i personal tècnic de l'Ajuntament. La regulació d'aquests espais els garanteix transparència, objectius clars i codis de procediment definits. Amb tot, les persones entrevistades dels equipaments han qüestionat la seva utilitat, i és que al llarg de les entrevistes s'ha observat com la coordinació real de la gestió cívica i l'Ajuntament de Barcelona es dona en altres espais de caràcter més informal, que manquen de regulació i procediments establerts.

Espais de coordinació informals

La coordinació entre l'Ajuntament i els responsables de la gestió cívica es dona sobretot en el dia a dia, i en reunions celebrades en moments puntuals i rellevants per a la trajectòria de l'equipament, com per exemple, la renovació del conveni. Aquests espais de coordinació informal també es comptabilitzen com a elements de la governança en xarxa, doncs tal com definia Offe (2009), les xarxes són modes d'interacció institucionalitzats però també espais informals. Els espais que s'han identificat són la negociació del conveni, i els espais de coordinació habitual on interactuen els diferents actors per temes diversos.

- **Negociació del conveni:** El conveni és l'acord per escrit que s'estableix entre els responsables de la gestió cívica i l'Ajuntament de Barcelona, recull elements com la durada de l'acord, la possibilitat de pròrroga i la quantia econòmica que serà transferida per a la realització de la seva activitat. D'acord amb els resultats de l'enquesta, el període dels convenis sol variar entre 1 i 3 anys, tot i que en la majoria de casos quan s'acaba aquest període s'aplica una pròrroga d'entre 1 i 2 anys. La negociació del conveni és el moment en què, a través de trobades en algun espai de l'Ajuntament, s'acorda la renovació de la concessió i les condicions per a la gestió cívica, però també es poden debatre i acordar millores per a la gestió de l'equipament en qüestió. Ni la forma de procedir en aquesta negociació, ni els criteris per a acordar una millora no estan descrits en cap normativa, i per tant, conformen un clar exemple d'espai no regulat on es prenen decisions rellevants.

Mitjançant les entrevistes s'ha observat com la forma de procedir en aquests espais consisteix en una exposició de demandes per part dels responsables de l'equipament i la posterior negociació, en què cada actor implicat mostra i aplica les seves eines, així com el repertori d'accions a l'abast de cada actor. Per una banda, l'administració utilitza el poder que li atorga la capacitat finançadora i reguladora a través de l'aplicació de les lleis procedents de diferents nivells administratius. Per altra banda, els responsables dels equipaments utilitzen l'informe de resultats d'activitats realitzades durant els últims anys i la proposta d'activitats per a realitzar en el proper període. En alguns casos s'utilitza també, per part de l'entitat gestora, la mobilització social i la coordinació de diferents actors del territori per a pressionar i aconseguir millores conjuntament. En el cas de Nou Barris, districte amb més equipaments de gestió cívica i on es troben els equipaments amb més antiguitat, s'han negociat algunes millores del conveni col·lectivament, les associacions responsables de la gestió cívica es coordinen per a demanar millores que els beneficiïn a tots, tal com s'il·lustra en el següent fragment d'entrevista.

"Tot el que és la part totxa del conveni, és anar-hi com a plataforma (d'equipaments de gestió cívica del districte de Nou Barris). I una de les apostes que és ara, a nivell de Nou Barris, cadascú tenia el seu conveni, que li acabava en un dia, un altre o el demés enllà. I l'aposta - des de fa uns anys que s'està treballant - és que ara quan s'acabin tots els convenis anirem a firmar tots junts

un conveni nou amb la mateixa base, i cada un amb necessitats concretes"
(Equipament per a joves, Districte de Nou Barris)

- Coordinació habitual: Aquest tipus de coordinació es dona per assumptes relacionats amb l'activitat del dia a dia de l'equipament, ja sigui activitat ordinària, extraordinària o relacionada amb la infraestructura. Es dona en general via telèfon o via correu electrònic. La majoria d'equipaments tenen relació amb l'Ajuntament a través del tècnic de referència de l'equipament, en alguns casos tècnic de barri, de districte o tècnic de l'àrea referent, per exemple, en el cas dels equipaments de joventut, el tècnic de joventut de districte. En casos puntuals es poden relacionar amb tècnics d'una instància superior del districte però que tenen relació amb l'àrea d'activitat de l'equipament, com ara l'àrea d'acció comunitària o l'ICUB (Institut de Cultura de Barcelona).

És en aquest àmbit del dia a dia, on es teixeix una relació que acaba definint aspectes de les activitats diàries, com ara: demanar determinats permisos especials per alguna activitat, albergar activitats proposades per l'Ajuntament, exposar algunes de les demandes dels equipaments en termes de millora, enviar els formularis periòdics per a retre comptes, etc. No existeixen criteris que regulin aquesta relació, que pot variar en periodicitat i fluïdesa. De fet, s'han identificat diferències en els equipaments, tant en la valoració de la relació amb el tècnic de referència com amb els resultats d'aquesta relació, havent-hi diferents interpretacions de l'aplicació de les regulacions segons el districte o tècnic. Tot seguit es presenta una taula resum, i després es detallen aquells factors que influeixen en la valoració i resultats de les relacions entre gestors dels equipaments i Ajuntament.

Taula 25: Resum dels espais de relació entre Ajuntament i entitats responsables dels equipaments de gestió cívica

Espais formals	Característiques
Comissió de seguiment	<ul style="list-style-type: none"> - Cada equipament la dur a terme - Es presenta la feina realitzada anualment per part dels representants de l'equipament - Es convoca a un representant polític de cada districte, algun tècnic, i els representants de l'equipament - S'ha concebut com a tràmit
Comissió de selecció de noves entitats	<ul style="list-style-type: none"> - Es realitza per a adjudicar un equipament a una entitat per a la gestió cívica - S'hi convoca els següents actors: <ul style="list-style-type: none"> Per part de l'Ajuntament: <ul style="list-style-type: none"> - Representants del districte, de l'àrea de participació i de l'àrea d'activitat de l'equipament Per part de la societat civil: <ul style="list-style-type: none"> -Representants Plataforma gestió ciutadana -Representants teixit associatiu - Relació d'horitzontalitat - Reconeixement per part de l'Ajuntament dels actors comunitaris - Es valora positivament
Taules de treball per temàtiques específiques	<ul style="list-style-type: none"> - Són taules de treball on hi assisteix l'administració i representants del territori. - Les temàtiques a tractar poden variar: gènere, acció social, treball...

	<ul style="list-style-type: none"> - Les sol dinamitzar l'Ajuntament i en poden sorgir activitats coordinades
Espais informals	Característiques
Negociació del conveni	<ul style="list-style-type: none"> - Tècnics i polítics del districte - Representants de l'entitat gestora de l'equipament - En alguns casos els equipaments d'un districte negocien conjuntament algunes millores - Cada actor presenta els canvis que creu que han de constar en el nou conveni - Cada actor desplega el seu repertori d'acció si ho creu necessari
Trucades i correus	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió d'aspectes relacionats amb el dia a dia de l'equipament o relacionats amb algun aspecte del barri - Es donen normalment amb el tècnic de referència a nivell de districte (en alguns casos poden ser amb el representant polític) - Es negocia i hi ha interpretació de la regulació que afecta la gestió cívica - Diferents resultats del mateix tema d'acord amb la interpretació del tècnic i/o polític - Cada actor desplega les estratègies d'influència

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes en profunditat

9.2.2 Factors explicatius del funcionament de les xarxes de coordinació

En els espais de coordinació, especialment els informals, la manca de procediments regulats fa que hi hagin diferents factors que influeixin en la relació que s'estableix entre l'administració i els gestors cívics. A continuació, s'expliciten els factors influents identificats en les entrevistes en profunditat (34 a equipaments de gestió cívica i 10 a personal tècnic i polític del consistori). Entre els factors destaquen: la relació històrica amb l'ajuntament i la cultura de lluita del barri; el poder negociador de l'entitat gestora; la predisposició al treball col·laboratiu dels tècnics de referència; i la voluntat política del districte.

a) La relació històrica amb l'ajuntament i la cultura de lluita del barri.

Hi ha districtes en què la ciutadania i sobretot el teixit associatiu han participat en una mobilització gairebé constant per a poder millorar el barri en serveis i infraestructures.

En els districtes de Sant Martí i Nou Barris, i alguna zona del districte de Sants-Montjuïc, s'hi troben barris que van fundar-se i créixer durant la dècada dels 60 i 70, ràpidament, amb una manca de planificació urbanística i baixa densitat institucional (Hastings, 2009), fent necessària la mobilització per tal d'obtenir inversió pública. Per altra banda, mentre arrelava la sensació d'abandonament, en alguns casos es van generar dinàmiques d'autoprovèïment per part del veïnat, tal i com s'ha esmentat anteriorment (Martí-Costa i Tomàs, 2017). De fet, en les entrevistes dels equipaments del districte de Nou Barris, i en alguns del districte de Sant Martí, el discurs de mobilització històrica per aconseguir la pavimentació, les connexions de transport públic, les escoles públiques, han anat apareixent com a part d'un relat d'organització col·lectiva, però també com a formula per a contextualitzar d'on sorgeixen els equipaments de gestió cívica.

"Aquest és un barri que es crea als anys 50 o 60, i es comença amb barraques, i és un barri que els veïns es construeixen el clavegueram...Existia el que és "*Urbanitzar en dominicos*" és com un hito que marca una manera de ser del barri..."

(Equipament per a joves del Districte de Nou Barris)

"El casal de barri, en el seu moment, va ser pioner en aquest barri. Doncs fent activitats sobretot pels joves i nens. Els nens quan sortien d'escola ja no tenien res a fer. Estava el *parque, bueno* la plaça i poca cosa més... A casa a mirar la televisió... Va ser una reivindicació bastant forta, veïnal... La vam aconseguir."

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

Així doncs, perdura un imaginari col·lectiu en el qual les millores del barri s'aconsegueixen reclamant insistentment a les administracions. Aquesta idea de demanda i mobilització també es trasllada en l'àmbit de la gestió cívica, fet que provoca una actitud d'alerta i suspicàcia envers l'Ajuntament, tal i com s'exemplifica en el següent fragment d'entrevista.

"Si tu no negocies els límits cada cop tens menys. S'ha de veure a la resta de Barcelona fins a quina hora es poden fer activitats al carrer, aquí fins més tard. Per què? Perquè hem lluitat per això. Llitem amb seny, però si volem que les coses es mantinguin no podem renunciar, hem de lluitar."

(Equipament per a joves, Districte de Nou Barris)

Tot i així aquesta desconfiança no es trasllada en una tensió permanent, sinó que també hi ha moments i dinàmiques d'entesa, tal com s'explicita en el següent fragment d'entrevista:

"Hi ha d'haver un espai de confiança per a gestionar i resoldre les nostres diferències, primera norma, segon, anem a consensuar uns mínims del projecte que s'han d'oferir sí o sí. Mínim: has d'obrir dies determinats q pactem per a oferir un servei. Com a entitat tu estàs oferint un servei i, independentment de si estem barallats o no, has de prestar el servei, que sigui obert a tothom, que hi hagi transparència en la gestió, que ofereixi tot un programa d'activitats, perquè estàs treballant amb el territori i no pot ser víctima de les discussions.

Quan no es dona aquest marc de confiança, el tema no acaba de funcionar. Això implica una maduresa del teixit associatiu, i un canvi de perspectiva de l'Ajuntament."

(Tècnic Ajuntament de Barcelona)

b) Poder negociador de l'entitat responsable de l'equipament.

Estretament relacionat amb el punt anterior, el poder negociador de l'entitat gestora també s'ha identificat com a factor influent en les relacions entre els equipaments de gestió cívica i l'Ajuntament. Aquest poder emana, en part, de la capacitat mobilitzadora d'aquella entitat al barri per a poder exercir pressió al districte. El poder negociador i mobilitzador pot acabar influint tant en les característiques del conveni, com en la interpretació i aplicació que es fa de les regulacions per part de l'administració. La següent cita il·lustra la influència del factor mobilitzador en les relacions entre l'entitat gestora i l'Ajuntament.

"Per exemple, els models de conveni responen més a la força que tenen els ciutadans en un territori concret, que no a un model de conveni amb l'Ajuntament, si agafem el conveni de l'Ateneu de 9 barris i el de la Casa Orlandai no s'assemblen. El de l'Ateneu, per la tradició del barri, el seu conveni recolza més la part ciutadania, i el d'Orlandai no, és més burocràtic."

(Càrrec polític Ajuntament de Barcelona)

Un altre exemple que il·lustra l'argument exposat són les diferències en l'estil comunicatiu que proposa l'Ajuntament per als equipaments de gestió cívica. Nombrosos equipaments entrevistats esmentaven l'estil comunicatiu com a font de tensió en algun moment de la història de l'equipament, ja que l'entitat gestora tendia a obviar el logotip de l'Ajuntament, o bé, volia tenir el seu propi disseny de publicitat de les activitats.

En alguns districtes el fet d'intentar dissenyar el seu propi butlletí de publicitat d'activitats havia estat una font de tensió, ja que des del districte se'ls demanava usar la plantilla del consistori i els logos requerits en totes les activitats. En d'altres districtes hi havia hagut més flexibilitat en l'estil comunicatiu i no havia implicat tensions. Els responsables dels equipaments atribueixen aquestes diferències a la diferent capacitat de negociació i mobilització històrica de les entitats a cada districte, tal com es mostra en el següent fragment d'entrevista, però també a la interpretació de les regulacions que es feien en cada districte.

“Però quan fem un rètol, el procés de validació, la censura... el... "No, et prohibeixo. No pots, no pots utilitzar aquesta imatge. No pots...". Clar amb tot això, nosaltres diem si és Gestió Ciutadana necessitem un camí propi més laxe.”

(Centre cívic, Districte de Sarrià – Sant Gervasi)

En aquest sentit, és interessant destacar també la coordinació entre equipaments al districte de Nou Barris (districte amb un major nombre d'equipaments) per a posar en comú alguns temes de la gestió cívica, però sobretot per a fer pressió conjunta a l'hora de negociar millores en el conveni amb l'Ajuntament, tal com s'ha esmentat anteriorment.

Tanmateix, aquesta capacitat mobilitzadora també fomenta una revisió crítica per part d'alguns tècnics de l'Ajuntament entrevistats, que consideraven que, en alguns casos, s'acabaven prenent decisions no tan empesos per criteris d'acord amb els objectius de la participació ciutadana i retorn social de la gestió cívica, sinó per evitar majors mobilitzacions i conflictes en els barri. Per tant, es corrobora la centralitat de la mobilització social a l'hora de conformar la capacitat negociadora d'algunes entitats i els resultats d'aquesta.

c) La predisposició al treball col·laboratiu i flexibilitat dels tècnics de referència.

Aquests són atributs del personal tècnic de l'Ajuntament i la cultura de l'administració. Una predisposició al treball col·laboratiu per part del personal tècnic ha estat identificat per part de les entitats gestores i alguns tècnics entrevistats, com a un dels elements centrals que facilita l'entesa i el treball conjunt. En aquest sentit, segons s'ha apuntat en algunes entrevistes, en alguns casos el canvi de tècnic de referència hauria suposat una millora o empitjorament de la relació, especialment en aspectes com la interpretació de les regulacions que afecten l'activitat ordinària o extraordinària de la gestió cívica. En el següent fragment d'entrevista s'il·lustra la rellevància del tarannà de cada tècnic.

"El problema que tenim amb els tècnics, que per sort ha començat a canviar, era amb una persona que portava molts anys amb govern de Convergència i PSC i no es va saber adaptar al canvi, i seguia la línia de Convergència, ens enviava inspeccions de la guàrdia urbana. L'Ajuntament nou la va recol·locar i ens en va enviar una altra, i ara podem treballar millor."

(Casal de barri, districte Sant Andreu)

d) La voluntat política del districte.

Tot i que s'esmenta en segon pla, sí que alguns equipaments relataven com depenent de qui hi hagi al capdavant del districte s'estableix una relació més conciliadora o més autoritària que pot facilitar o, contràriament, tensar la relació, tal com mostren les següents cites.

"La relació amb el districte és fluïda, bàsicament perquè el Toni és el regidor. El Toni és l'interlocutor que tenim de districte, és un noi que havia estat de Diablers, i que havia sigut del Consell de joventut i que coneix tot això més que ningú... I llavors la relació és fluïdíssima."

(Equipament per a joves, Districte d'Horta - Guinardó)

En el moment de les entrevistes, al llarg del 2019, es va percebre certa valoració positiva pel que fa a la predisposició del govern liderat per Ada Colau (Barcelona en Comú), que va entrar a governar el juny del 2015. En general, els responsables dels equipaments descriuen una "voluntat política" del govern orientada a millorar la gestió cívica, i una predisposició per "escoltar". No obstant això, hi havia una actitud d'expectativa, de contenció a l'hora d'afirmar rotundament un canvi substancialment beneficiós pels equipaments, tal com il·lustren els següents fragments d'entrevista a dos membres entrevistats dels casals de barri.

"I en l'etapa dels Comuns, jo crec que hi havia molta esperança, i en algunes coses ha millorat, en d'altres diguéssim que tot ha seguit més o menys igual, i en altres coses hi ha hagut decepcions..."

(Casal de barri, Districte Ciutat Vella)

"I jo crec que tenen una escolta, aquest govern, i l'Ajuntament, però a vegades, eh..., la maquinària no treballa prou fina. "

(Casal de barri, Districte Sant Martí)

Al llarg de les 34 entrevistes, es van trobar alguns casos, pocs, que mostraven disconformitat amb el govern de Barcelona en Comú. Els casos que van mostrar descontentament era degut al qüestionament per part de l'Ajuntament de l'activitat que duien a terme com a entitat gestora, ja que no coincidia amb els objectius esperats per aquells tipus d'equipament. Es tracta d'equipaments nascuts a la dècada de 1980 per a cobrir determinades necessitats del veïnat, com ara formacions per adults i opcions de lleure per als joves en barris on hi havia una mancança d'equipaments de proximitat.

Des de l'Ajuntament, es considerava que l'activitat que en aquell moment va servir per a resoldre una problemàtica, actualment ja no era prioritària, ni s'havia de realitzar des d'un equipament públic. Tanmateix, els gestors seguien defensant l'opció que ells oferien, tal com es pot veure en la següent cita:

“Jo m’he sentit dir: “Això és incitar al consum, perquè aquestes nenes o aquests nens que venen aquí a fer ballet (pagant 24 euros al mes), podrien anar perfectament a una escola de dansa, que per això estan. Nenes d’aquest barri, eh? Una escola de dansa, com a mínim, són 100 euros al mes. O podrien anar a una escola privada a fer anglès (que aquí venen per 27 euros). Llavors, clar, quan te sents aquestes coses... Que tenim 200 criatures, que són 200 famílies... Escolta’m, aquestes nenes no podrien anar a una escola de dansa! Podrien estar en un altre *puesto* a lo millor, millor o pitjor o igual que aquest, això és indiscutible, però que no diguin que això és consum! Però que no diguin que podrien anar a una escola de dansa perfectament. Famílies amb una economia... Justeta. M’entens? Llavors clar, quan sents aquestes coses... T’emprenyes.”

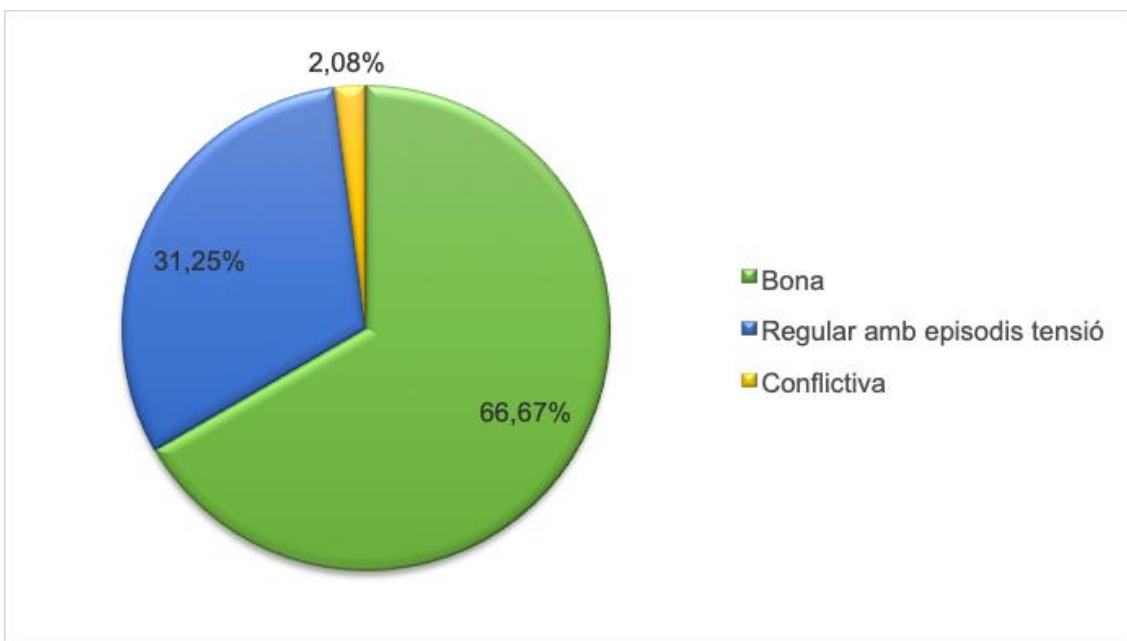
(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

Finalment, a través de l'enquesta també s'observa una coherència amb els discursos recollits en les entrevistes exposats anteriorment. En els següents gràfics es pot observar com hi ha un major percentatge (66,67%) d'equipaments que valoren com a "bona" la relació amb l'ajuntament durant el primer període de govern de Barcelona en Comú (2015-2019), que contrasta amb el 40,82% d'equipaments que qualifiquen com a "Més aviat bona" la relació històrica amb l'Ajuntament. Per relació històrica amb l'Ajuntament s'entenen els anys previs al 2015, amb més o menys retrospectiva depenent de l'antiguitat de cada equipament. Per tant, hi hauria hagut una millora en

9. Les xarxes de governança de la gestió cívica

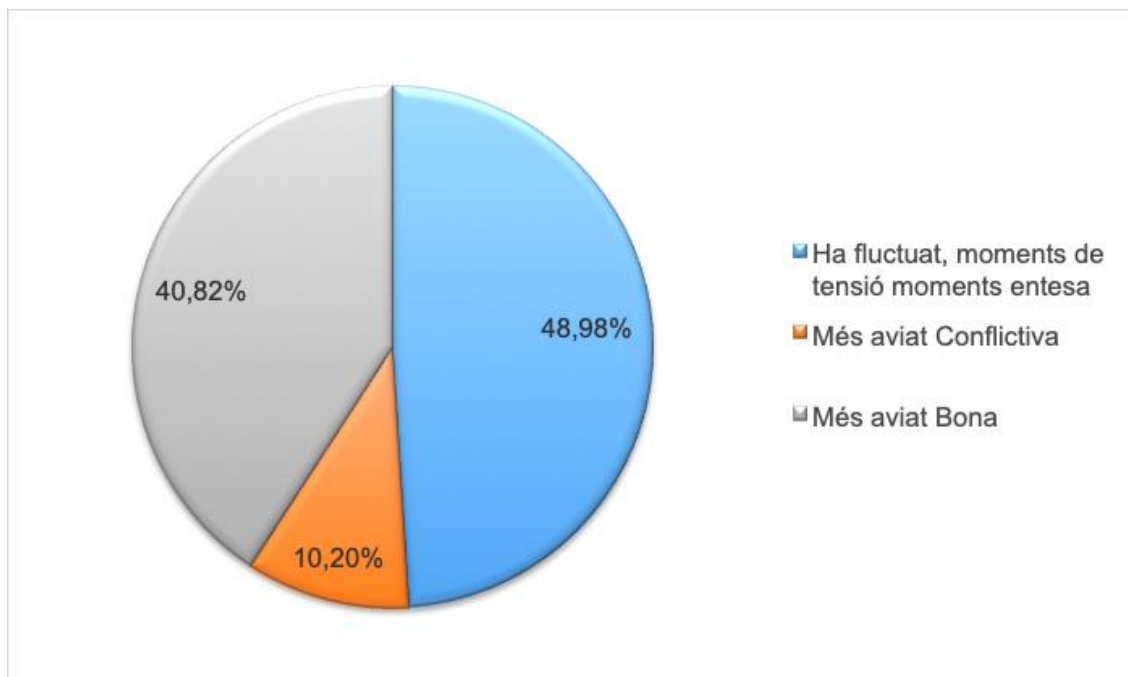
termes de valoració de la relació amb l'Ajuntament durant el període del govern de Barcelona en Comú segons les entitats gestores enquestades.

Gràfic 9: Valoració de la relació amb l'Ajuntament durant el període 2015-2018. Equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Gràfic 10: Valoració de la relació amb l'Ajuntament al llarg de la història de l'equipament, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

La valoració de les relacions amb el primer govern de Barcelona en Comú contrasta amb la valoració que van fer diverses entitats de gestió cívica de les relacions amb l'Ajuntament durant l'anterior govern de Convergència i Unió (2011-2015) en les entrevistes en profunditat. Alguns equipaments relataven relacions marcades per una confrontació creixent durant el mandat 2011-2015, tal com es reflecteix, de forma breu però ben nítida, en el següent extracte d'entrevista:

"en un temps ens van censurar cartells, CiU ens va censurar cartells... Si a aquest nivell no ens havia passat mai, i la veritat és que aquí normalment no miren res..."

(Equipament per a joves, Districte de Nou Barris)

Aquesta valoració més aviat negativa provenia sobretot d'aquells equipaments que mostraven un discurs sobre la gestió cívica més articulat i defensor d'un major grau d'autonomia. Tanmateix, cal esmentar que durant el govern de Convergència i Unió, entre el 2011 i el 2015, es van atorgar 12 equipaments de gestió cívica a entitats, tres més que el mandat anterior (2007-2011).

9.2.3 Representativitat a les xarxes

La representativitat a les xarxes és un dels elements cabdals en l'anàlisi democràtic d'aquestes, així doncs en aquest subapartat em fixo en l'estudi del tipus d'actors que formen part, qui els designa i en representació de qui (Subirats, 2016). Per tant, sobretot em centro en descriure i analitzar els processos pels quals les associacions són seleccionades per a la gestió de l'equipament, així com la construcció tant de la seva idoneïtat com de la seva representativitat.

Amb aquesta finalitat, a continuació exposo els resultats de l'anàlisi dels processos de designació de l'entitat, tant els procediments que es donen a partir de la regulació de les Bases el 2015, com els processos identificats previs al 2015. Aquests últims també és important tenir-los en compte, ja que configuren la forma en què van ser designats el 78,6% dels equipaments estudiats: dels 56 equipaments analitzats, 12 van ser fundats entre 2015 i inicis del 2019, i 44 entre 1970 i 2015.

En primer lloc, des de l'aprovació de les Bases de la gestió cívica, el 2015, la selecció de l'entitat per a la gestió cívica i la construcció de la seva idoneïtat, es fa

principalment en base a la candidatura de l'entitat per a responsabilitzar-se de l'equipament; l'arrelament de l'entitat al barri i el projecte a desenvolupar-hi. Aquest arrelament es justifica a través de la presentació d'activitats durant els últims 5 anys, i el projecte s'avalua en base a la resposta de les necessitats del barri i el retorn social que potencialment tindrà. És a dir, la idoneïtat per a responsabilitzar-se de l'equipament de gestió cívica es construeix a partir de la seva connexió i integració en el barri, així com la qualitat del projecte a desenvolupar.

D'aquesta forma, la construcció de la representativitat de la futura entitat gestora no es basa tant en la representativitat de la diversitat social del barri que puguin presentar els membres de l'entitat, sinó en l'existència de connexions dels membres de l'entitat gestora amb la comunitat que els permetin detectar les diferents necessitats i potencialitats de les persones que resideixen al barri. I a partir de la capacitat per a detectar necessitats poder proposar activitats o projectes que hi donin resposta en el seu àmbit d'actuació (esports, cultura, dinamització comunitària o joves, entre d'altres).

S'ha observat també que, si no hi ha a priori una entitat que demandi la gestió de l'equipament, i l'Ajuntament té la voluntat que l'equipament es gestioni a través d'una entitat, és el consistori qui proposa una entitat, i si aquesta hi està d'acord, l'entitat passa a ser candidata. Aquest mecanisme de dalt a baix (conegut amb l'anglicisme de *top-down*), però, no presenta unanimitat entre els tècnics, ja que alguns d'ells pensen que la candidatura d'una entitat per a la gestió cívica ha de ser per pròpia voluntat, com a característica definidora de la gestió cívica, i com a beneficiós per a l'equipament.

“L'entitat hauria de tenir la maduresa per a gestionar un equipament d'aquestes característiques. Al tanto en casos d'entitats que són properes al districte, o una entitat que no té capacitat de gestió, i també hi ha d'haver una demanda per part de l'entitat, és a dir, ha de ser de baix cap a dalt. No s'ha estat rigorós amb aquests criteris (referint-se al llarg de la història de la gestió cívica).”

(Tècnic de l'Ajuntament de Barcelona)

En segon lloc, abans de l'aprovació de les Bases el 2015, la selecció de l'entitat no estava regulada, i a més, estava descentralitzada als districtes. Al llarg de les entrevistes amb personal tècnic de l'Ajuntament i amb membres de les entitats responsables d'equipaments de gestió cívica, s'han identificat les següents casuístiques per les quals

s'atorgava un equipament de gestió cívica a una entitat⁷³: demanda d'un equipament per part d'una entitat, demanda d'un local per part d'una entitat, cessió de dalt a baix, i desestimació de la demanda. A continuació se n'expliciten els detalls de cada una de les casuístiques.

a) Demanda d'un equipament per part d'una entitat.

Una entitat reclamava la gestió d'un equipament i, si l'Ajuntament ho considerava adient li cedia l'equipament sense que hi hagués una unificació de criteris ni transparència d'aquests. A continuació es mostren alguns exemples i casuístiques.

- Cessió de l'equipament a una entitat per a evitar majors conflictes, sabent que si no es cedeix l'equipament s'exposen a un conflicte obert amb l'entitat, tal i com relata un càrrec polític entrevistat en el següent fragment d'entrevista:

"Al voltant de la gestió cívica hi ha dos tipus d'entitat, les entitats oportunitat i les entitats problema. Jo et dono a gestionar aquest equipament perquè ets una oportunitat, o jo et dono a gestionar aquesta equipament perquè ets un problema, i em podria treure el problema de sobre si tot el dia m'estàs donant la tabarra, i muntant-me *pollo*s davant la seu del districte. Et dono l'equipament i em trec de sobre el problema."

(Càrrec polític Ajuntament de Barcelona)

- Cessió de forma clientelar, algunes entitats que podien ser properes al govern del moment, o que hi havia intenció que esdevinguessin properes, se'ls concedia l'equipament com a premi o forma de cooptar-la. Com esmentava un dels tècnics de l'Ajuntament entrevistat en referència a aquesta pràctica: "No sempre ha pesat el projecte que tenen en la comunitat, i sí qui és que la vol gestionar."

(Tècnic Ajuntament)

⁷³ Les estratègies que s'apuntaran a continuació no poden ser generalitzades a tots els districtes perquè no s'ha entrevistat a personal tècnic de tots els districtes.

b) Demanda d'un local per part d'una entitat.

Concessió de la gestió d'un equipament a una entitat, que malgrat no haver reclamat la gestió del centre en qüestió, sí que reclamava un local per a l'activitat de la seva entitat, i per manca de locals per a les entitats, se'ls ofería la gestió d'un equipament. En la següent cita, la tècnica de l'Ajuntament entrevistada explica aquest tipus de cessió.

"El problema és quan associacions de veïns reivindiquen un local pel seu projecte i com que no hi ha un local per cedir-los, se'ls hi cedeix la gestió d'un equipament. Clar aquí hi ha un problema i es barreja tot."

(Tècnica Ajuntament de Barcelona)

c) Proposta d'una entitat de dalt a baix.

També s'han identificat dinàmiques en què l'Ajuntament proposava una entitat que es responsabilitzés i administrés l'equipament encara que aquesta no s'hagués postulat prèviament, estratègia que es repeteix després de l'aprovació de la Bases el 2015. Els fragments d'entrevista exposats a continuació il·lustren el cas de barris contigus on l'Ajuntament proposa la creació de tres casals de barri, i els proposa a les tres associacions de veïns existents que gestionin un casal cada una.

"Vinieron de parte del Ayuntamiento, el sistema de casal de barrios y nos propusieron actos para, para montar un casal de barrio y que fuera gestión cívica. No sabíamos ni lo que era. Entonces nos tuvimos que empapar qué era, qué ventajas teníamos....

Entonces nos sentamos y nos planteamos qué hacemos. Entonces yo valoro y digo, hostia, a parte de esa asociación estaría bien, casal de barrio, porque si no, ¿qué función tiene en el barrio? Entonces nos sentamos, lo planteamos con la junta y dijimos, venga, va, vamos a mojarlos y tirar para adelante y a ver qué, qué es, en qué barco nos estamos metiendo.

Había tres casales a crear, contactaron con las tres asociaciones. La Asociación de Vecinos Santa Ana⁷⁴, la Asociación de Vecinos de La Noria y la Asociación

⁷⁴ Les entrevistes es van realitzar oferint l'anonimat, i per tant, el nom de les A.A.V.V. s'ha canviat per tal que no siguin reconeixibles.

de Vecinos de Santo Tomás. Entonces de las tres, había que empezar por una. Para cómo, como imagen, como prueba piloto.”

(Casal de barri, Districte de Sants – Montjuïc)

d) Desestimació de la demanda d'una entitat.

Tot i no ser un procediment per a construir la representativitat d'una entitat, és significatiu citar aquest tipus de procedir, perquè justament les entitats demandants són del barri, però són desestimades i s'escull una altra entitat sense arrelament al barri.

En alguns casos, pocs, tot i haver-hi la demanda d'una entitat del barri per a gestionar l'equipament, l'Ajuntament va considerar que aquella entitat no tenia la capacitat o la idoneïtat per a gestionar aquell centre. I tot seguit, va ser l'Ajuntament qui va proposar una altra entitat, en la majoria de casos especialitzada en la temàtica del centre, i sense la necessitat que aquesta fos del barri o districte.

Aquests casos no van restar exempts de conflicte amb l'entitat del barri que prèviament reclamava la seva gestió. Un dels casos que més va transcendir va ser l'Espai Jove La Fontana gestionat actualment pel Consell de Joventut de Barcelona, però prèviament reclamat per un col·lectiu de joves de la Vila de Gràcia. El següent fragment recull un resum del relat vigent en el barri sobre el conflicte per a gestionar l'equipament, en veu d'una treballadora de l'Espai Jove Fontana.

“Des de feia molts anys hi havia una demanda, sobretot a Vila de Gràcia, d'entitats juvenils i de joves que volien que hi hagués un casal de joves, i aquests joves sobretot pertanyien a entitats juvenils, caus, esplais, i alguns amb casal ocupats, vinculat al moviment independentista, i així. Històricament sempre hi havia hagut aquesta demanda. Hi va haver-hi un any, en què l'Ajuntament va adquirir aquest edifici...i va decidir construir aquest equipament juvenil tant preuat pels joves. Els joves demanaven un casal, una cosa més petita.

El districte va fer un espai jove... Molt i molt gros, de 2.400 metres quadrats, sis plantes,(...)

Però amb tot aquest procés va seguir parlant amb els joves que es van constituir com a plataforma d'entitats juvenils de Gràcia, i... Van fer una demanda directa al districte per gestionar el futur casal de joves.

El districte no va voler confiar la gestió de l'equipament a aquests joves. Per alguns motius estratègics ja s'havia acordat en aquell moment que la dinamització seria del Consell de Joventut de Barcelona, i el districte va decidir treure a concurs públic la gestió del Punt d'Informació Juvenil i de la dinamització de l'equipament, que el va guanyar una empresa privada... Això va causar un conflicte molt gran a nivell de districte que no s'ha arribat a solucionar mai... Hi va haver una acampada de joves, a la Plaça de la Vila, que va desallotjar els mossos d'esquadra, i van haver-hi pintades, intervencions a l'equipament, es va ocupar una sala que va estar ocupada fins l'any 2015.”

(Equipament per a joves, Districte de Gràcia)

9.3 Marcs interpretatius i lògiques diferenciades entre entitats i administració

El marc interpretatiu, entès com l'esquema amb què es llegeix el món i la construcció de la seva significativitat (Goffman, 1974) influeix en l'entesa i valoració que es donen a les accions i posicionaments per part dels actors implicats, i esdevé també un factor que contribueix a comprendre el procedir de les xarxes.

Tot i que els discursos identificats en les entitats de gestió cívica per una banda, i en l'administració pública local per l'altra, no conformen blocs monolítics i s'hi podrien trobar matisos, sí que es poden distingir dos paradigmes que regeixen la interpretació de les accions i posicionaments.

Cal esmentar que el discurs que s'ha identificat com a propi de les entitats gestores és, sobretot, el discurs articulat pels equipaments que formen part de la Plataforma de gestió ciutadana. Per tant, aquestes entitats que formen part de la Plataforma ja tenen una trajectòria i una reflexió entorn de la gestió de recursos públics per part de la ciutadania, a diferència d'entitats gestores que no han participat en espais de reflexió i presenten un discurs menys articulat. A continuació, es presenten i comparen els diferents elements que conformen aquests marcs referencials interpretatius.

El marc articulat des de l'administració, analitzat a partir de les entrevistes però també en les Bases de la gestió cívica, concep la gestió cívica com una pràctica de participació ciutadana en la provisió de recursos públics, i per tant, l'entén com una

pràctica col·laborativa entre l'administració i la ciutadania. Així ho designen les Bases de gestió ciutadana o el Reglament de participació ciutadana.

“La gestió cívica és 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.”

(Bases gestió cívica, p.1, 2019)

En aquesta conceptualització l'administració segueix sent el principal actor que disposa de la capacitat de definir l'abast de la participació de la ciutadania i els seus efectes. L'articulació d'aquesta visió queda plasmada en l'article de Font⁷⁵ et al. (2015), en el qual membres o simpatitzants d'equipaments de gestió cívica sintetitzen el que creuen que és la mirada de l'administració.

"La institució 'cedeix' una part de les seves obligacions a la "ciutadania" com a fórmula per reforçar el vincle col·laboratiu entre el ciutadà i la institució, entès com a mecanisme de participació."

(Font et al., p.1, 2015)

De fet, en l'entrevista amb un dels responsables polítics, contextualitzava el rol de l'administració com una obligació davant el marc jurídic actual, que reconeix una capacitat limitada de traspàs de responsabilitats i funcions a la societat civil organitzada.

"L'administració té una responsabilitat en un equipament públic, depèn del que passi allà jo vaig a la presó. L'administració no es pot desentendre de l'equipament, no pots donar diners i desaparèixer.

Coberts aquests mínims de responsabilitat pública llavors s'ha de mirar fins on arribem. Jo crec q l'administració pública ha de vetllar per uns criteris que tinguin

⁷⁵ Una de les autores de l'article, Judit Font, va ser entrevistada en la ronda d'entrevistes exploratòries el 2016 com a coordinadora de l'Ateneu de Nou barris.

relació amb allò públic. Inclusió, accessibilitat, que sigui una cosa per tothom...."
(Càrrec polític Ajuntament de Barcelona)

Per part de la ciutadania responsable dels equipaments, sobretot d'aquells que pertanyen a la Plataforma de gestió ciutadana i/o a la Xarxa d'espais comunitaris⁷⁶, l'esquema interpretatiu difereix d'aquell articulat per a l'administració, ja que amplia l'abast del que és "públic".

D'acord amb aquest discurs, allò públic que és titularitat de l'estat i que va destinat a la comunitat pertany a la mateixa comunitat, i per tant, és la ciutadania qui té el dret a decidir sobre el recurs i administrar-lo. Tal com esmenten novament Font et al. (2015) "es parteix del pressupòsit que els equipaments i serveis són béns comuns de la població, no pas recursos de l'administració... Per tant, és dret i responsabilitat de la societat el fet de participar en la gestió dels recursos i serveis que l'afecten en la seva quotidianitat." D'aquesta manera es plasma en una de les nombroses cites que apuntaven a aquesta idea:

"El concepte és que els diners no són vostres (Ajuntament), els diners són nostres. És que aquest equipament no és del Regidor o de l'Alcalde. Aquest equipament és del barri, de la gent"

(Centre cívic, Districte de Sarrià-Sant Gervasi)

Davant un increment en les últimes dècades de la gestió externalitzada de serveis públics per part d'empreses, la gestió per part de la ciutadania s'entén com una re-apropiació dels recursos públics per part de qui n'és beneficiari, tal com ho explicita un membre d'un casal de barri:

⁷⁶ La Xarxa d'espais comunitaris consisteix en una plataforma d'equipaments gestionats per la ciutadania organitzada en diferents modalitats, com ara equipaments sota gestió cívica, o centres socials okupats. Els uneix doncs la forma de gestió horitzontal, i la voluntat de transformar la societat a partir de promoure pràctiques alternatives al model actual de consum i econòmic.

"Els espais municipals i públics han de ser realment públics, i això vol dir que qui ha d'estar a dins ha de ser la gent del barri, no les empreses, és una lluita... Els diners públics en realitat són nostres, no de l'Ajuntament"

(Casal de barri, Districte de Sant Andreu)

Segons aquesta forma de concebre "allò públic", no només els recursos públics destinats a la ciutadania pertanyen a la ciutadania –i, per tant, poden ser administrats per aquesta-, sinó que el mateix concepte de *públic* s'amplia més enllà de l'àmbit de la gestió estatal per incloure una esfera pública no estatal. En altres paraules, aquells actors que gestionen d'alguna manera recursos per a la comunitat, en tant que desenvolupen un projecte amb voluntat de funció pública, són part d'una esfera pública però de caràcter no estatal, tal com es revela en la següent entrevista a un tècnic d'un equipament per a joves:

"Nosaltres tenim vocació de servei públic, jo em considero un treballador públic....Crec que fem una funció pública. Límits de llibertat no. Ans al contrari, és més, jo crec que ens dona una legitimitat, un rigor també, genera responsabilitat...." (Equipament per a joves, Districte Sant Martí)

Així doncs, s'observen dues argumentacions entorn la legitimitat per a la gestió de recursos públics. Per una banda, la de l'estat es base en la representació a través de polítics sorgits de processos electorals i la inversió de la hisenda pública en aquells aspectes considerats com a necessaris i prioritaris. Per altra banda, la legitimitat articulada per la ciutadania responsable dels equipaments basada en el seu arrelament al territori, que els permet una capil·laritat en el barri per a poder copsar les seves necessitats i potencialitats. A més, des dels equipaments de gestió cívica també s'argumenta que les persones que se'n responsabilitzen són també usuàries i beneficiàries del servei a gestionar, i tenen la voluntat de coordinar en benefici de la comunitat de referència.

De fet, el desenvolupament del Programa Patrimoni Ciutadà per part del Comissionat de Participació Ciutadana el 2016 obre un debat conceptual i ideològic que apropa la definició dels recursos públics a la visió proposada per als gestors cívics, tal com s'explicita a continuació.

"Li diem 'Patrimoni Ciutadà' en el sentit que canviem el sentit d'allò públic. Entenem que allò públic no és només el que pertany a l'administració sinó també allò que pertany a la ciutadania. I per tant, els recursos municipals es posen a l'abast també de la gestió ciutadana." (Càrrec polític Ajuntament de Barcelona)

A més a més, des de la visió dels gestors cívics s'apunta com l'administració pública basa els seus procediments en lleis existents. En canvi, en l'*esfera pública no estatal* (Font et al. 2015; Miró, 2018) defensada pels gestors cívics, els procediments es basen en valors consensuats col·lectivament on es marca com a principi d'organització la deliberació, l'horitzontalitat i la reciprocitat, i que contribueix a construir relacions i pràctiques que disten del model de gestió públic-estatal com també de la gestió per part del mercat privat. A la següent cita un membre d'un equipament per a joves parlava sobre com tracten les desigualtats de gènere en la participació a l'equipament:

"La gestió dels problemes sol ser en assemblea. Aquí hi ha una gran quantitat d'homes, les relació homes/dones és molt alta, les violències no són molt explícites, però són estructurals. Hi ha diferents poders a l'assemblea, doncs els afectes que pot tenir en un espai assembleari, qui té el poder, qui té més veu. Es soluciona revisant-ho, debatent-ho... La comunitat s'ha de trobar amb el seu propi conflicte". (Equipament per a joves, Districte de Sant Martí)

Per últim, cal remarcar que no tots els equipaments entrevistats tenen aquest discurs. Aquest és un discurs predominant sobretot entre les entitats capdavanteres de la Plataforma de gestió ciutadana o la Xarxa d'espais comunitaris⁷⁷, que tenen una argumentació elaborada i que han reflexionat col·lectivament sobre què és la gestió de recursos per part de la ciutadania, i quins són els principis que la defineixen. A més, al llarg dels capítols de resultats es presentaran les anàlisis de la capacitat inclusiva de la gestió cívica i la democràcia interna dels equipaments, demostrant una gran

⁷⁷ La Xarxa d'Espais Comunitaris (XEC) engloba equipaments i centres, alguns d'ells de gestió cívica, però també altres tipus de gestions com el pagament de lloguer o l'ocupació d'espais. Els equipaments de la XEC estan compromesos amb la transformació social en la gestió d'espais des de valors com l'horitzontalitat, el feminisme, la transparència o l'arrelament el territori, entre d'altres.

heterogeneïtat en el grau d'inclusivitat i funcionament democràtic, fet que impossibilita la generalització a tots els equipaments dels principis fundacionals de l'esfera pública-no estatal apuntats al llarg d'aquest apartat.

9.4 Avaluació i rendició de comptes en les xarxes

La rendició de comptes i la transparència són alguns dels factors que contribueixen a potenciar el funcionament democràtic de les xarxes de coordinació (Klijn i Skelcher, 2008), i per tant, són un dels elements que s'han tingut en compte en l'anàlisi de les xarxes entre les entitats gestores i l'Ajuntament de Barcelona. En l'anterior apartat en què s'analitzaven els espais formals de coordinació, s'ha esmentat el *Consell d'equipament* en què es presenten els resultats de les activitats realitzades al llarg de l'any i s'esbossa la proposta pel següent any. Però, a banda d'aquesta reunió anual, al llarg de l'any els equipaments han de lliurar els informes a nivell trimestral per a rendir comptes de l'activitat duta a terme i justificar la subvenció rebuda que s'envia als tècnics de referència. A més a més, alguns equipaments han esmentat haver passat una auditoria externa per tal d'avaluar l'activitat i l'ús dels diners.

Els responsables dels equipaments han d'omplir i enviar periòdicament formularis amb indicadors, sobretot de caràcter quantitatiu, centrats en el nombre d'activitats dutes a terme i el nombre d'assistents. De forma unànime, els gestors cívics qüestionen aquest criteri d'avaluació, que genera cert malestar donat que la majoria d'indicadors són de tipus quantitatiu i no permeten plasmar el treball de dinamització comunitària i la creació de vincles, que sovint suposa un treball a llarg termini, i que es troben entre els objectius dels equipaments de proximitat.

A més, les persones entrevistades també creuen que la quantitat d'informació requerida i el detall d'aquesta ha augmentat en l'última dècada degut als majors requeriments per a justificar l'ús dels diners públics. A continuació es mostren dues cites en què es plasma el malestar percebut respecte el tipus d'avaluació que se'ls requereix, i les característiques del seu treball.

"L'altra cosa que penso és que, clar, la perspectiva de l'administració encara no acull o encara no veu la gestió cívica com un procés, no? O sigui, la mirada, les ulleres, encara, en molts casos, no... No és així. I llavors, l'avaluació que s'està fent d'aquests equipaments, no? Que està determinant si posem més pressupost

o en posem menys, donem aquest suport o no el donem... O hem de fer més seguiment, hem de fer més reunions... Tenen unes ulleres que estan mesurant des d'una mirada que no és gens de procés. I menys de participació ciutadana, o sigui, són indicadors totalment quantitius, de número d'activitats, de quanta gent hi ha a les activitats... Posar la soga al coll a qui està fent activitat aquí, amb un ritme... Amb un ritme de "data tal"... L'Anna, no? Com a tècnica, ha d'estar fent... I jo, és una lluita a nivell personal, porto a la bandera. Perquè l'Anna ha d'estar tot el sant dia: "Hem arribat a 10 d'octubre... Si us plau, passeu-nos les indicadors d'activitats...". Li demanen que faci tota una recollida... I tot són números... Això és un enfocament que no ajuda, no?"

(Casal de barri, Districte Eixample)

"Aleshores, les demandes que hi sol haver a nivell de participació d'institucions i del món adult en general en els espais juvenils, és que normalment es demana un tipus de participació quantitativa, no tan qualitativa, el que es valora és la quantitat i el resultat. I els espais juvenils de gestió cívica o de gestió assembleària, sempre reclamem participació qualitativa i a molt llarg *plaç*."

(Equipament per a joves, Districte de Sant Martí)

La inadequació dels indicadors quantitius requerits per part de l'Ajuntament va ser reconeguda també per alguns dels tècnics de l'Ajuntament entrevistats, i es va posar en valor el treball que s'estava fent paral·lelament des de l'àrea de Participació i des de l'àrea d'Acció comunitària per a generar nous indicadors que poguessin copsar el treball comunitari que s'estava realitzant.

Per una banda, des del Comissionat de Participació ciutadana s'estava treballant en l'elaboració del balanç comunitari conjuntament amb alguns equipaments de gestió cívica⁷⁸, incloent indicadors que recollien informació entorn del foment d'economies comunitàries des dels equipaments, número de persones voluntàries que formen part de col·lectius discriminats, etc. Per altra banda, per part de l'àrea d'acció comunitària també s'estaven implementant proves pilot d'un seguit d'indicadors que mostraven

⁷⁸ Aquest document ha estat breument presentat en l'anàlisi de les Bases de la gestió cívica, i està inspirat en el balanç social impulsat per la Xarxa d'Economia Solidària a Catalunya, i pretén plasmar aspectes com la democràcia interna, la paritat de gènere en els òrgans de govern, etc.

aspectes com l'ús de metodologies comunitàries i que anaven destinats a tots els equipaments de proximitat que es trobaven en la seva àrea de treball, fossin de gestió cívica o no.

Malgrat que aquestes noves fórmules permeten millorar la visualització de les tasques que es duen a terme en la gestió cívica, alguns responsables d'equipaments i algun tècnic de l'Ajuntament mostraven cert grau d'escepticisme i preocupació, ja que si bé podien servir per a visualitzar el treball comunitari, el temps requerit per a omplir aquests nous formularis podia arribar a ser superior al temps dedicat als indicadors que demanats fins al moment.

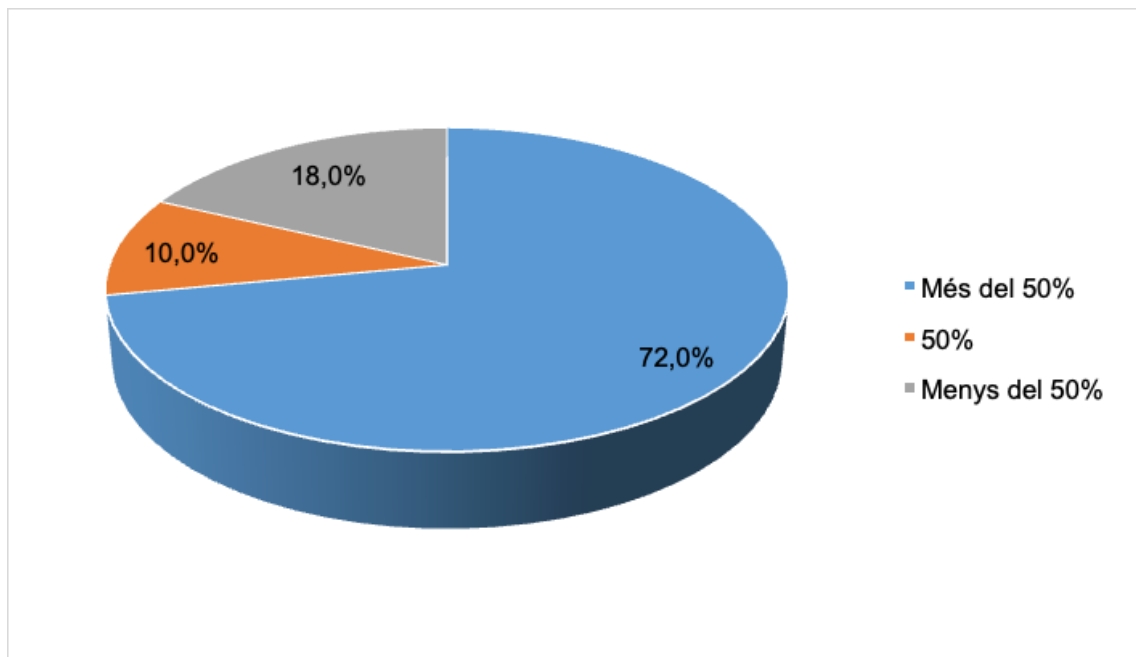
9.5 Despolitització de les entitats gestores

La relació de l'Ajuntament i els gestors d'equipaments comporta una influència mútua: per una banda, l'Ajuntament pot incorporar demandes i propostes de la ciutadania (Cruz i Martínez, 2016), com s'ha senyalat prèviament en el cas del balanç comunitari que s'ha configurat en base al balanç social de la Xarxa d'Economia Solidària (XES); però per altra banda, la relació amb l'administració també comporta canvis en les entitats gestores (Watkins, 2017). És precisament en aquest segon àmbit que se centra aquest apartat, que reflexiona al voltant de les transformacions que pot experimentar l'entitat gestora i la seva missió com a conseqüència de la relació establerta amb l'Ajuntament.

Per a l'anàlisi s'han tingut en compte els acords de cessió d'equipaments i la concessió de subvencions per a desenvolupar els projectes, com a punt de partida per a analitzar la possible pèrdua de la llibertat d'expressió de les entitats gestores, i la institucionalització d'aquestes a través del compliment dels requisits administratius i burocràtics.

En els convenis establerts entre entitats gestores i Ajuntament de Barcelona s'estableix la cessió d'un equipament i la concessió d'unes quantitats econòmiques per al desenvolupament del projecte. Pel que fa a la concessió econòmica, la majoria dels equipaments, tal com es pot veure en el següent gràfic, reben més de la meitat del seu pressupost total de l'administració pública. Per tant, el projecte que desenvolupen els equipaments depèn en gran part de les partides transferides per l'administració. Aquesta dependència és el punt de partida per avaluar la possible influència dels acords amb l'administració en la missió de l'entitat gestora i el projecte del propi equipament.

Gràfic 11: Percentatge de finançament públic sobre el total del pressupost. Equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En referència a l'alt percentatge que suposa la subvenció pública en la totalitat del pressupost dels equipaments, alguns equipaments mostren disconformitat envers la seva dependència econòmica dels ens públics, i apunten un desig d'augmentar els ingressos provinents d'altres fonts, com ara l'organització d'activitats, serveis de restauració dins l'equipament, etc. Aquests són equipaments que alhora també presenten un discurs de la gestió ciutadana més articulat, i amb una voluntat d'autonomia i reconeixement de les singularitats de la gestió cívica com a pràctica potencialment transformadora. En el següent fragment d'entrevista es mostra el diàleg entre l'entrevistat i l'entrevistadora sobre les raons per voler arribar a un major percentatge d'autonomia financera respecte les administracions públiques.

"Gestionem 240.000 euros l'any, d'aquests 170.000 són de conveni amb l'Ajuntament. I la resta és de lloguers d'espai, de cursos i tallers. La idea és intentar arribar a l'autogestió 100%, que la tenim bé, que no la tenim, podem seguir amb el projecte.

Entrevistadora: Per què voleu arribar a l'autogestió?

Primer que no volem dependre d'un partit polític concret, els que hi ha ara, molt bé, tot i que no ens agraden moltes coses del que fan. Però podia arribar algun altre partit i et treu els 170.000 euros i et deixa amb 4000 euros, i això t'enfonsa el projecte.

Aquest any sense anar més lluny, la subvenció ens havia d'arribar al gener, i no va arribar fins a finals de març, clar aquests tres mesos, si no tens líquid t'has d'espavilar d'alguna manera. Vam tenir la sort de no dependre 100% de l'administració."

(Casal de barri, Districte de Sant Andreu)

9.5.1 Llibertat d'expressió i d'acció

Una de les possibles influències de la relació de les administracions públiques amb les organitzacions de la societat civil és la pèrdua o modificació de la llibertat d'expressió (Böhm et al., 2018). En aquest cas, els membres dels equipaments de gestió cívica entrevistats, en general, no senten haver perdut la llibertat d'expressió, excepte alguns casos puntuals, que van afirmar que el fet de rebre diner públic els situava automàticament en una posició que els feia repensar què podien fer o dir. Així s'expressa en els següents extractes d'entrevistes a membres d'equipaments de gestió cívica: en el primer cas, evocant uns límits o "línies vermelles" que, si es creuen, podrien potencialment suposar la pèrdua de la subvenció; en el segon, en canvi, s'exemplifica l'exercici de la llibertat d'expressió, i de crítica a l'Ajuntament, des dels equipaments de gestió cívica.

"Però sí que és veritat que no només per entrar a un conveni de gestió cívica, moltes entitats el seu finançament, al final, gairebé el 80% (bueno, parlem de la nostra) és a través de subvencions d'administracions. I no t'ha de treure aquesta participació crítica i, en el nostre cas, no ho treu del tot. Però sí que tu saps on són algunes línies vermelles que si creues potser no hi hauran represàlies, però potser no reps alguna subvenció. Bueno, no ho saps, no? Però pateixes."

(Equipament especialitzat, Districte de Gràcia)

"Nosaltres hem tingut un problema molt greu amb la plaça de l'equipament, doncs l'entitat gestora ha acabat fent un comunicat públic, als mitjans de

comunicació, això una empresa privada no ho farà per no posar en risc l'empresa, en canvi això si ets una gestió ciutadana que saps que tens una massa a darrera de gent que t'acompanya tens més legitimitat, pots fer molta més pressió."

(Equipament per a joves, Districte de Gràcia)

De fet, els membres d'equipaments de gestió cívica entrevistats tendeixen a reivindicar la major capacitat de crítica de la gestió cívica respecte altres fórmules de provisió de serveis, com pot ser l'externalització d'un servei a una empresa, que tendiran més clarament al compliment d'allò acordat amb l'Ajuntament, sense opinar sobre altres aspectes, tal com explica la persona entrevistada.

"Llavors, també això és el que des de la gestió comunitària perds el clientelisme, entre cometes, que moltes vegades hi ha amb Trànsit, Prograss, Pere Tarrés⁷⁹ de torn, no? A vegades es deu a l'Ajuntament i no vol *lios*, i llavors, si l'Ajuntament diu: «Fes això»..."

(Casal de barri, Districte de Ciutat Vella)

9.5.2 Modificacions en l'entitat i el projecte

Malgrat el rotund rebuig a una possible influència de la llibertat d'expressió de la majoria d'equipaments, sí que s'ha observat com la relació amb l'Ajuntament condiciona l'esdevenir de l'equipament, de forma subtil en alguns casos i de forma molt més explícita en d'altres.

En primer lloc, la rigidesa de l'organització administrativa no sempre encaixa amb la complexitat i singularitat dels projectes d'autoorganització ciutadana, fet que porta als equipaments a variar el desenvolupament del projecte i a replantejar activitats. Un dels casos observats en diferents entrevistes és el desencaix entre les categories d'equipaments formulades per l'Ajuntament i el projecte de l'entitat gestora. L'Ajuntament determina les categories en les quals s'agrupen els equipaments (Casal de barri, Fàbrica

⁷⁹ Aquí la persona entrevistada es refereix a empreses privades que gestionen serveis externalitzats per l'administració pública.

de creació, etc.) i defineix les activitats que s'hi duen a terme, unes delimitacions que poden entrar en contradicció amb algunes de les activitats que s'hi volen realitzar per part de les entitats gestores.

Un exemple il·lustratiu és el d'un equipament que ha estat categoritzat per l'Ajuntament com a Centre Cívic, però l'entitat gestora el defineix com a Centre cultural-comunitari. Per tal de connectar amb el públic jove i també com a resposta a una demanda dels estudiants, l'entitat gestora volia obrir una sala d'estudi, però aquest tipus de proposta no entrava dins les activitats previstes en la categoria de centre cívic, i per tant, no es va poder desenvolupar. Així ho narra un dels membres de la junta gestora del Centre cívic:

“Un problema que tenim aquí al centre quan diem, doncs volem obrir les portes als estudiants. *Algo* tan senzill i innocu com això. L'Ajuntament diu "No, tens l'etiqueta de Centre Cívic, els Centres Cívics no són Sales d'Estudi. Si algú vol anar a l'Aula d'Estudi se'n va a la Biblioteca d'aquí al costat, per tant, no es pot fer"

(Centre cívic, Districte de Sarrià-Sant Gervasi)

En segon lloc, un altre exemple que il·lustra com la manca de flexibilitat de l'administració pot acabar modificant l'esdevenir de l'equipament és la política comunicativa, que com ja s'ha esmentat anteriorment genera tensions amb la incorporació o no de logotips en els documents informatius, però també en la retolació de l'equipament.

Tot i que els equipaments de gestió cívica tenen la característica singular de ser gestionats per la ciutadania, aquesta especificitat no pot constar en la retolació del propi edifici, resultant que un equipament de gestió cívica i un de gestió pública directa no es diferencien en la informació donada a l'exterior de l'edifici, on només hi pot constar la "B" de l'Ajuntament de Barcelona. Aquest fet és viscut pels gestors cívics com una manca de reconeixement a la fórmula de la gestió cívica i a la seva sobirana, encara que parcial, envers l'equipament.

“Tu per exemple, des de fora d'aquest espai no saps que el porten els veïns. Tens la B de Barcelona a fora i ja està, si ho portés una empresa o ho portés qui sigui... O sigui, la gent que ve aquí no sap que això és de gestió ciutadana.”

(Centre cívic, Districte Sarrià – Sant Gervasi)

En tercer lloc, el fet que l'Ajuntament requereixi una entitat jurídica per a traspasar la gestió d'un equipament fa que aquelles entitats que tenen un funcionament assembleari, i rebutgin d'entrada la creació de les figures de president, secretari, vocals, etc., hagin de nomenar aquests càrrecs o bé renunciar a ser candidates de la gestió cívica.

*Pèrdua de la missió de l'entitat*⁸⁰

La gestió de l'equipament per part de l'entitat gestora i l'establiment d'un conveni amb l'Ajuntament pot comportar en alguns casos una pèrdua de l'objectiu fundacional de l'entitat, amb el perill d'acabar esdevenint mers gestors despolititzats.

La despolitització no es donaria per una censura directa de l'Ajuntament a la llibertat d'expressió o d'acció, sinó que la pròpia gestió de l'equipament suposa un volum de feina que pot provocar que l'activitat prèvia de l'entitat quedi supeditada a lògiques i inèrcies burocràtiques. Els gestors entrevistats han senyalat com la realització dels tràmits burocràtics amb l'Ajuntament, així com la gestió ordinària de l'equipament (com ara pagament de nòmines o la contractació de personal), els acabava suposant un volum d'esforços i temps que els deixa poques possibilitats per fer altres activitats, que prèviament solien centrar una part important dels seus objectius i esforços organitzatius, com ara la denúncia de mancances del barri. Les següents cites il·lustren aquesta problemàtica:

"Si arribem a saber tota la feinada que hi ha aquí al casal no ho haguéssim agafat, estic horroritzada. Hi ha molta feina que no es veu, molta burocràcia. Uf, per fer la memòria és horrorós"

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

⁸⁰ L'anàlisi, argumentació i material empíric que se cita en aquest epígraf ha estat utilitzat per a l'article: Pera, M. i Bianchi, I. (2022) Governmentality, the Local State and the Commons: an Analysis of Civic Management Facilities in Barcelona *Social Inclusion*. En l'article específic que soc l'única responsable de les dades empíriques i l'argumentació al respecte.

“No diem que no sigui necessari (referint-se als requeriments administratius a tramitar), però potser és molt complicat, i també dificulta la gestió del dia a dia, clar. Al final, són coses que has de gestionar i que el fet de tenir que lliurar molta documentació, molts informes i molta transparència a nivell documental, també, doncs, et limita la capacitat que tens tu de gestió, no?”

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

A més a més, els entrevistats senyalaven que hi havia hagut un augment de la burocràcia requerida per a justificar l'activitat i els diners públics rebuts, degut a majors requeriments destinats a evitar pràctiques fraudulentoses.

Un altre aspecte senyalat pels responsables dels equipaments té a veure amb la major complexitat burocràtica que els suposava realitzar activitats no contemplades en l'activitat diària de l'equipament. En moltes ocasions, la petició de permisos s'allargava perquè s'havia de refer o retocar per tal d'encaixar en les normatives vigents, com mostra el següent fragment d'entrevista en el cas d'un permís per a fer una activitat a la plaça de davant l'equipament.

“S'ha creat un nou grup de dones, i el seu primer acte, que demanaven un permís per fer una mostra cultural amb dones que feien ball *flamenco* i no sé què d'aquí del barri, i fer una miqueta de presentació del grup, en horari de tarda, fins a les onze de la nit, era de cinc a onze la llicència, la van denegar amb la justificació de que ja fèiem moltes coses aquí al barri.”

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

En aquest altre fragment l'entrevistat observa amb preocupació una tendència creixent a la burocratització en el conjunt de la ciutat de Barcelona, sobretot pel que fa a l'accés i ús de l'espai públic.

“Però sí que és veritat, i així s'ha manifestat i són coneixedors perfectament l'Ajuntament, perquè no és un problema puntual nostre, sinó que és de barri i de ciutat, perquè és així a nivell de Barcelona, que cada vegada són més les

dificultats que tenim les entitats per fer ús de l'espai públic. Aquí sí que hi ha un problema molt greu. Molt greu donat segurament no per una pròpia ideologia de l'equip de govern, sinó perquè a nivell normatiu Barcelona s'ha convertit en un monstre de la burocràcia. I la pròpia transparència, segurament, perquè segurament no s'ha gestionat bé, està dificultant aquestes gestions, no? Per fer ús de l'espai públic. Bueno, nosaltres entenem que no hauria de ser tan complicat.”

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

En base a aquestes observacions es pot comprovar com la gestió cívica corre el perill d'esdevenir una externalització d'equipaments a través d'entitats a un menor cost, una percepció compartida també per algunes entitats que argumentaven que, a diferència de les empreses que disposen d'una estructura de personal amb salaris i un ànim de lucre, en la gestió cívica hi ha moltes tasques que les duen a terme els propis voluntaris, fent que s'abarateixi el cost. De fet, aquesta era una problemàtica reconeguda també per alguns dels tècnics de l'Ajuntament entrevistats. En les següents cites, una membre d'un casal de barri contesta a la pregunta sobre si creu que la gestió cívica podria ser una forma d'abaratiment de costos; tot seguit, un tècnic de l'Ajuntament de Barcelona apunta que en alguns casos no s'ha donat suficient pressupost.

“Per part de l'administració, sí. Per la seva lectura, jo crec que és aquesta. No al cent per cent, vull dir que, evidentment, jo penso que hi ha també una voluntat, no? De que aculli aquests processos. Però jo penso que els hi treu molta feina de sobre i amb un cost inferior del que podrien... Perquè, clar, l'entitat sempre donem més. O sigui, aquell pressupost l'allarguem i fem màgia, no?”

(Casal de barri, Districte de l'Eixample)

“Entrevistadora: Creus que la gestió cívica pot arribar a ser una forma d'abaratir els costos d'un servei?”

Entrevistat: No és el seu objectiu, també t'haig de dir que en alguns districtes s'hi han mirat, s'han donat a gestionar cívicament amb molt pocs recursos, tant que si tu vols que l'equipament sigui el motor comunitari del barri, només amb les hores que els hi has donat pressupost per què s'obri no pots fer-ho. Per tant, vist així, en alguns casos pot arribar a pensar-se així.”

(Tècnic Ajuntament de Barcelona)

Davant aquesta amenaça de despolitització algunes associacions havien dissenyat mecanismes de resistència per a poder seguir amb la seva activitat, derivant tasques burocràtiques a treballadors de l'equipament, i/o creant comissions a dins l'entitat que recuperessin la tasca prèvia de l'entitat, o que es dediquessin a la part més transformadora del projecte de l'equipament, i així ho mostren, amb els seus propis matisos, les estratègies desplegades en dos casals de barri exposades a continuació.

"Va ser el mes d'abril que jo era la presidenta, i aleshores jo veia que el casal ens robava molt de temps per l'associació, i vam fer una vocalia del casal i una vocalia de l'associació... Així podem fer les dues coses, i separar, aquesta assumpte és casal o associació, perquè sinó et treu molt de temps."

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

"La raó de ser de la Federació d'entitats no és gestionar el centre cultural. El centre cultural és una eina. La federació va néixer l'any 77,(...) l'objectiu de la federació no és gestionar cap equipament. És a dir, l'objectiu prioritari de la Federació no és gestionar cap d'aquests dos equipaments, sinó dinamitzar el barri i garantir les reivindicacions socials, urbanístiques, etc. És a dir, la Federació actualment, sense la gestió dels dos equipaments, podria sobreviure i tindria projecte per anys, que és un dels trets diferencials respecte moltes altres entitats que estan gestionant.

Dins la Federació hi ha la comissió de festa major, la comissió de festes de primavera, la comissió de l'equipament... L'equip de treball del centre és un gran facilitador de tota aquesta feina de la comissió".

(Casal de barri i equipament especialitzat, Districte de Sant Martí)

En el segon cas, en què una comissió de l'entitat esdevé responsable de l'administració de l'equipament, il·lustra una estratègia possible per tal d'evitar que el volum de feina de l'equipament eclipsi a l'activitat prèvia de l'entitat. Si bé aquest model també comporta que menys persones de l'entitat gestora formin part de l'òrgan que pren les decisions de l'equipament. A més, els permet seguir amb l'activitat prèvia de l'entitat, fent que l'equipament també es pugui beneficiar de les sinergies creades per l'entitat gestora en altres àmbits.

9.6 Síntesi i debat teòric dels resultats

La gestió cívica com a pràctica de coproducció de polítiques a través de xarxes compta amb una llarga i sòlida trajectòria que facilita la relació entre l'Ajuntament de Barcelona i les entitats gestores dels equipaments, però com s'ha vist al llarg del present capítol, les xarxes de coordinació han d'afrontar encara alguns reptes significatius. En aquest apartat conclusiu, es reprèn el debat entorn aquells aspectes que caracteritzen la relació entre els dos agents implicats (entitats responsables d'equipaments de gestió cívica i Ajuntament de Barcelona), sobretot des del punt de vista del funcionament democràtic i d'apoderament de la ciutadania.

9.6.1 Revisió dels elements que influeixen el procedir de les xarxes

En primer lloc, com a element estructural que influeix en la relació entre gestors cívics i administració, es detecta una clara mancança d'instruments jurídics que facilitin la cooperació entre actors de la societat civil i l'administració. Mentre que els corrents de la denominada "Nova Gestió Pública"⁸¹ (NGP) sí que han tingut influència a l'hora de crear un marc jurídic que reguli l'externalització de serveis a empreses (Llei 9/2017 de contractes al sector públic)⁸², no existeixen en canvi lleis que emparin la provisió de serveis per part de la ciutadania organitzada, i per tant, en les fórmules emprades hi manca robustesa jurídica. A més, aquests hipotètics marcs legals haurien de reconèixer i premiar la casuística contextual, per tal de poder prioritzar la selecció de l'entitat en base al retorn social, l'apoderament de la comunitat i la gestió democràtica, a diferència de les lleis plantejades en el marc de la NGP, que prevalen sobretot l'eficiència econòmica.

Per altra banda, en els aspectes estructurals que dificulten la fluïdesa de les relacions entre actors s'ha observat la permanència d'elements propis de l'Administració Pública Tradicional (APT), com ara les jerarquies inherents a l'administració (Klijn, 2012), la rigidesa en els processos i desenvolupament de programes, i un volum significatiu de burocràcia per a rendir comptes i demanar permisos. Aquests elements

⁸¹ El paradigma influent en l'administració pública anomenar Nova gestió pública ha estat detallat en el marc teòric, així com els altres dos paradigmes influents, l'Administració pública tradicional i la Governança.

⁸² No només l'externalització de serveis està regulada a través de la Llei 9/2017, sinó que la Llei 27/2013 LRSAL (anomenada també Llei Montoro) dificulta la creació de nous serveis gestionats directament pel sector públic, i per tant, indirectament incentiva l'externalització.

propis de l'APT són adoptats amb dificultats –en forma d'esforç afegit d'hores i recursos– per part de les iniciatives ciutadanes, que tenen els seus propis ritmes i lògiques organitzatives.

A més a més, també hi ha elements propis de la cultura administrativa que condicionen les relacions administració-gestors cívics. Bovaird (2007) apunta que la cultura administrativa en pro d'un treball col·laboratiu és un dels elements claus per a establir un vincle amb la ciutadania, i al mateix temps és un aspecte desenvolupat només de forma incipient. En el treball col·laboratiu solen sorgir algunes resistències per part dels tècnics, com ara la desconfiança envers el compromís de la ciutadania, els ritmes de treball més lents de la ciutadania, i la reluctància a cedir espais de poder propis de l'administració (Voorber et al., 2014). Per tal de contrarestar aquestes resistències, la literatura en gestió pública apunta a la necessitat de formar als treballadors de l'administració i incentivar una actitud a favor de la col·laboració amb la societat civil per a la coproducció de polítiques (Bovaird, 2007).

L'actitud del govern també és un dels elements clau de la cultura política que pot contribuir decisivament a una major fluïdesa en la col·laboració. A més, el govern té la capacitat de transformar el marc interpretatiu i les polítiques del seu nivell competencial. En aquest sentit, s'ha observat com el govern de Barcelona en Comú representa, d'entrada, una *finestra d'oportunitat política* (McAdam, 1996; Tarrow, 2011), entesa com una obertura de majors possibilitats perquè els moviments socials (en aquest cas la Plataforma de la Gestió Ciutadana) puguin fer arribar les seves demandes, i es possibiliti la construcció d'aliances que permetin la incorporació de demandes de les associacions a l'agenda política. No obstant això, en el moment del treball de camp, entre el final del primera mandat de Barcelona en Comú (2015 – 2019) i el primer any del segon, els entrevistats responsables de la gestió cívica tenien encara una actitud d'expectativa sobre la materialització de moltes de les seves demandes.

Per part de la ciutadania, també hi ha aspectes referents a l'actitud i a la cultura de lluita que poden dificultar l'establiment de xarxes de cooperació. En la dècada de 1980 i inicis de 1990, alguns equipaments de gestió cívica van sorgir per *governance drivers* (Joshi i Moore, 2004), és a dir, perquè en aquell moment l'estat, per declinació o per incapacitat, no oferia resposta a necessitats de barris secularment relegats, amb una baixa densitat institucional i que havien protagonitzat lluites per aconseguir serveis bàsics.

Aquest llegat de reclamacions i lluites no ha facilitat l'establiment de relacions de confiança i reciprocitat, sinó que ha alimentat lògiques de confrontació per aconseguir

inversió pública que en certa manera perduren encara, tot i haver-hi al mateix temps experiències de col·laboració fluïda.

Les xarxes establertes entre els gestors cívics i l'administració, enteses com a modes d'interacció⁸³, en què els participants cooperen a fi d'aconseguir uns objectius que els beneficiïn a ells i a la comunitat política (Offe, 2009), presenten també certs dèficits democràtics en el seu funcionament. En primer lloc, les Bases de la gestió cívica (2015) han suposat, com s'ha vist, un avenç en la regulació, i per tant, una major transparència en el procediment per a designar l'entitat per a la gestió d'un equipament, evitant així que l'adjudicació fos un exercici de poder per part de l'actor amb més recursos (Davies, 2007), ja fos en estratègia clientelar o de pacificació.

Tanmateix, encara queden processos en què manca transparència i regulació dels codis per a procedir i prendre decisions, com ara la renovació de convenis i la coordinació del dia a dia. En aquest sentit, per manca de normes formalment establertes, l'estat amb el cos jurídic i capacitat financadora esdevé l'actor més poderós, i té més probabilitat d'acabar imposant disposicions en aquests espais desregulats (Davies i Pill, 2012).

No obstant, s'observa com l'actor menys poderós, és a dir, les associacions que es responsabilitzen d'un equipament, també aprofiten aquests espais desregulats per a aplicar el repertori d'acció propi dels moviments urbans i pressionar a l'Ajuntament, inclús creant aliances amb altres associacions i moviments del barri amb l'objectiu de guanyar més força (Pera, 2020). L'ús de les dues vies, les tàctiques institucionalitzades -com ara negociar en despatxos- i les tàctiques més disruptives -com ara organitzar protestes, penjar cartells, etc.- és definit per Pruijt (2003) com a "institucionalització flexible" de moviments urbans. En el cas que un moviment urbà deixi d'usar les tàctiques més disruptives i utilitzi únicament les vies formals que preveu l'administració, significaria la institucionalització terminal del moviment (Pruijt, 2003). En el cas de les associacions responsables d'equipaments n'hi ha que presenten una institucionalització flexible i d'altres una de terminal, ja que o bé no havien utilitzat mai tàctiques més disruptives, o bé les han deixat d'utilitzar i s'han centrat en les vies d'interacció proposades per l'Ajuntament.

⁸³ Els modes d'interacció en les xarxes poden ser institucionalitzats o en alguns casos també informals.

9.6.2 Tecnologies de poder

El concepte d'institucionalització flexible o terminal de les associacions connecta directament amb el procés de despolitització, referit al llarg del present capítol, experimentat per algunes associacions en el curs de la gestió d'un equipament.

El volum de feina que suposa la gestió, no només en la programació d'activitats i la dinamització comunitària, sinó també pel que fa als tràmits burocràtics relacionats amb la rendició de comptes i els requeriments per activitats extraordinàries, fa que algunes associacions acabin deixant de banda la seva activitat inicial, ja fos denunciar greuges en el barri o la dinamització cultural d'aquest. La despolitització acaba d'aquesta manera esdevenint una conseqüència dels requeriments en temps i recursos que suposa la gestió de l'equipament (Pera i Bianchi, 2022).

De fet, les regulacions i tràmits burocràtics poden ser analitzats com una forma de tecnologies de poder (Dean, 1999), és a dir, una fórmula indirecta i descentralitzada de poder que acaba emmotllant les conductes dels individus i/o institucions, generant que transitin des de formes més crítiques i confrontadores a formes de relació i conducta "domesticades", és a dir, institucionalitzades.

En aquest sentit, sense una simplificació i agilització per part de l'administració dels processos burocràtics, la gestió cívica corre el perill d'esdevenir una pràctica de comunitarisme neoliberal (Marinetti, 2003), en què els llaços de solidaritat teixits al llarg d'anys que exercien un contrapoder crític al barri passen a ser xarxes que supleixen, parcialment, la provisió de serveis de l'estat. Els mecanismes participatius poden ser una forma de neoliberalisme revisionista que utilitza elements de l'estat local amb l'objectiu de neutralitzar formes de mobilització social més confrontadores (Hart a Watkins, 2017).

Com s'ha vist a l'apartat 3.1.4, el debat sobre la provisió de serveis per part de les organitzacions ciutadanes ha estat extensament discutit al Regne Unit, on programes de govern com el *New Labour* i el *Big Society* han despertat lectures crítiques al voltant de l'establiment de col·laboracions entre l'estat i les comunitats, ja que haurien portat a la neutralització de formes d'organització i autogestió ciutadanes més crítiques (Lowndes i Pratchett, 2012).

Però a més, sobretot en el cas del programa de govern *Big Society*, aquestes pràctiques són part necessària d'una estratègia per a desmantellar paulatinament l'estat del benestar, a base de transferir la responsabilitat i provisió de serveis a tercers actors, entre ells les comunitats, sota el pretext d'incentivar el seu apoderament i desenvolupar

la capacitat per a la resolució de problemes col·lectius (Lowndes i Pratchett, 2012; Watkins, 2017).

Així doncs, aplicant aquest debat en la gestió cívica, la voluntat d'estendre i uniformitzar la gestió cívica com a pràctica de provisió de serveis, proposant les entitats de dalt a baix si cal, suposa el perill no només de desdibuixar la singularitat de la gestió cívica, sinó d'incrementar indirectament les desigualtats socials. Cal tenir en compte que no tots els barris ni totes les entitats tenen la mateixa capacitat ni el mateix potencial per a tirar endavant la gestió d'un equipament en benefici de la comunitat (Harvey, 2012; Cruz et al., 2017).

Finalment, i retornant a les tecnologies de poder que poden suposar la despolitització d'associacions responsables de la gestió cívica, Clarke (2004) apunta que, malgrat que el context propiciï una institucionalització terminal (Pruijt, 2003) de les associacions, sobreviuen marcs d'interpretació propis i alternatius que permeten articular una agència i resistència. I consegüentment activar fórmules per a recuperar la missió o crear espais de crítica des de les associacions, tal com s'ha exemplificat en algunes entitats responsables dels equipaments de gestió cívica, en forma de comissions que continuen amb la missió de l'entitat o aliances amb moviments urbans per a donar-los suport.

Al mateix temps, per part de l'administració es poden incentivar modificacions en els processos d'avaluació i rendició de comptes que agilitzin i facilitin els procediments. Per altra banda, la incorporació de mètodes d'investigació qualitativa, l'ús de mètodes etnogràfics⁸⁴ (observació participant, entrevistes en profunditat a usuaris, etc.) en el dia a dia dels equipaments permetria copsar el treball que s'està realitzant des d'una mirada més qualitativa i comunitària, sense augmentar, i fins i tot rebaixant el volum de feina dels gestors dels equipaments.

9.6.3 Lògiques participatives vs. lògiques autonomistes

L'anàlisi dels discursos de les entitats gestores⁸⁵, per una banda, i de l'Ajuntament de Barcelona per l'altra, han mostrat diferents conceptualitzacions de la gestió cívica, que

⁸⁴ L'ús d'aquest tipus de metodologia per a l'avaluació dels equipaments de gestió cívica s'apunta en el document elaborat per l'Ajuntament de Barcelona La gestió cívica dels béns comuns urbans (Ajuntament de Barcelona, 2018).

⁸⁵ Sobretot aquelles entitats gestores d'equipaments que pertanyen a la Plataforma de Gestió Cívica i/o a la Xarxa d'Espais Comunitaris que engloba diferents tipus d'equipaments i centres, alguns d'ells de gestió

contribueixen a entendre algunes de les tensions que apareixen en el prosseguir de les xarxes de coordinació.

La conceptualització de l'administració de la gestió cívica respon a la lògica de la democràcia participativa apuntada per Carole Pateman (1975), així com en les derivacions que s'han donat en la seva aplicació en l'administració pública. Inicialment, Pateman plantejava l'extensió de la participació en tantes esferes de la vida social i política com fos possible, amb la participació de les persones afectades per una temàtica.

La democràcia participativa plantejada per Pateman ha inspirat una obertura de l'administració envers la veu de la ciutadania, però en alguns casos la seva aplicació també ha derivat en models funcionalistes en què prevalen sobretot els procediments i la utilitat de la participació ciutadana, i no tant el potencial impacte a nivell redistributiu de la riquesa i poder que pot tenir la implicació de la ciutadania en la governança (Bua i Bussu, 2020). De fet, l'anàlisi d'experiències similars, com el de la ciutat de Bolonya, on s'han desenvolupat polítiques col·laboratives en què la ciutadania contribueix en el manteniment dels espais i béns de titularitat pública (Iaione, 2016), poden esdevenir, segons Bianchi (2018), una fórmula despolititzada de participació ciutadana, que acaba afavorint la legitimació de les accions del govern i promovent la socialització del capitalisme.

Per altra banda, la lògica que articula la visió dels responsables de la gestió cívica, sobretot aquells que pertanyen a la Plataforma de Gestió Ciutadana o de la Xarxa d'Espais Comunitaris, se situa més en els postulats de la democràcia radical (Mouffe, 1992; 1999) que, des d'una lògica propera a l'autonomisme (Hardt i Negri, 1996), aposten per l'autorganització de la ciutadania en xarxes rizomàtiques que tendeixen a l'horitzontalitat i que donen resposta a les necessitats plurals d'una societat complexa (Viejo et al., 2009). Des de la democràcia radical es contempla la visualització dels modes d'opressió i la seva aproximació per a transformar-los a través del conflicte agonista, que permet debatre sobre les desigualtats en un marc de normes procedimentals compartides.

Aquest discurs articulat de la gestió cívica més autonomista expressa una voluntat de major llibertat d'acció i decisió, buscant la transformació social a través de la

cívica, però també altres tipus de centres socials que tenen l'accés a un local a través del pagament de lloguer o l'ocupació d'espais.

pràctica de la cooperació i l'horitzontalitat. Tot i així, difereix amb les teories de la democràcia radical en la visió del conflicte. En l'anàlisi dels discursos de la gestió cívica no s'ha percebut aquesta centralitat del conflicte a nivell d'equipament, més enllà d'una confrontació puntual i estratègica amb l'administració.

La transformació social promoguda en els discursos de les entitats gestores es concep sobretot com un procés de construcció d'una alternativa a les externalitzacions de serveis a empreses privades, així com una aposta per la generació d'espais basats en la inclusió i l'enfortiment dels nexes comunitaris que permetin contrarestar les dinàmiques de desigualtat i individualisme en augment en un context d'influència neoliberal. En aquest tipus d'enfocament estratègic per a la transformació social, el discurs de la gestió cívica resulta doncs més proper a les teories dels comuns post-marxistes autonomistes (Caffentzis i Federici, 2014; Laval i Dardot, 2015), que proposen la creació d'espais instituent d'un sistema alternatiu al capitalisme a través de principis com l'horitzontalitat i la reciprocitat.

Pel que fa a la visió de l'estat, les teories autonomistes plantegen novament aspectes a tenir en compte per tal d'entendre la conceptualització de la gestió cívica. La perspectiva post-marxista autonomista dels comuns veu en l'estat una estructura a favor de les elits, que més aviat representa una amenaça per a les iniciatives ciutadanes (Hardt i Negri, 2009). Tot i així, cada cop hi ha recerques empíriques que estudien com els comuns urbans utilitzen en major o menor mesura la coproducció amb l'estat com a estratègia per aconseguir els seus objectius transformadors sense perdre el seu discurs crític (Mitlin, 2008). En la gestió cívica s'ha identificat un discurs que sospita de l'estat i el percep com una amenaça, a semblança dels postulats autonomistes. Tanmateix, la relació amb l'estat és reconeguda i conforma la base de la mateixa gestió cívica, doncs, tal com s'ha apuntat, l'obtenció de recursos materials de l'administració és clau, ja que garanteix el desenvolupament del projecte de les entitats de gestió cívica.

En el discurs més articulat sobre la gestió cívica, les entitats gestores interpreten la seva col·laboració amb l'Ajuntament a través d'una reconceptualització del que és *públic*, plantejant el concepte d'"esfera pública no estatal", entès aquest com el dret de la ciutadania a administrar els recursos públics, basant-se en una legitimitat que emana de l'arrelament al territori, l'obertura envers la participació i una forta implicació de la comunitat de referència. Aquest és per tant un element a tenir en compte en els debats en l'àmbit de la gestió pública i la provisió de serveis per agents externs. Al llarg d'aquesta tesi, es contribueix a entendre en quines circumstàncies es poden assolir els

9. *Les xarxes de governança de la gestió cívica*

potencials de l'*esfera pública no estatal* en el cas concret dels equipaments de gestió cívica de la ciutat de Barcelona

10. La relació dels equipaments de gestió cívica amb la comunitat

En aquest capítol presento els resultats de l'anàlisi dels equipaments de gestió cívica com a pràctica comunitària, és a dir, estudio la capacitat dels equipaments de gestió cívica de promoure l'enfortiment comunitari per part dels equipaments de gestió cívica i el seu funcionament democràtic envers la comunitat de referència.

Per a l'estudi de l'enfortiment comunitari em focalitzo en dos conceptes clarament relacionats, la promoció de la cohesió social i del capital social. Pel que fa al funcionament democràtic m'he centrat en dos fenòmens, la transparència i el rendiment de comptes a nivell comunitari.

En tot aquest recorregut és bàsic reiterar i retenir la definició adoptada de 'comunitat', ja que com s'ha exposat en el marc teòric és un concepte amb múltiples accepcions i usos. Així doncs, en aquesta tesi, el terme genèric de 'comunitat' fa sempre referència a les persones residents en un espai geogràfic determinat (Clarke et al., 2014; Delanty, 2003).

A fi de poder valorar l'impacte dels equipaments de gestió cívica en la comunitat, tinc en compte les dues característiques més definitòries d'aquests: són equipaments de proximitat i la responsabilitat de gestionar-los és d'una associació sense ànim de lucre. Per començar, convé recordar la definició dels equipaments de proximitat:

“Conjunt d'espai o instal·lacions definides i diferenciades de la via pública, destinades a unes activitats i usos específics, i propis d'un servei per a la ciutadania en general o uns usuaris determinats”⁸⁶

(Figuerola et al. 2007, p. 5).

Els equipaments de proximitat són, doncs, espais que faciliten la interacció de la ciutadania d'un territori, i, per tant, seguint a Klinenberg (2018), poden esdevenir, espais on es contribueix a enfortir el capital social i la cohesió social d'un territori. Però, a més, no només són espais on es convida al veïnat a fer activitats de diferents àmbits (cultura, esport, idiomes), sinó que també poden ser llocs en què es cerca promoure canvis socials per a la millora de la vida de la ciutadania (Manyà i Morales, 2017).

El fet que siguin gestionats per una entitat, també els aporta un seguit de característiques que, d'entrada, semblen plantejar avantatges per la promoció de la cohesió social en la comunitat, com ara el coneixement de les necessitats i fortaleces del territori, una organització col·lectiva i deliberativa, etc. Ara bé, al llarg de l'anàlisi he pogut contrastar que la gestió per part d'una entitat sense ànim de lucre no és una condició suficient. Cal una voluntat i l'aplicació d'estratègies per a promoure la cohesió social.

L'anàlisi de les dades empíriques sorgides de l'enquesta a 51 dels 56 equipaments al 2018-2019, i les 34 entrevistes en profunditat, m'ha portat a identificar els mecanismes dels equipaments de gestió cívica per a promoure l'enfortiment comunitari, així com el funcionament democràtic envers la comunitat. Els resultats s'han dividit en tres grans grups d'estratègies d'acord amb les seves característiques i els objectius de l'anàlisi: a) dinamització de la comunitat, b) promoció de la cohesió social i c) funcionament democràtic. Cal recalcar que la implementació d'aquests tres grans grups d'estratègies no és exclouent, ni implica que s'hagin de dur a terme totes tres perquè hi hagi un enfortiment comunitari. De fet, el que es confirma és que cada equipament presenta la implementació d'aquestes estratègies amb més o menys intensitat.

⁸⁶ Tot i que a nivell categòric alguns equipaments de gestió cívica formen parts de categories específiques com fàbriques de creació o equipaments esportius, en aquest cas la definició d'equipaments de proximitat també es considera adequada per a designar uns equipaments oberts a la ciutadania, obviant que cada un d'ells té un àmbit específic.

El primer grup d'estratègies sorgit de l'anàlisi de les entrevistes engloba els mecanismes de "dinamització comunitària", que se centren a reforçar la capacitat de mobilització de la comunitat. L'anàlisi de les entrevistes m'ha permès identificar els equipaments com espais que afavoreixen el sorgiment i consolidació del teixit associatiu del barri, així com la creació de xarxes i col·laboracions entre associacions. Per altra banda, els equipaments són espais on, gràcies a la confluència de diferents actors veïnals (individus, associacions), es visualitzen i debaten els reptes del barri i en alguns casos es plantegen respostes. Tanmateix, l'aposta per a les estratègies de dinamització de la comunitat i la implicació de l'equipament en els problemes col·lectius varia entre equipaments, així com el seu nivell d'integració i rol en el barri, com es detallarà més endavant.

El segon gran grup d'estratègies que he creat a partir de l'anàlisi l'he anomenat "promoció de la cohesió social". Hi he englobat, en primer lloc, aquelles pràctiques que promouen la participació de la diversitat social de la comunitat de referència en l'ús de l'equipament, i, en segon lloc, les estratègies que busquen generar vincles entre aquestes persones socialment diverses.

En aquest sentit, he observat com els equipaments tenen propostes per a garantir l'obertura i la pluralitat d'actes, oferint activitats gratuïtes que poden interessar a diferents públics. Tanmateix, el que s'ha identificat en les anàlisis és que una de les formes d'aconseguir una major pluralitat en l'ús de l'equipament és a través del treball amb altres entitats, que fan que perfils socialment diferents accedeixin a l'equipament.

En referència a la creació del capital social pont, entès com la creació de vincles entre persones de característiques socials diferents (Putnam, 2000), els equipaments de gestió cívica posen en marxa un seguit d'estratègies. La primera estratègia consisteix a promoure activitats puntuals que incentiven la interacció de persones diverses. La segona estratègia té a veure amb la facilitació de sinergies entre diferents entitats, fet que permet crear interaccions durant un període de temps més llarg i facilita el sorgiment de vincles de confiança. I finalment, se subratlla la importància de programes o projectes a nivell de barri o districte per al desenvolupament comunitari (plans comunitaris, plans de barri, etc.) que aportin recursos i coordinació entre actors, i en els quals l'equipament de gestió cívica hi participi com un actor més. L'existència d'aquest tipus de programes al barri facilita que els equipaments de gestió cívica promoguin el capital social pont com a resultat d'un projecte de major envergadura, amb més recursos destinats a fer front a la fragmentació i desigualtats socials que els recursos que pugui tenir un equipament de gestió cívica sol.

El tercer bloc d'estratègies creat a partir dels resultats empírics l'he titulat "funcionament democràtic" i hi he agrupat els mecanismes que porten a establir una relació transparent i responsable envers la comunitat de referència. En aquest sentit, els equipaments presenten diferents graus, ritmes i formes de gestionar la transparència. Mentre alguns equipaments pengen a la seva pàgina web bona part de la documentació referent a la seva organització i funcionament, d'altres equipaments no la tenen disponible a la pàgina web però sí al propi equipament; i alguns no la tenen a l'abast públic en cap format (ni digital ni físic).

Pel que fa a la rendició de comptes, la majoria d'equipaments tenen espais anuals per a explicar a la ciutadania l'activitat realitzada i els plans de futur. No obstant això, en general, els membres dels equipaments entrevistats descriuen una baixa participació en aquests espais. Per tant, sembla que la rendició de comptes amb la comunitat de referència és encara un tema amb un marge de millora.

Així doncs, en aquest capítol descriu, en primer lloc, les potencialitats observades en els equipaments de gestió cívica pel fet de ser administrats per una entitat sense ànim de lucre. Tot seguit, presento les estratègies que cerquen fomentar la dinamització comunitària i la cohesió social. Per últim, després d'exposar les estratègies seguides pels equipaments de gestió cívica per establir un funcionament un democràtic a nivell comunitari, presento les principals conclusions del capítol, en què responc i debato teòricament les fortaleses i debilitats de les estratègies implementades per a l'enfortiment comunitari per part dels equipaments de gestió cívica.

10.1 Potencialitats inherents en la gestió cívica

La gestió cívica es caracteritza per l'administració d'un recurs per part d'una entitat sense ànim de lucre vinculada a un territori, un punt de partida que li confereix unes característiques privilegiades des d'on contribuir a l'enfortiment comunitari. Aquestes característiques, que es resumeixen en el coneixement del barri i una proximitat amb el veïnat, es compleixen en la majoria de casos analitzats, tot i haver-hi matisos que s'especificaran al llarg de l'apartat.

Malgrat el punt de partida avantatjós que tenen els equipaments de gestió cívica pel fet de ser gestionats per entitats, cal tenir en compte que aquesta condició no és suficient per a assolir un enfortiment comunitari. Els resultats mostren que és necessari tenir voluntat al respecte i, a més a més, aplicar alguns mecanismes a fi d'assolir la dinamització de la comunitat i la promoció de la cohesió social. Així doncs, en aquest

primer apartat s'apunten les fortalezes de la gestió per part de la ciutadania organitzada i s'aprofundeix en els mecanismes que permeten desplegar aquestes potencialitats.

La primera fortalesa que ofereix la gestió cívica és el coneixement del territori on està ubicat l'equipament. L'entitat (o plataforma d'entitats) que adquireix la responsabilitat de l'equipament) prové del barri i té la seva trajectòria d'activitats en el territori on es troba l'equipament. Aquest origen li confereix un major coneixement tant de les fortalezes com de les problemàtiques del barri. Així ho destaquen les següents cites, extretes de dues entrevistes diferents: la primera, amb un membre de la junta d'un Casal de barri; la segona, amb un membre de la junta d'un Centre cívic.

"És interessant pel barri que hi hagi gestió comunitària, perquè al final qui tira endavant aquest tipus de projectes són veïns i veïnes properes amb qui pots treballar més fàcilment"

(Casal de barri, Districte Sant Andreu)

"Nosaltres treballem molt amb les dones... Clar, les dones amb qui tractem porten aquí 40, 50 anys vivint o gent que ha nascut aquí, a dos carrers del barri... I tenen més de 75, i de 80 i 90 anys. I viuen soles... La que porta la vocalia de dones és una senyora que té ja 74 anys. I va néixer aquí, a un o dos carrers. Llavors, clar, les coneix a totes...Clar, és la gent de l'associació que els coneix."

(Centre cívic, Districte de Sants-Montjuïc)

El fet que l'entitat sigui del territori també propicia que alguns veïns ja coneguin l'entitat gestora, i per tant, pot ser un facilitador per a sentir-se convidar a participar en les activitats de l'equipament o implicar-se en la gestió.

Així doncs, el coneixement del territori aporta el potencial de poder enfocar les activitats d'acord amb les necessitats i fortalezes del territori, al mateix temps que confereix, d'entrada, major proximitat amb una part del veïnat. Per exemple, en la següent cita, provinent d'un equipament gestionat per una associació de veïns, es destaca la importància de l'arrelament al barri i la coneixença prèvia dels veïns a l'hora d'identificar problemes i cercar solucions:

"El que ens aporta el fet d'estar gestionats per una associació de veïns és que portem molts anys treballant, i la gent ens coneix. Els veïns venen, si fos gestionat per l'ajuntament que hi hagués una sola persona aquí, la cosa seria diferent, però nosaltres coneixem molt bé el barri, estem molt oberts al barri, els escoltem, i intentem donar resposta als problemes que ens expliquen."

(Casal de barri, Districte Sant Martí)

No obstant això, en el cas dels equipaments especialitzats (cultura popular, circ, medi ambient) aquest coneixement no està basat en les característiques del territori, sinó en les especificitats de l'àmbit de treball, com ara la música tradicional catalana, el circ, o com l'exemple que s'exposa a continuació, en l'educació mediambiental.

Aquest exemple prové d'un equipament gestionat per una entitat a nivell català que treballa en educació ambiental. Per tant, és un exemple d'equipament especialitzat gestionat per una entitat especialitzada en la temàtica, però que no té connexions amb el territori on es troba ubicat l'equipament. Aquest desavantatge inicial en el coneixement i vincles amb el territori el van haver de suplir a posteriori a través de la implementació d'estratègies d'apropament, donant-se a conèixer i generant col·laboracions amb altres actors del barri. A més, a l'inici de la gestió de l'equipament per part de l'entitat es va haver de fer un treball per a construir una legitimitat per a la gestió i crear vincles de confiança amb el veïnat, donat que la gestió de l'equipament havia estat reclamada durant anys per algunes entitats del barri i desestimada la demanda per l'Ajuntament, fet que havia generat recels envers l'equipament entre una part del veïnat.

Malgrat que la majoria d'equipaments especialitzats són casos semblants al de l'equipament d'educació ambiental, hi ha algun cas d'equipament especialitzat, com ara l'Ateneu del circ de Nou Barris, que l'entitat fundadora i actual responsable de l'equipament prové del barri on està ubicat, i que al llarg dels anys ha anat implicant també a persones especialitzades en el seu àmbit concret, el circ. Aquesta casuística particular també presenta reptes a l'hora de crear una simbiosi entre les persones que aporten coneixement especialitzat i les persones que aporten el coneixement del territori on estan ubicats, i que aquesta simbiosi generi un impacte en l'entorn més proper.

Una segona fortalesa de l'administració d'equipaments per part de la ciutadania organitzada és una presumpta predisposició al funcionament participatiu de les entitats gestores d'acord amb la seva naturalesa associativa. Tot i haver-hi una gran varietat de funcionaments i valors en el món associatiu, l'organització col·lectiva sense ànim de

lucre té en general una tendència a la deliberació col·lectiva, i el seu component cívic els confereix d'entrada una voluntat de treball per a i amb la comunitat (Fung i Wright, 2003).

De fet, gairebé tots els equipaments entrevistats apuntaven que la gestió cívica incentiva la participació de la població i, d'entrada, es definien com a espais oberts on es promovia la ciutadania activa. Per tant, aquestes característiques portarien a un potencial foment de la participació de la ciutadania, fet que permetria també l'adopció de propostes del veïnat i la implicació de les persones. No obstant això, aquestes són potencialitats altament probables en les associacions sense ànim de lucre, però no es donen *de facto*, són únicament assolibles si estan relacionades amb un funcionament que apliqui i faci possible aquestes potencialitats.

En tercer lloc, de la seva naturalesa associativa també se'n deriva la no necessitat d'aconseguir un rendiment econòmic de la gestió de l'equipament, tal com es donaria si la gestió fos a càrrec d'una empresa. Les persones entrevistades defineixen com a rèdit social el fet que la destinació dels diners administrats van destinats al funcionament de l'equipament i al seu projecte íntegrament. Això els permet també oferir activitats a un preu ajustat i algunes de gratuïtes. En les dues cites següents, les persones entrevistades expliquen la diferència econòmica de la gestió cívica respecte a una empresa, destacant també la gratuïtat d'alguns dels cursos que ofereixen.

"Esto (el casal de barri) si fuera de una empresa que viene a ganar dinero. Y nosotros no estamos aquí para ganar dinero. Sí o sí la empresa gana dinero. Yo tengo que salir a cero. Yo si gano dinero, lo hago el año que viene para las cuentas. Entonces pues bueno, si te queda algún remanente pues sabes que el año que viene... O para arrancar el primer mes por ejemplo hasta que te pagan. Cosas así pero... Por eso digo que va bien la gestión cívica más que la gestión privada."

(Casal de barri, Districte de Sants - Montjuïc)

"Fem molts cursos gratuïts, taller de lectura, gimnàstica suau, tot això és gratuït però el professor cobra. Se subvenciona amb altres tallers que paguen, el que surt d'un lloc serveix per pagar l'altre. Nosaltres no hi guanyem res"

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

Tanmateix, tal com s'ha esmentat, el fet de ser gestió cívica no és suficient per a assegurar que es compleixin totes les potencialitats esmentades, sinó que s'ha de complementar amb uns mecanismes i una voluntat d'esdevenir espais d'enfortiment comunitari i pràctica democràtica.

Per aquesta raó, a continuació presento les estratègies que he identificat en l'anàlisi de les entrevistes i enquestes, i que estan destinades a promoure que els equipaments de gestió cívica esdevinguin espais de trobada, de promoció de la cohesió social i el funcionament democràtic. Aquestes estratègies s'han dividit en tres grans temàtiques: les que fan referència a la dinamització de la comunitat, les que es refereixen a la promoció de la cohesió social, i finalment, referència aquelles que incideixen en el funcionament democràtic envers la comunitat.

10.2 Dinamització comunitària

Les estratègies que configuren la categoria de dinamització comunitària, sorgida a partir de l'anàlisi de la dades empíriques, són aquelles destinades a l'enfortiment de la capacitat d'organització col·lectiva del barri. Les he dividides en dos apartats 1) suport al teixit associatiu i 2) foment de la capacitat de mobilització col·lectiva.

10.2.1 Suport al teixit associatiu

En primer lloc, l'anàlisi de l'activitat comunitària dels equipaments de gestió cívica ha denotat que aquests esdevenen espais per a la creació i la consolidació del teixit associatiu. En la següent cita s'explicita la centralitat dels equipaments de gestió cívica com a llavors del teixit associatiu del barri.

"És un pal de paller, és un germinador de projectes, entitats, demandes, plataformes o el que sigui. Transformador vol dir que estàs connectat amb el territori i participes del territori. És més de portes en fora que no de portes endins. Els projectes comencen de portes endins, allò "obrir i tal" i després comencen a participar de coses que van més enllà del servei municipal. I aquí passes a ser comunitari."

(Centre cívic, districte Sarrià-St. Gervasi)

Els equipaments de gestió cívica, en general, donen suport a les associacions ja existents, però també faciliten el sorgiment de noves entitats, fet que els confereix un paper cabdal en aquells barris on el teixit associatiu és feble. Per això, a continuació s'explica en detall el rol dels equipaments de gestió cívica en el suport al teixit associatiu, diferenciant entre el suport que donen a les associacions que ja existeixen i el suport per a la creació de noves entitats⁸⁷.

a) Suport al teixit associatiu existent:

Els equipaments de gestió cívica faciliten espais on les entitats existents al territori poden dur a terme activitats obertes a la comunitat, o bé activitats internes que són necessàries per a la seva continuïtat i organització, com ara reunions de preparació d'activitats, etc. A més, l'ús de l'equipament per a actes oberts al públic permet a les entitats donar-se a conèixer i fer difusió de la seva activitat entre les nombroses persones que conflueixen a l'equipament al llarg de la setmana.

Els entrevistats relaten que, degut a la manca de suficients locals gratuïts disponibles als barris per a entitats, els equipaments de gestió cívica esdevenen un possible espai per a dur a terme les activitats. De fet, en les entrevistes els membres dels equipaments relataren les nombroses peticions d'entitats que rebien, tant per a l'ús de l'espai de forma més puntual com per un ús regular.

Fins i tot alguns equipaments actuaven més enllà de la seva especificitat, per exemple, el cas d'un equipament per a joves que cedia l'espai a un grup de dones majors de 30 anys que preparaven un espectacle de dansa i necessitaven una sala amb mirall.

"Com que hi ha molts pocs espais al barri que tinguin sala de ball, doncs ve gent més gran, però clar, què fas, els hi dones la sala i cap problema, perquè entenem que som un equipament públic, municipal, que hem de donar un servei."

(Equipament per a joves, Districte de Nou Barris)

⁸⁷ Al llarg de la tesi la paraula associació es fa servir com a sinònim d'entitat.

En aquest sentit, s'ha observat que hi ha equipaments amb unes entitats allotjades que desenvolupen les seves activitats a l'equipament, i això pot dificultar que altres entitats en facin ús en cas d'haver-hi més demanda que oferta.

Tot i així, davant la possibilitat de tenir més demanda que oferta, alguns equipaments implementaven estratègies per a fomentar l'equitat de les entitats en l'ús i accés a l'equipament. Un dels mecanismes observats és la publicació dels espais disponibles i els criteris per a cedir-los per tal d'evitar clientelismes i facilitar que nous projectes també hi tinguin cabuda. Un segon mecanisme observat consistia a no cedir de forma estable un espai a una entitat, sinó que els espais eren únicament per a usos puntuals, així es volia fomentar una major fluctuació d'entitats i beneficiar al màxim nombre d'entitats que volguessin fer ús de l'equipament. La següent cita exemplifica el cas d'un equipament juvenil que ha ideat alguns mecanismes per tal de garantir que les entitats que utilitzen l'equipament vagin rotant.

"No fem en principi, a no ser que siguin entitats juvenils vinculades a Gràcia, no fem una cessió fixa d'espais. No volem ser com un hotel d'entitats d'ús fixe... Igual que intentem no fer reserves a més de tres mesos vista, perquè en termes generals les entitats juvenils tenen menys capacitat d'organització a llarg termini que les no juvenils, per tant, nosaltres hem de garantir que les entitats juvenils tinguin espais"

(Equipament juvenil, Districte de Gràcia)

A banda de la cessió d'espais també s'ha relatat com en algunes ocasions es dona suport a les entitats d'altres maneres, ja sigui a nivell material, per exemple deixant un equip de so, o bé ajudant-los en algun procediment. En aquesta cita, la persona que donava suport a la dinamització del casal de barri en algunes ocasions també havia ajudat a fer cartells o entrar alguna instància quan les persones que formaven part de l'entitat no disposaven de les habilitats informàtiques necessàries.

"Una de les vies per implicar noves entitats és la via fàcil, els recursos que aporta... Recursos complementaris que aporta l'Ateneu i el projecte a la funció de l'entitat. En què? En comunicació, en cartellera... O sigui hi ha entitats que venen i diuen *Oye, ¿me puedes hacer un cartel?* I els treballadors d'aquí, les treballadores, acaben donant aquest suport també a entitats."

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

Tot i que la tendència general observada ha estat la d'acollir i donar suport a les entitats del barri com una forma de dinamitzar i fomentar les iniciatives del barri, sí que s'han observat alguns casos puntuals en què el grau d'obertura i suport a les entitats del barri era baix. Sobretot eren casos en què l'equipament s'havia centrat en oferir activitats obertes a la població que requerien inscripció i pagament, com ara tallers, cursos, etc. i a causa del seu gran nombre d'activitats mostraven resistència a haver de cedir espais a entitats. En aquests casos, a petició de l'Ajuntament de Barcelona, havien de reservar algunes sales per a tenir-les a disposició de les entitats, en cas que les necessitessin. La següent cita il·lustra aquesta situació.

"Em venen unes dones que elles soles es fan... Cusen. Doncs, del barri. I elles s'han organitzat i venen i cusen. I li hem fet una cessió d'espai. Molt bé, perfecte. Ah, molt bé. Quantes dones? Tres dones. Quants dies a la setmana? No, un dia cada 15 dies. Hem de tenir obert això una tarda cada 15 dies perquè vinguin tres dones... La resta de sales estan totes plenes. I aquesta podria tenir-la plena, però com que hem de tenir unes reserves d'espai en horari de tarda, pues aquesta sala ara està tancada. No l'aprofita ningú, però l'has de tenir. Bueno, pues la idea és aquesta. Que està molt bé, això. Tant de bo tinguéssim la capacitat a nivell de societat de poder fer això. Entens? D'organitzar-nos i tenir un *puesto* i... Però és clar primer s'hauria de treballar la societat i després preparar aquests llocs per això."

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

Els equipaments de gestió cívica són, doncs, espais que donen suport a les entitats ja existents, però presenten diferències entre ells. Des dels equipaments que s'han centrat en oferir activitats i cedeixen espais per requeriment de l'Ajuntament de Barcelona, i, en conseqüència, la voluntat de donar suport a les entitats no ha sorgit del projecte d'equipament; fins aquells espais que intenten que l'accés de les entitats als equipaments sigui transparent i promouen la rotació d'entitats que en fan ús. Entremig també hi ha aquells equipaments que ja tenen unes entitats habituals i, per tant, no tenen tanta capacitat per a la rotació, fet que pot derivar en la creació d'espais exclusius per a unes entitats mentre s'exclouen altres entitats o projectes més informals.

L'altre forma de donar suport al teixit associatiu és facilitar el sorgiment de noves associacions a través dels equipaments. A continuació s'expliquen els detalls.

b) Foment de noves entitats.

Els equipaments no només representen una oportunitat per consolidar i donar continuïtat a entitats ja formades, sinó que tenen un paper cabdal en la creació de noves entitats. El fet d'oferir un espai per a reunir-se o dur a terme les seves activitats facilita el naixement d'iniciatives ciutadanes, i en alguns casos l'equipament també actua com a punt d'unió entre diferents persones amb interessos en comú.

A més, el fet de néixer en el marc de l'equipament els permet desenvolupar-se en un context on hi ha una aflluència de persones i entitats. Els exemples que sorgien en les entrevistes eren variats: des d'un grup de dansa *Bollywood* o una coral, fins una escola d'adults comunitària, passant per un grup de consum agroecològic. Tots ells havien sorgit per iniciativa pròpia de la ciutadania i havien demanat un espai per a reunir-se i fer la seva activitat, tal i com expliquen les següents cites.

"Aquí a l'equipament tenim l'escola d'adults comunitària, aquí al barri no n'hi havia, així com en altres barris l'administració és qui ha acabat oferint aquest servei, a aquest barri no n'hi havia, quan es detecta la necessitat i hi ha gent amb força per impulsar-ho, doncs s'acaba impulsant i l'han pogut desenvolupar aquí"

(Equipament especialitzat, Districte de Sants-Montjuïc)

"També tenim unes dones que havien estat vinculades al casal, que entre elles s'han organitzat i fan *bollywood*. Ens van demanar un espai i venen dilluns tardanit. Elles tenen una sala amb la seva música i ballen al seu aire sense monitores ni res, elles s'organitzen, i algun dia faran una exhibició pel barri."

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

En aquest altre fragment d'entrevista s'exemplifica com l'equipament també pot actuar com a catalitzador que afavoreix el sorgiment d'una nova associació, posant en contacte persones amb interessos en comú.

"També hi ha gent que ve i diu... *Escolta'm...Allò de les Castanyoles i tal?* Doncs li diem que ha vingut una altra persona, i per què no munteu un grup? Llavors els fomentem un grup. Per això hi ha grups de narració, de ball. O sigui una forma de participar també és relacionar-te amb els veïns i desenvolupar una activitat."

(Centre cívic, Districte de Sarrià-Sant Gervasi)

Un dels aspectes adaptatius que implementen alguns equipaments de gestió cívica per tal de donar suport a la diversitat de fórmules d'organitzacions ciutadanes és cedir espais, no només a aquelles entitats que estan regularitzades, sinó també a aquells col·lectius que no disposen de NIF ni consten a cap registre d'entitats. Algunes associacions no es plantegen la seva regularització degut a la seva temporalitat limitada, al seu plantejament informal o bé perquè estan en la seva fase inicial, entre d'altres raons. En aquests casos l'equipament funciona com a paraigües d'aquest tipus d'associacions en una situació més informal. A continuació s'exposa una cita d'un equipament per a joves que té un col·lectiu interessat en la creació audiovisual i que es reuneixen en l'àmbit del casal, però que de moment no havien optat per regularitzar-se, i el casal no els ho requeria per a usar l'espai. Per altra banda, en la segona cita s'il·lustra l'estratègia d'un casal de barri que ha optat per a cedir espais sobretot a col·lectius informals perquè creu que són els que difícilment poden aconseguir cessions gratuïtes d'altres tipus d'espais.

"Solo para cortos, rol, la ràdio encara que no tingui NIF també té aquí la seu, vídeo. La veritat és que hi ha dos vessants, la part que té NIF que són associacions, rol i solo para cortos. I la resta que són col·lectius que agafem el paraigua de l'associació per fer les activitats, com el racó de joc."

(Equipament per a joves, Districte de Nou Barris)

"Una altra de les coses que pots veure a les memòries és que cada vegades creixem més en cessió a col·lectius informals i a persones individuals, i no tant a associacions o entitats, no? Les associacions i les entitats tenen moltes facilitats per entrar a centres cívics, a espais privats o no privats, perquè tenen CIF, perquè... I moltes persones que no estan en aquesta situació. Una altra de les coses que hem anat veient i que vam reflectir a l'última memòria, és que tenim un ventall de llocs d'origen, de llocs de naixement de les persones que demanen,

súper gran, que no passa en altres espais municipals, precisament perquè de vegades hi ha aquesta llunyania, no? Però aquí hi ha grups informals de comunitats de diferents orígens que segurament en altres espais, només el formulari, el no sé què, la sol·licitud, el CID, ja posa molts filtres."

(Casal de barri, Districte de Ciutat Vella)

Així doncs els equipaments de gestió cívica contribueixen a la dinamització d'activitats a través del suport a la creació i consolidació del teixit associatiu, donant també espai per aquelles formes d'entitats que, per la seva forma incipient o per convenciment, no estan formalitzades.

10.2.2 Foment de la capacitat de mobilització col·lectiva

En segon lloc i dins el bloc d'estratègies per a la dinamització de la comunitat, cal destacar el rol dels equipaments en la facilitació de la mobilització col·lectiva en el barri, tenint en compte les fortaleses i debilitats d'aquest. El fet que sigui una entitat amb una trajectòria al barri qui gestiona l'equipament, li proporciona d'entrada una posició avantatjosa a l'hora de conèixer les preocupacions, reptes i mobilitzacions existents al barri.

En primer lloc, en molts equipaments s'ha observat una implicació en les inquietuds col·lectives del barri, és a dir, els equipaments i els seus recursos esdevenen una eina per a fer que interessos o preocupacions compartides puguin créixer i esdevenir un projecte. En la següent cita un membre de la junta d'un casal de barri explica com el casal permet que els interessos compartits de la ciutadania tinguin com a referència i punt de trobada el casal.

"Es facilitador. Más que el casal hacer algo para los vecinos, facilita lo que los vecinos quieren hacer. Si quieren hacer algo, el casal, los trabajadores, los recursos y tal, facilita en eso, el que lo puedan hacer. Sean, estén... Digamos, no hay... A veces hay gente que solo viene para hacer esa actividad durante todo el año al casal. Viene, realiza esa actividad que pueden estar un mes organizándola y un día para organizarla, y a lo mejor no vuelven a venir por el casal hasta el año siguiente. U otro ser más continuado. O sea, es un facilitador

de lo que los vecinos quieran realizar de forma colectiva y para el barrio, no para..."

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

La majoria d'equipaments són espais on poden gestar-s'hi projectes i mobilitzacions col·lectives. Tot i així, es poden distingir diferents nivells d'implicació dels equipaments quan es tracta de fer front als problemes que té el barri. El grau d'implicació en els problemes comunitaris depèn sobretot de l'origen i trajectòria de l'entitat. Per exemple, les entitats de barri solen tendir a tenir una major implicació en les mobilitzacions del barri que aquelles entitats gestores a nivell de ciutat o d'un àmbit superior, com pot ser el cas de l'Associació de professionals del circ que gestiona un equipament dedicat al circ.

Un exemple d'implicació amb els problemes del barri és el conflicte que hi va haver arrel de la constitució d'una mesquita en un carrer del barri. Davant l'oposició d'alguns veïns, que rebien el suport de grups d'extrema dreta, el casal de barri va donar suport al col·lectiu musulmà.

"Hemos tenido unos vecinos musulmanes que querían tener un local dentro del barrio... Pero ha habido un conflicto con vecinos intolerantes que no querían que hubiese una mezquita en su calle, que han venido apoyados por elementos de extrema derecha para poder boicotear la acción, pues desde el casal hemos apoyado el derecho a culto de estos vecinos, y como una medida, pues, extraordinaria, hablada en gestora y en la entidad, pues hemos decididio que aquí podían venir a hacer sus actividades."

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

Trobem també d'altres exemples on la implicació és menys directa i hi ha la voluntat d'enxarxar persones no organitzades i col·lectius del barri, contribuint així a la creació de consciència i mobilització en temàtiques del barri, com s'explica en la cita següent d'un membre d'un equipament per a joves:

"El nostre objectiu final seria que en el barri succeeixi alguna cosa, a l'Ajuntament, als carrers, els joves puguin dir, o la gent del casal diu tal cosa, que hi hagi una resposta política, com que al final no tenen l'espai polític propi... I aquí pot esdevenir el seu espai propi."

(Equipament per a joves, Districte de Sant Martí)

En aquest cas, no només faciliten la mobilització per a respondre a reptes col·lectius sinó que s'hi impliquen i en formen part. No obstant això, aquest fet no ocorre en tots els equipaments. Hi ha equipaments que mantenen una posició més neutral i actuen com a espais de trobada de les diferents parts implicades en un conflicte. Aquesta posició es dona novament en aquells equipaments que no tenen la seva trajectòria en el barri en la majoria de casos observats, i que són entitats de segon grau d'un àmbit determinat. La següent cita exemplifica un cas en què l'equipament de gestió cívica esdevé el punt de trobada d'ambdues parts, en aquest cas d'un conflicte urbanístic.

"A fer reunions aquí venen tots. Pot venir el que reivindicarà a nivell urbanístic, però el dia següent es reuneixen aquí els tècnics per explicar-li als veïns quin és el canvi urbanístic... Som territori neutre i crec que, si som un equipament municipal, ho hauríem de ser, eh? Buenu, a no ser que fos una cosa molt evident, no? Que fos fora dels valors de l'entitat."

(Equipament especialitzat, Districte de Gràcia)

Així doncs, s'han observat dues posicions diferents respecte les mobilitzacions socials existents i el rol que tenen els equipaments de gestió cívica. En la primera estratègia predominava el fet que l'equipament és gestionat per una entitat que té l'origen i trajectòria en el barri, i per tant, prenen part com un actor més del barri, posant l'equipament com a recurs per a la mobilització. En el segon cas, el fet d'estar gestionant un equipament municipal els dissuadia de prendre part en els conflictes del barri i buscaven actuar com a espai de mediació entre parts i resolució de conflictes. Aquestes diferències es deuen sobretot a les característiques de les entitats responsables dels equipaments, el fet que siguin entitats nascudes i que han desenvolupat la seva trajectòria al barri les fa més propenses a prendre part dels seus reptes.

Al llarg d'aquest apartat s'han descrit les estratègies dels equipaments de gestió cívica que cerquen dinamitzar la comunitat on es troben ubicats. En resum, els equipaments de gestió cívica donen suport al teixit associatiu existent, a la creació de nou teixit associatiu i a la facilitació de la mobilització col·lectiva envers les preocupacions o interessos de grups de veïns/es. Tot i així s'han observat certes variacions en aquestes estratègies. Mentre que el patró més habitual és el de cedir espais fixes i periòdics a determinades entitats, hi ha equipaments que han adoptat mecanismes per a incentivar la rotació i la transparència en la cessió dels espais, buscant impedir que esdevinguin espais exclusius d'algunes entitats més històriques o amb més pes al barri. Finalment, també s'ha observat una major implicació en els reptes del barri en aquells equipaments on l'entitat gestora ha nascut i té la trajectòria en el barri.

A continuació, es presenten les estratègies englobades dins la categoria de "Foment de la cohesió social" en el qual les entitats que participen en l'equipament periòdicament o puntualment hi tenen també un rol significatiu.

10.3 Foment de la cohesió social

Primer de tot, cal recordar que per cohesió social s'entén la convivència de persones de diferents cultures, creences, estils de vida i classes socio-econòmiques que conviuen en una unitat determinada, en aquest cas, el barri. A més, la cohesió social implica la possibilitat d'accés a totes les dimensions de la vida social per part del conjunt de persones que conformen aquesta diversitat (Gough i Olofsson, 1999; Lockwood, 1999). Així doncs, en la categoria "Foment de la cohesió social" hi he agrupat aquelles estratègies identificades en l'anàlisi que van destinades tant a reforçar la pluralitat i accessibilitat en l'ús dels equipaments, com també a la creació de capital social pont, que entenc que són dos mecanismes que contribueixen directament a la cohesió social. Per això, a continuació presento l'anàlisi de la pluralitat d'ús dels equipaments de gestió cívica i, posteriorment, la promoció del capital social pont en els equipaments.

10.3.1 Pluralitat en l'ús de l'equipament

Tot i que hi ha diferències entre equipaments, es pot afirmar que en termes generals que l'ús de l'equipament és plural socialment. Ara bé, hi ha certs col·lectius que malgrat viure en el territori de referència, la seva participació en l'equipament és baixa o gairebé inexistent. En termes generals, aquests grups socials són: el col·lectiu de joves de 16 a

30 anys (exceptuant els equipaments juvenils), les persones amb vulnerabilitat socioeconòmica i els col·lectius racialitzats⁸⁸.

Els equipaments de gestió cívica que tenen un ús plural de l'equipament ho aconsegueixen a través de diversos mecanismes: l'oferiment d'activitats per a públics diversos, el treball amb les necessitats dels diferents col·lectius i, sobretot, el treball en xarxa amb altres actors.

En primer lloc, els equipaments intenten amb diferents intensitats, que les activitats ofertes siguin variades i puguin interessar a audiències diverses. Algunes d'aquestes activitats són resultat d'una demanda de la ciutadania, i d'altres es duen a terme en l'intent d'ampliar el públic que utilitza l'equipament a través d'interessos percebuts. No obstant això, la programació d'activitats per a tenir una participació més plural genera diferents percepcions i opinions.

En primer lloc, alguns equipaments senten que és difícil identificar els interessos d'alguns col·lectius i pensar activitats per atreure'ls sense generar un vincle o contacte prèviament. En aquest sentit, la primera cita expressa els dubtes que tenen en relació a crear activitats específiques per a públics determinats, i en la segona cita expliquen com van contactar amb unes joves d'origen llatinoamericà a través d'un interès en comú, no per la voluntat de contactar joves d'orígens diferents.

"No sabemos como [referint-se a fer activitats per a pluralitzar el públic de l'equipament], nos resulta muy complicado. En una reunión de la junta pasó, vamos a hacer actividades enfocadas a que vengan chicas y es como, qué haces, me customizo la camiseta, y si esto le gusta a un chico."

(Equipament per a joves, Districte de Nou Barris)

⁸⁸ L'ús de l'adjectiu "racialitzat" es refereix a l'agrupació de les persones segons el seu color de la pell en el marc d'una societat que atribueix unes característiques, privilegis o discriminacions, segons el color de la pell. Tota persona és, doncs, racialitzada, però mentre que el color de pell blanc atorga uns determinats privilegis, altres colors de pell són relacionats amb estereotips pejoratius o discriminacions (Murji i Solomos, 2005). Evidentment, aquesta no és l'única variable que configura la vida social de les persones, sinó que és una dimensió més que entra en intersecció amb altres com classe social o gènere, creant discriminacions i estereotips particulars per a les diferents interseccions (Ahmed, 2007; Crenshaw, 1991).

"Això del hip-hop és un exemple real. Dos xavals que els vam demanar que ho muntessin eren llatinoamericans... Podem aconseguir arribar a col·lectius que no arribem, ja no és a través de la seva diversitat que anem a buscar els llatinoamericans, sinó que és a través del fet cultural que ens uneix als dos...

(Equipament per a joves, Districte Sant Martí)

En segon lloc, una altra estratègia que busca diversificar els col·lectius que fan ús de l'equipament és oferir serveis o suport segons les seves necessitats. Aquest mecanisme va ser descrit com a exitós a l'hora d'establir contacte amb algunes persones que els costava donar a conèixer l'oferta d'activitats, a grans trets, es tractava de persones amb vulnerabilitat socioeconòmica i persones racialitzades. En el següent fragment d'entrevista es mostra com, a través d'un servei d'assessorament en l'arribada de persones extracomunitàries al barri, es van anar creant altres activitats que detectaven què els podria interessar, fet que els va permetre contactar amb més gent i ampliar l'oferta i la diversitat en la participació. En la segona cita es mostra un suport puntual a la necessitat d'una persona que demana ajuda en la tramitació d'un document.

"Tenim aquí el seminari de reagrupament familiar. Això és com una porta d'entrada brutal. O sigui, aquest barri és una de les portes més grans d'entrada de persones migrades a Barcelona. Però, clar, és que el tenim al casal. Amb lo qual, nosaltres el que fem és treballar amb aquest servei perquè quan surtin d'aquesta acollida els fem també una proposta de català, castellà, propostes formatives... Què necessites. I ells també vinculen el casal de barri a un suport que els podem donar."

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

Mira, por ejemplo, la mujer que ha venido, ha venido para renovar el paro de su primo porque no tienen internet, no... No hablan bien el español. Entonces vienen y bueno, frenas eso.

(Casal de barri, Districte Sants - Montjuïc)

En tercer lloc, l'estratègia que s'ha mostrat amb una major capacitat de pluralitzar el públic que fa ús de l'equipament és el treball en xarxa amb altres actors col·lectius. El

treball en xarxa permet que entitats molt diferents socialment, que tenen membres i públics diversos, utilitzin l'equipament per a dur a terme una activitat, o bé, per al desenvolupament d'un projecte en coordinació amb el mateix equipament.

El treball en xarxa també permet arribar en alguns casos a aquells col·lectius que menys participació mostren. Per exemple, el següent fragment d'entrevista il·lustra com a partir del Pla comunitari que agrupa diferents ens, veïns, entitats, i participació de l'administració pública, va sorgir l'oportunitat d'establir contacte amb joves del col·lectiu gitano del barri, i a partir d'aquí començar un projecte conjunt.

“Per una banda, hi havia un grupet de joves de 13 a 18 anys que sempre anaven junts i venien molt al casal, a l'espai de trobada del casal, al futbolín, a ping-pong, i venien a passar moltes tardes al que és l'espai de trobada. I era un grup heterogeni, però la majoria d'ells d'ètnia gitana. I per altra banda, a nivell de pla comunitari de barri, hi havia tot un tema de necessitat de treball de convivència entre la població gitana i la població paia. S'havia fet deu mil demandes a nivell de districte. Finalment, ha aparegut un projecte de... Impulsat des del districte, que es diu «Can Serra conviu». Llavors, han agafat cinc persones, sis persones, una coordina... O sigui, cinc persones que són d'ètnia gitana per... Amb un perfil d'agents cívics mediadors, i una persona coordinadora que els coordina tots. Llavors, aquest projecte va començar aquest estiu passat no, l'altre, i tenint aquests nanos vinculats, que molts d'ells eren fills o nebots o primos o lo que sea de «Can Serra conviu», amb dos d'ells, amb dos dels referents, vam començar a fer com un petit projecte d'anar treballant aquest espai de trobada amb ells, etcètera. Pues des de muntar temes de futbolín fins a... Bueno, un torneig de futbolín.

I ara aquest any, sobretot, el que es va veure és com que teníem ganes de treballar temes de futbol. I s'està fent, s'està iniciant, tot un equipillo de futbol per poder treballar... Bueno, per poder jugar alguna lliga. Ja s'han apuntat a algun torneig, ja s'han apuntat a fer amistosos i tal.”

(Equipament per a joves, Districte de Nou Barris)

En aquest sentit, els resultats de l'enquesta realitzada als equipaments de gestió cívica mostren que el 96% dels equipaments enquestats duen a terme treball en xarxa, fet que els permet donar-se a conèixer i acollir diferents activitats i projectes en els equipaments.

Alguns exemples són l'organització de la festa major amb altres entitats, jornades solidàries, etc.

Taula 26: Percentatge d'equipaments de gestió cívica que realitzen algun tipus de treball en xarxa

Opcions de resposta	Percentatge
Sí que realitzen algun tipus de treball en xarxa	96%
No realitzen cap tipus de treball en xarxa	4%

Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

El treball en xarxa, doncs, permet aconseguir que alguns col·lectius als quals és difícil d'arribar o d'incentivar la seva participació acabin fent ús de l'equipament, i per tant, s'acabi pluralitzant l'ús de l'equipament. En la següent cita, s'il·lustra com el Punt d'informació juvenil aconsegueix que joves molt diversos entrin al casal a través de treballar amb altres entitats o programes en què aquests participen.

"Per arribar a tots els perfils de joves que hi ha en el districte, més a nivell d'usuari... També treballem molt amb serveis socials i amb les educadores del carrer, de tots els barris del districte... I a través d'aquesta feina i d'aquest contacte sí que arribem a realitats més enllà de la classe mitja alta blanca que ja ens la porta les associacions juvenils amb les que treballem... I per altra banda, les col·laboracions o els contactes que puguem tenir amb diferents entitats o fundacions, col·laborem amb una entitat que treballa amb gent amb problemes de salut mental, és una col·laboració que no va més enllà que vinguin a l'espai, però és una manera de conèixer el Punt d'informació juvenil, i és un sector que si no vingués d'entitats ens costaria bastant contactar amb ells... Ara fa poc també vam fer un contacte amb un projecte d'horta comunitària i sociolaboral."

(Equipament juvenil, Districte d'Horta-Guinardó)

A més, en algunes ocasions el treball en xarxa amb entitats que treballen amb determinats col·lectius vulnerables aconsegueix que aquests col·lectius es familiaritzin amb l'equipament i acabin participant en altres activitats lliurement, sense la tutorització

de les entitats. El següent extracte d'entrevista explica una experiència en què les persones que han entrat a l'equipament a través d'una entitat de caire assistencial acaben participant en activitats que organitzen altres entitats també presents en l'equipament.

“Hi ha molts col·lectius que fan ús de l'espai públic que estan bastant assistencialitzats, no? En el sentit de que van al casal de nens de l'entitat no sé què, van al grup de... Llavors, és gent que utilitza el casal, el casal de barri, mitjançant la Fundació tal, mitjançant una altra entitat, mitjançant el casal de gent gran, mitjançant..., no?

Llavors, de vegades costa que ells puguin dir: *Bueno, pues jo vull fer...*, i que no sigui una cosa privada, no?, de dir: *Yo quiero hacer mi cumpleaños*, que això ens fan quatre milions de demandes, però per motius d'espai se'ns fa impossible, perquè si no, on posaries el filtre i el límit.

Però sí que, a poc a poc, la gent, a través de les activitats..., pues, jo què sé, ja fa dos anys que l'entitat M. fa unes activitats d'estiu de diferents tastets de cuines de diferents llocs del món, de reciclatge, de no sé què.

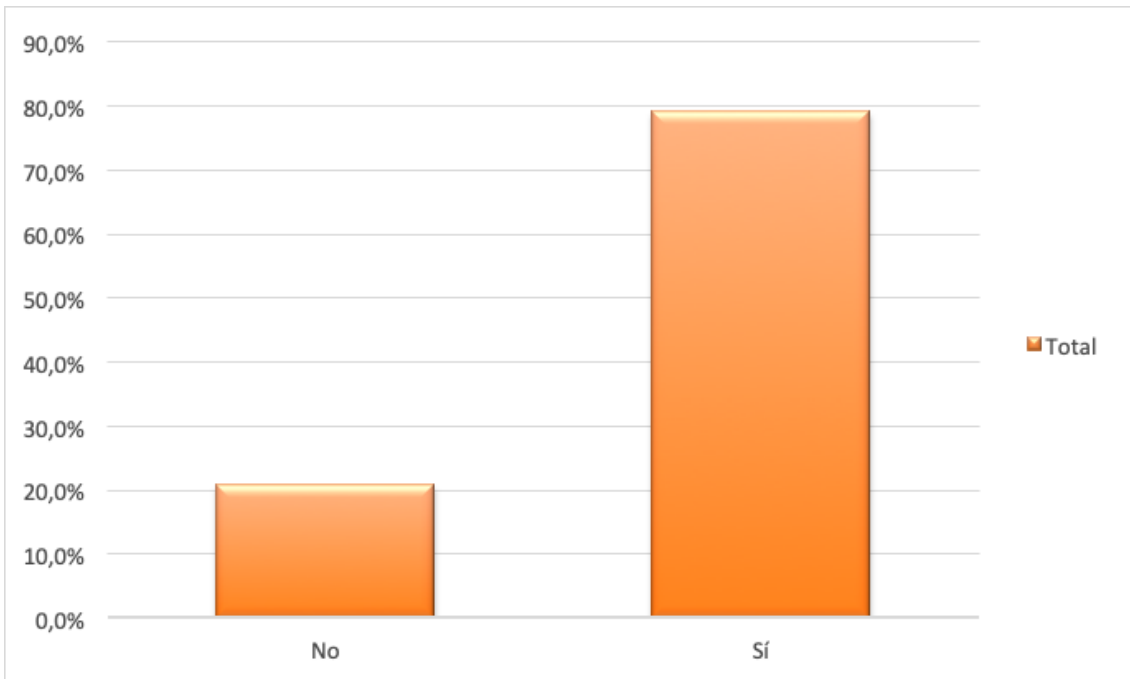
Ja hi ha molts xavals de la plaça que esperen aquestes activitats, no? Ja les identifiquen amb el casal, ja les vinculen també amb l'entitat M. Llavors, bueno, són els xavals que estan a la plaça, no? Que seran marroquins, argelins, dominicans, des del punt de vista d'origen cultural.”

(Casal de barri, Districte de Ciutat Vella)

Complementàriament, la implicació de l'equipament de gestió cívica en entitats o plataformes de segon grau esdevé una font de potencials col·laboracions amb altres entitats, és a dir, treball en xarxa. Formar part d'una plataforma d'entitats o entitat de segon grau incentiva la coneixença d'altres entitats amb qui comparteixen algun tret i que poden derivar en la creació de col·laboracions que portin a la pluralització de l'ús de l'equipament. Per exemple, la *Coordinadora d'entitats de l'Eix Pere IV*, destinada a la coordinació d'entitats i organitzacions de l'economia social del barri de Poblenou, formula propostes coordinades de millora i dinamització del barri a nivell social i econòmic: o la *Plataforma d'entitats Nou barris acull*, que treballa per a l'acollida de famílies nouvingudes al districte de Nou barris i que va portar a organitzar classes de català i castellà en un dels equipaments de gestió cívica entrevistats.

Empíricament, els resultats de l'enquesta abans presentada mostren com la majoria d'equipaments enquestats, un 79,2%, pertany a una entitat de segon grau, davant d'un 20,8% que afirma no pertànyer a cap entitat de segon grau, tal com mostra el següent gràfic.

Gràfic 12: Pertinença dels equipaments de gestió cívica a una entitat de segon grau, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Pel que fa al tipus d'entitats de segon grau que esmenten els equipaments (se'ls va demanar que nomenessin algun exemple) hi ha petites però significatives diferències. Per una banda, s'han recollit casos d'entitats de segon grau en què el seu àmbit d'actuació és del barri o districte, com ara la Taula de Sarrià, que agrupa nombroses entitats del barri de Sarrià i es desenvolupen projectes conjunts a nivell de barri que poden acabar retroalimentant les activitats i la participació a l'equipament de gestió cívica. Però, per altra banda, en molts casos, els exemples mencionats d'entitats de segon grau eren plataformes o entitats a nivell de tota la ciutat, com ara la FAVB, la Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona, o la Plataforma de gestió cívica que agrupa els equipaments de gestió cívica que comparteixen una determinada visió de la mateixa. En el marc de les plataformes a nivell de ciutat les connexions que es creen transcendeixen l'àmbit territorial més acotat del barri o el districte, i per tant, no es percep

una clara relació entre aquest tipus de plataformes i la pluralització social de l'ús de l'equipament.

En resum, malgrat la voluntat general d'oferir activitats que interessin a diferents públics, buscant un foment de la participació i la inclusió de la diversitat en el sí de l'equipament, la recerca empírica ha pogut constatar els baixos nivells de participació en activitats de caràcter general obertes al conjunt de la ciutadania (siguin de pagament o gratuïtes) de determinats col·lectius (principalment, joves i col·lectius racialitzats) que, degut a la seva posició estructural, disposen de menors recursos i facilitats per a la participació. En canvi, les entrevistes mostren com el treball a partir de les necessitats concretes i dirigit a col·lectius específics resulta més exitós i permet iniciar un vincle amb els treballadors o membres de la junta de l'equipament.

Finalment, els resultats mostren com, mitjançant el treball en xarxa amb altres entitats en un sentit ampli (moviments socials, organitzacions del tercer sector, associacions cíviques), l'equipament pot apropar i aconseguir que certs col·lectius en facin ús. Aquest acostament a través d'actors col·lectius permet que les persones amb qui treballen entrin en contacte amb l'equipament, es familiaritzin, se'n sentin seus, i per tant, augmentin les possibilitats que puguin sentir-se convidades a participar en altres espais, més enllà del de l'entitat de la que formen part o a plantejar les seves demandes. Tanmateix, aquesta estratègia que permet arribar a un nou públic també presenta certs límits, atès que no aconsegueix accedir a aquelles persones que no formen part d'algun projecte d'una entitat, i que per tant són col·lectius més difícils d'interpel·lar per part dels equipaments de gestió cívica.

10.3.2 Capital social vincle i capital social pont

El capital social s'ha apuntat com un dels aspectes que beneficien el benestar individual i col·lectiu d'una societat, contribuint a augmentar la cohesió social d'un grup, comunitat o societat. En aquesta tesi la unitat que els equipaments de gestió cívica poden contribuir a cohesionar és la comunitat. I aquesta és entesa com a les persones que conviuen en un espai geogràfic, que és allà on encara es donen una part de les relacions socials quotidianes (Clarke et al., 2014; Sennet, 2006).

Hi ha corrents que, per una banda, s'han centrat en l'estudi dels beneficis del capital social a nivell individual, és a dir, com a font de recursos individuals per a desenvolupar la trajectòria laboral, social i política d'una persona (Bourdieu, 1989; Coleman, 1990; Lin, 2001). Per altra banda, també hi ha corrents que s'han focalitzat en

els beneficis del capital social a nivell col·lectiu, entenent aquest com un recurs que contribueix a fer front a dificultats comunes i a crear vincles de confiança en la comunitat (Lalot et al. 2021; Kawachi et al. 1997; Putnam, 1995), tot incidint directament al foment de la cohesió social.

En aquesta tesi es tenen en compte sobretot els beneficis que pot tenir el capital social a nivell comunitari, tot i així, no s'obvien els seus impactes positius a nivell individual, i com aquest pot contribuir a la disminució de les desigualtats socials.

A més, com ja s'ha apuntat en el marc teòric d'aquesta tesi, també és crucial per a entendre el potencial impacte dels equipaments de gestió cívica en la comunitat, distingir entre capital social vincle i capital social pont. Mentre que el primer fa referència als vincles de confiança entre persones que formen part d'un mateix grup social, generacional, de gènere, classe social, etc., el segon designa la creació de connexions entre persones de característiques socials diferents, contribuint a reduir la distància social entre col·lectius que cohabiten en un mateix territori (Putnam, 2000). Encara que els vincles que es creen entre persones de diferents grups socials solen ser superficials, aquests també són útils per als individus d'una comunitat ja que compleixen amb la funció de compartir informació important, possibiliten una organització comunitària i proporcionen informació rellevant per a la mobilitat social (Granovetter, 1973).

Els equipaments de proximitat, tal com s'ha esmentat, són espais que poden esdevenir punts de trobada on es creïn interaccions de persones de característiques socials semblants o dispars (Klinenberg, 2018). Tanmateix, a l'hora de discernir quin tipus de capital social es crea (vincle vs. pont) existeix un debat en la literatura que estudia el rol de les associacions en la generació de capital social.

Per una banda, una part de la literatura al respecte argumenta que les associacions afavoreixen la creació de capital social vincle, ja que les persones tendeixen a participar i a tenir interessos similars amb persones de característiques socials similars, classe social, cultura, etc. Aleshores, les associacions com a espai on hom hi participa voluntàriament són propenses a reunir persones similars en termes socials, sobretot en els seus inicis, quan aquells que hi participen són persones que ja es coneixen prèviament o que comparteixen interessos (Popielarz i Miller, 1991; Diprete et al., 2011).

Per altra banda, autors com Benton (2016) o Lin i Dumin (1986) apunten que les associacions (i per extensió els equipaments de gestió cívica administrats per associacions) promouen el capital social pont, sobretot quan el seu projecte ja està

consolidat i tenen una estabilitat econòmica, moment a partir del qual disposen de major capacitat d'obrir-se per tal d'intentar incorporar una major diversitat.

Al llarg d'aquest apartat, doncs, s'exposen i es discuteixen els resultats de l'anàlisi realitzada a l'entorn de la capacitat dels equipaments de gestió cívica, com a espais gestionats per una entitat, de crear capital social vincle o pont.

Mecanismes per al foment del capital social pont

Els equipaments de gestió cívica poden tenir una accessibilitat i ús plural per part de diferents col·lectius, tal com s'ha esmentat en el subapartat 10.3.1. Tot i així, aquesta evidència no significa que es creïn interaccions entre persones amb diferents característiques socials.

Els resultats de les anàlisis mostren que els equipaments de gestió cívica tenen una major facilitat per a promoure el capital social vincle. Es confirma que la ciutadania tendeix a participar en activitats que estan compostes per persones que comparteixen variables socials semblants, en termes d'etnicitat, classe socio-econòmica o nivell educatiu, el que s'ha anomenat com homofília o endogàmia social (McPherson et al., 2001). En conseqüència, es constata la dificultat d'arribar i fomentar la participació de certs col·lectius, tal com ho il·lustra la següent cita d'un Casal de barri.

“Entrevistadora: La participació en les activitats representa la diversitat social del barri?”

Entrevistat: No.

Entrevistadora: Val. Hi ha alguns col·lectius que us costa més arribar?

Entrevistat: Sí. El col·lectiu de joves, per exemple. I a nivell intercultural, a qualsevol col·lectiu que no és de... Del país. És molt difícil.”

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

Malgrat aquesta tendència general, s'ha observat un esforç per a la creació de capital social pont en alguns equipaments, distingint especialment els casals de barri. Aquests, per la seva raó de ser en tant que espais de promoció de la ciutadania activa i foment de la interacció entre els veïns i veïnes (Ajuntament de Barcelona, 2015b) presenten una major consciència per a la creació de capital social pont, malgrat no anomenar-lo com a tal. No només presenten una major consciència entorn a la necessitat de generar

capital social pont, sinó que per les seves característiques també presenten unes condicions que els faciliten la creació d'aquest tipus de capital.

El concepte de capital social pont presenta poca concreció, ja que descriu la interacció entre persones de diferents característiques socials. Per tant, la creació de capital social pont es pot donar d'acord a una multitud de variables que configuren l'espectre social: edat, gènere, classe social, origen cultural, etc. Tanmateix, s'ha observat que hi ha col·lectius en què resulta més difícil interaccionar que no en d'altres. En altres paraules, hi ha algunes variables socials que són més segregadores que d'altres (McPherson et al., 2001).

Les anàlisis han mostrat que les variables més segregadores i, per tant, que conformen els col·lectius amb qui suposa un major esforç crear capital social pont, són els col·lectius amb vulnerabilitats socioeconòmiques i les persones racialitzades, variables que sovint estan estretament entrelaçades. Aquests són col·lectius que no només presenten menor participació en els equipaments de gestió cívica, sinó que la seva situació en l'estructura social els dificulta també la creació de vincles amb persones de característiques socials diferents (Fraser, 1990).

Tot i així, l'anàlisi dels mecanismes dels equipaments de gestió cívica per a crear capital social pont aporta material empíric que permet aprofundir en els debats sobre desigualtats socials i participació. A continuació es presenten tres tipus de mecanismes observats per al foment d'interaccions entre persones socialment diverses: les activitats puntuals, les sinergies entre entitats i la tercera i última, els recursos del context.

a) Activitats puntuals

El primer mecanisme observat per a la creació de capital social pont és la promoció d'esdeveniments puntuals que busquen la trobada de persones diverses, i, per tant, es convida a títol individual o com a col·lectiu a persones de característiques socials diferents amb la voluntat que coincideixin, es coneguin i es generi una interacció d'una durada determinada. Es tracta, sobretot, d'activitats festives a nivell de barri, que busquen una participació transversal, tal com s'il·lustra al següent fragment d'entrevista:

"L'altre dia vam celebrar la Festa de la tardor, amb la idea d'arribar a col·lectius en els que no s'arriba. Va funcionar força bé, perquè a la gent se li va demanar que vingüés a fer coses. Vull dir, com un grup de taller, un projecte que es diu "Més a menys, costura". Doncs els vam demanar i van venir a fer dinar, van venir

a fer cuscús. Un altre... O sigui, que vam demanar a gent que vingués a fer coses concretes, de col·lectius en els que no arribàvem, i van venir."

(Casal de barri, Districte de Nou barris)

Tot i que aquestes jornades es valoren positivament en quant a assistència, i generen el primer contacte entre persones que altrament no s'haurien conegut, s'apunta que la interacció que generen és puntual i no és suficient per a crear algun tipus de xarxa o col·laboració que continuï en el temps. En la següent cita, un treballador d'un casal de barri valora l'activitat que es realitza per la Festa major i que busca ajuntar persones d'orígens culturals diversos.

"Fem una festa dins la festa major, una festa intercultural que té molta acceptació, tenim molta gent participant. Però, en canvi, la vinculació que hi ha d'aquests col·lectius dins de les entitats, no només la nostra, és pràcticament inexistent."

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

b) Sinergies entre entitats

Un altre mecanisme que acaba generant capital social pont, sorgit amb aquest objectiu i/o amb la intenció de sumar esforços entre entitats, és la creació de sinergies entre actors col·lectius en el marc de l'equipament de gestió cívica. Aquestes col·laboracions, ja siguin espontànies o bé promogudes pel propi equipament, porten a establir un treball conjunt a curt o llarg termini, però que contribueix a una coneixença i creació de vincles de confiança entre persones que poden ser socialment diferents, però que comparteixen algun interès o objectiu. En la següent cita, l'entrevistat, membre d'un casal de barri, relata la creació d'una col·laboració entre dues entitats sorgida en el marc del casal.

"Passa sovint que es generen sinergies entre entitats. Hi ha coses més tontes i coses més sèries. Tenim entitats que es dediquen a temes botànics i uns altres al tema de pintura, s'han ajuntat més d'un cop per fer exposicions. Ara s'han ajuntat com 15-16 entitats, per fer un acte aquest divendres a la Plaça del Pomer en contra la fira capitalista que hi haurà aquest cap de setmana."

(Casal de barri, Districte de Sant Andreu)

El fet que diferents actors col·lectius (incloent moviments socials, organitzacions del tercer sector, associacions) coincideixin en un equipament facilita que d'altres actors col·lectius coneguin el projecte, i d'aquí neix un procés de vinculació i interrelació que pot derivar en alguna col·laboració posterior. En altres ocasions, el procés de coneixença i col·laboració és incentivat pel propi equipament que detecta que hi ha dues o més entitats que treballen en el mateix àmbit, o que preparen una activitat semblant i els planteja col·laborar.

"Hem intentat crear sinergies puntuals nosaltres, doncs per exemple tot el boom de les refugiades, vam començar a tenir moltes demandes de concert per recaptar diners per les refugiades a l'auditori.... Nosaltres el que fem ens trobem totes i anem a organitzar *algu* tots conjuntament... Intentem fer-los treballar junts i que facin un cicle."

(Equipament juvenil, Districte de Gràcia)

En algun equipament, fins i tot s'ha observat l'organització de jornades en què es fomenta el coneixement entre entitats. Per exemple, la següent cita és d'un casal de barri que van convocar les entitats del barri en una jornada dedicada a conèixer-se entre elles.

"Hem fet algunes sessions d'acollida... Perquè si hi ha una (entitat) que treballa en una línia i una altra que pot ser complementària, doncs que puguin treballar de manera conjunta. Llavors, en aquest sentit, s'han fet algunes sessions que s'ha cridat a entitat i a veïns i veïnes... S'han donat sinergies de, com et deia, que una entitat que treballava en temes de desnonaments només amb persones equatorianes va conèixer una altra entitat que també treballava amb temes de desnonaments..."

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

Cada entitat sol mobilitzar un tipus de persones d'acord amb el seu interès, les seves necessitats, etc. Algunes entitats que desenvolupen projectes assistencials o d'acompanyament mobilitzen a persones vulnerables que, en sinergia amb altres

entitats, es creen vincles i relacions que difícilment s'haurien donat en la quotidianitat de les persones i que, per tant, constitueixen una font de capital social pont.

c) Importància dels recursos del context

Per últim, és rellevant remarcar la importància dels recursos i xarxa d'actors a nivell de barri o districte a l'hora de propiciar situacions que contribueixin a crear capital social pont. L'existència de programes i/o entitats a nivell de barri o districte que entre els seus objectius tenen fomentar la cohesió social (com ara els plans comunitaris, la xarxa d'entitats 9 Barris Acull al Districte de Nou Barris), genera un context procliu al sorgiment d'activitats o projectes per al foment del capital social pont en els que l'equipament hi participa com a protagonista o com a un actor més.

Així doncs, el fet que hi hagi aquests actors o programes en el context on es troba l'equipament facilita que els equipaments passin a formar part d'un seguit d'accions amb l'objectiu de vincular col·lectius vulnerables al teixit del barri, facilitant així l'apropament amb persones o entitats que sense aquesta iniciativa difícilment haurien entrat en contacte.

En la següent cita una membre de la junta d'un Casal de barri explica la importància d'estar implicats en el Pla comunitari a l'hora de dur a terme un treball comunitari.

"A veure, jo el primer que posaria sobre la taula és que aquest equipament té una especificitat i és que el fet de que el pla comunitari estigui ubicat físicament aquí dintre, ja li dona una naturalesa especial a l'hora d'iniciar aquest tipus de processos [referint-se al treball en xarxa], no? I, per tant, hi ha un treball de la mà, no? O sigui, un treball totalment conjunt. I ademés és que les entitats que estan aquí, a l'equipament, participen del pla comunitari... Com et deia abans, ja fem diagnosi des del pla comunitari, que llavors ho vinculem en el propi projecte. Clar, l'equipament acaba sent, també, la finestra que ens permet posar en acció allò que hem estat, també, treballant i detectant des del pla comunitari, no?"

(Casal de barri, Districte de l'Eixample)

En resum, al llarg d'aquest apartat s'ha demostrat, un cop més, la varietat existent entre els equipaments de gestió cívica. En general en els equipaments de gestió cívica,

s'afavoreix la creació de capital social vincle, en un procés que reproduïx les tendències generals de la societat orientades cap a la "segregació social" (McPherson et al., 2001). Tot i així, també hi ha alguns equipaments que faciliten la creació de capital social pont. Es tracta, principalment dels casals de barri. La retroalimentació entre la seva raó de ser i el tipus de sinergies que afavoreixen (allotgen entitats, fomenten la col·laboració col· entre entitats, etc.) faciliten que, en algunes ocasions, l'equipament esdevingui un espai de trobada entre persones socialment diverses.

El capital social pont que presenta un major repte és aquell que consisteix en la creació d'interaccions i lligams (encara que febles) amb col·lectius vulnerables socioeconòmicament i/o racialitzats que, per la seva posició en les estructures socials, tenen menys facilitats per a participar en els equipaments (Fraser, 1990).

Els casals de barri presenten un seguit de propostes, materialitzades com a activitats puntuals o com a sinergies entre entitats, que busquen crear interaccions entre persones socialment diverses en general, fent especial atenció als col·lectius amb menys possibilitats per a participar.

Tanmateix, s'ha observat que és esdevenint un actor més en programes i/o entitats d'un abast superior a l'equipament i que treballen pel foment de la cohesió social, com ara els plans comunitaris, quan els casals de barri presenten més èxit en la creació de capital social pont amb col·lectius vulnerables (persones racialitzades, persones amb dificultats socioeconòmiques, etc.). Aleshores, el foment d'interaccions entre aquests i altres col·lectius no només pot beneficiar la cohesió social, sinó que també pot contribuir a millorar la situació personal, laboral, emocional, etc. dels col·lectius més vulnerables.

Per últim, he comprovat també com les dues estratègies exposades, i.e. promoure l'accessibilitat a l'equipament i creació de capital social pont, estan indistricablement relacionades, és a dir, promoure l'accessibilitat de persones diverses a l'equipament és un dels passos necessaris, si bé no l'únic, per a crear vincles entre persones diverses en el marc de l'equipament de gestió cívica. A continuació, es presenta l'últim grup que he creat en l'anàlisi de resultats i que inclou les estratègies per a l'enfortiment comunitari a través del foment de la transparència i la rendició de comptes envers la comunitat.

10.4 Funcionament democràtic envers la comunitat

En aquest apartat es presenta l'última de les grans estratègies sorgides de l'anàlisi del material empíric, el funcionament democràtic envers la comunitat, que s'avalua a partir

de la transparència i la rendició de comptes a nivell comunitari. La transparència és entesa en aquesta recerca com la publicació d'informació rellevant d'una institució o agent determinat que facilita la seva avaluació (Lindsted i Naurin, 2010). I al seu torn, la rendició de comptes s'entén com l'escrutini extern de les activitats i decisions d'una entitat per un agent extern, per tal d'avaluar i estimar l'activitat duta a terme (Goodin, 2003).

Tant la transparència com la rendició de comptes són dos aspectes que contribueixen a legitimar i generar confiança per part de la ciutadania envers l'equipament i la seva gestió. A la vegada, aquesta confiança incentiva la participació i implicació ciutadana en l'equipament (O'Dwyer i Unerman, 2008). A més a més, també contribueix a crear un model democràtic d'administració dels recursos públics per part de la ciutadania organitzada.

Els resultats mostren diferents graus de transparència entre equipaments, mesurada a partir de la informació i documents que els equipaments posen a l'abast de la ciutadania. Pel que fa als mecanismes de rendició de comptes, els resultats mostren una major coincidència entre equipaments que els mecanismes de transparència. Tanmateix, el procés de rendició de comptes no aconsegueix despertar l'interès de la ciutadania. A continuació es detalla l'anàlisi d'aquests dos aspectes de promoció de la pràctica democràtica en els equipaments de gestió cívica.

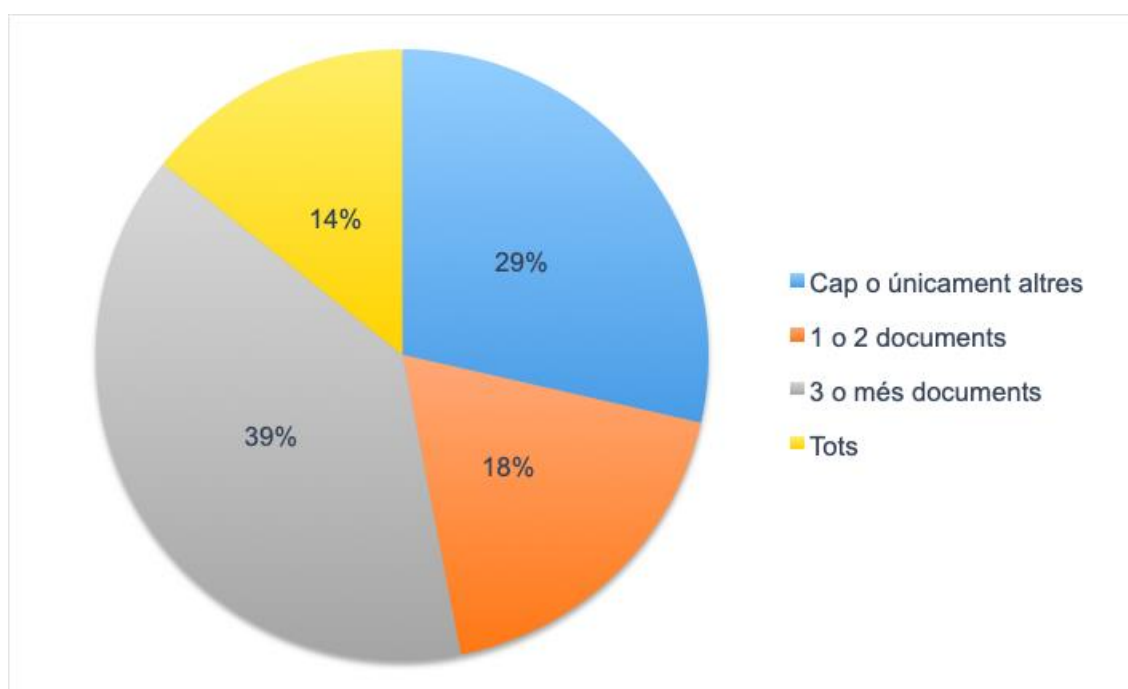
10.4.1 Transparència

Per tal d'avaluar la transparència dels equipaments envers la comunitat, a l'enquesta, contestada per 51 dels 56 equipaments existents (2018-2019), es preguntava sobre els documents posats a l'abast de la població, entenent com a "document" tot tipus de material escrit o gràfic definitori de l'equipament, el seu projecte i funcionament. Als equipaments se'ls ofería diferents caselles per a marcar: organigrama; estatuts; memòria; pla de treball; pressupost; i l'opció "altres" i "no ho sé". En base a les respostes es va construir un índex que agrupava els equipaments segons la quantitat de documentació disponible per a la població.

Els resultats que es mostren en el següent gràfic apunten dos nivells de transparència en relació als documents a l'abast. Per una banda, aquells equipaments que tenen un major nivell de transparència (amb "tots els documents" proposats a l'abast o, almenys, "3 o més documents") sumen un total del 53% dels equipaments que van respondre l'enquesta. Per altra banda, aquells equipaments que tenien un menor nivell

de transparència (amb “cap document a l'abast” o “només 1 o 2 documents”) sumen el 47%. Per tant, els dos grups estan força igualats: mentre que una mica més de la meitat d'equipaments assoleixen la base de transparència ja que disposen de la documentació definitiva disponible per a la consulta, l'altra meitat no arriba a assolir aquests estàndards bàsics. Això també denota que com a mínim el 47% dels equipaments tenen un marge de millora en el nivell de transparència més bàsica, per tal d'oferir la documentació que ajudi a conèixer, entendre i avaluar el funcionament i activitat de la gestió cívica.

Gràfic 13: Documentació disponible per al públic als equipaments gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Per altra banda, també resulta interessant saber on es troben aquests documents, si estan disponibles a la seva pàgina web, o bé la disponibilitat és a l'equipament a disposició dels ciutadans/es que requereixin consultar-los. El fet que els documents es trobin a internet suposa un pas més en la transparència, ja que des de qualsevol lloc on es disposi de connexió es poden consultar.

La revisió de les pàgines web mostra que només el 30,4% dels equipaments tenia 2 o més documents definitoris (memòria, pla de treball, estatuts, organigrama, pressupostos) disponibles a la pàgina web; el 5,4% tenien algun document dels

esmentats a la pàgina web; i finalment, el 64,3% no tenien cap d'aquests documents o informació a la pàgina web, tal com es pot veure a la següent taula.

Taula 27: Disponibilitat dels documents definitoris a la web dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019

Quantitat de documents	Percentatge
Dos o més documents definitoris a la web	30,4%
Un document definitori a la web	5,4%
Cap document definitori a la web	64,3%

Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Una de les raons que explica aquest alt percentatge d'equipaments que no tenen els documents definitoris disponibles a la pàgina web és perquè alguns equipaments usen habitualment les xarxes socials per a publicar les seves activitats (com ara *facebook*, *twitter* o *instagram*), que són espais on no hi ha possibilitat de crear apartats permanents on penjar aquest tipus de documents.

Quan es creuen les dues variables, "documents disponibles al públic" i "documentació a internet" destaca que el 62,1% d'aquells equipaments que no tenen cap document a la pàgina web, han respost que no tenen cap document de l'equipament disponible o només 1 o 2 documents disponibles físicament. Només un 37,3% dels equipaments que "no tenen cap document a la pàgina web", han respost que tenia "tots els documents" o "3 o més documents" disponibles, i per tant, es dedueix que els tenen disponibles físicament. Per tant, hi ha una tendència en termes de transparència, aquells equipaments que no tenen documentació disponible a internet tampoc no la tenen físicament o tenen pocs documents a l'abast físicament.

Taula 28: Documentació a la pàgina web i documents disponibles al públic

Documentació disponible al públic	Documentació a internet		
	Sense documentació al web	1 document	2 o més documents
Tots els documents	10,3 %	33,3 %	17,6 %
3 o més documents	27,6 %	66,7 %	52,9 %
1 o 2 documents	20,7 %	0 %	17,6 %
Cap documents o "altres"	41,4 %	0 %	11,8 %
Total	100 %	100 %	100 %

Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments

En resum, a nivell de transparència els equipaments presenten diferents graus d'informació disponible, tant físicament com a nivell digital. El 60,4% dels equipaments poden millorar la seva transparència publicant els documents definitoris a internet, una eina que contribueix fàcilment a la difusió de la informació.

10.4.2 Rendició de comptes

Juntament amb la transparència, la rendició de comptes és un element central en el funcionament democràtic. Tot i així, l'anàlisi de les entrevistes revela una debilitat respecte als processos de rendició de comptes a nivell comunitari. Els espais o trobades, obertes a la comunitat, destinades a explicar el desenvolupament del projecte de l'equipament i l'execució del pressupost, es donen, però hi ha una tendència general a valorar aquests espais com a poc participats.

Si la rendició de comptes dels equipaments amb l'Ajuntament és un procediment que consta de diferents parts (informes i consell d'equipament) que es reproduïxen en la totalitat dels equipaments, la rendició de comptes envers la comunitat presenta una major varietat de formats.

Els documents elaborats bàsics (memòria d'activitats i execució del pressupost) es repeteixen entre els equipaments, i l'objectiu de l'assemblea per a rendir comptes també és el mateix: explicació de l'activitat duta a terme, execució del pressupost i línies generals d'actuació del proper any. El que varia és el públic convocat a l'espai de rendició de comptes: Mentre que alguns equipaments ofereixen aquesta assemblea

oberta a tothom de la comunitat, altres la limiten als socis de l'entitat gestora, i un tercer format menys habitual és l'assemblea amb les entitats que participen en l'equipament.

Tot i així, hi ha cert consens entre els membres dels equipaments entrevistats al voltant de la poca aflluència ciutadana en les assemblees anuals per a la rendició de comptes. En la següent cita l'entrevistat relata com les assemblees per a retre comptes estan en un moment de redefinició perquè no hi assisteixen gaires persones.

"Aleshores, bueno, tots els espais de participació vivim, diguéssim, amb el repte i amb la inquietud de que s'han d'anar renovant sí o sí, no? En nom, en tipologia, en convocatòria, en... També perquè et canvia la gent. Quan entra gent nova, pues igual està més inquieta a participar, però quan hi ha un que ja ha vingut a dues assemblees diu: "Hòstia, però si hi ha coses que s'explicaran que jo ja me les sé". I dius, bueno, sí, és veritat, però és que bueno, quan participes a la reunió de la comunitat de veïns hi ha coses que cada any són igual, no? L'estat de comptes, com ha anat l'any, quines reformes s'han fet, què volem fer l'any que ve...."

(Casal de barri, Districte de Ciutat Vella)

Així doncs, la gestió cívica suposa una oportunitat per a la transparència i rendició de comptes, ja que en el funcionament propi de les associacions hi havia ja una cultura de rendir comptes envers els socis, en la majoria de casos. I amb la gestió de l'equipament aquesta rendició de comptes s'ha estès en nombrosos casos a la comunitat de referència. Tanmateix, els membres entrevistats apunten a la necessitat de repensar aquests espais, demostrant així que hi ha cert marge de millora.

10.5 Síntesi i debat teòric dels resultats

Al llarg d'aquest capítol he estat analitzant la capacitat i les estratègies a través de les quals els equipaments de gestió cívica contribueixen a l'enfortiment de la comunitat i a un funcionament democràtic a nivell comunitari. Les anàlisis han portat a agrupar els resultats en tres categories: la dinamització de la comunitat, el foment de la cohesió social i el funcionament democràtic envers la comunitat. Els resultats han corroborat, un cop més, la diversitat entre equipaments de gestió cívica.

Els equipaments de gestió cívica conformen un cas paradigmàtic ja que poden incidir en l'enfortiment comunitari des d'una doble vessant, com a equipaments de proximitat i des de la gestió per part d'associacions sense ànim de lucre amb coneixement del territori. Tot i que és difícil discernir quins potencials són deguts a la gestió ciutadana, aquest capítol s'ha centrat sobretot a comprendre i argumentar el valor afegit que aporta la gestió per part de la ciutadania organitzada.

10.5.1 L'aportació comunitària de la gestió cívica

El primer argument aportat, i segurament el més important, és que el factor de ser gestionats per la ciutadania aporta un seguit de potencials, però la plena realització d'aquests no es pot donar per descomptada. És indispensable la implementació de mecanismes per a fomentar el funcionament democràtic i l'enfortiment comunitari.

La gestió cívica duta a terme per una entitat amb un coneixement de les fortaleeses i reptes del barri, coneguda pel veïnat i amb un funcionament deliberatiu propi de les associacions són tots ells elements que designen un bon punt de partida per assolir un impacte positiu en la dinamització i cohesió del barri. Tot i així, al llarg d'aquest capítol s'ha demostrat que encara que es compleixin totes aquestes premisses, aquestes no són suficients si no hi ha una voluntat de dur a terme una gestió oberta, col·laborativa amb altres actors col·lectius i amb una voluntat d'acollir la diversitat social.

En el primer dels àmbits presentats, la dinamització comunitària, hem vist com els equipaments de gestió cívica contribueixen, en general, a una mobilització de la població, ja sigui de forma puntual o a través de la creació i suport al teixit associatiu. En la realitat de la ciutat de Barcelona, on els projectes col·lectius sense ànim de lucre tenen un limitat nombre d'espais on dur a terme la seva activitat de forma gratuïta (Narotzky, 2013), els equipaments de gestió cívica suposen, doncs, un suport per a l'existència del teixit associatiu i per facilitar que en sorgeixi de nou. Amb el suport a la creació i consolidació del teixit associatiu, els equipaments de gestió cívica contribueixen indirectament a la socialització en valors i pràctiques democràtiques, ja que les associacions poden ser considerades escoles de democràcia, on s'aprèn i es practiquen els valors bàsics de la democràcia, com la deliberació, l'organització col·lectiva, la fiscalització dels governs⁸⁹, etc. (Almond i Verba, 1963; Putnam, 1995).

⁸⁹ Si bé el postulat de les associacions i la seva aportació al sistema democràtic ha estat matisat ja que hi ha entitats que no promouen els valors de la democràcia, com ara associacions properes a l'extrema

A més, l'anàlisi corrobora la simbiosi existent entre els equipaments de gestió cívica com a infraestructura social (Klinenberg, 2018) i les associacions i/o moviments socials. Els equipaments de gestió cívica funcionen com a viver d'associacions i mobilització col·lectiva, i al mateix temps les associacions també es mobilitzen en defensa de l'equipament en cas de necessitat (Pera, 2020), com podria ser la demanda de major finançament, de millores en l'edifici, etc. Per tant, la relació entre entitats i/o moviments socials és una relació beneficiosa per ambdues parts i per al sistema democràtic en general, ja que fomenta espais que, a priori, poden funcionar com a escoles de democràcia si es compleixen criteris de transparència, deliberació i obertura.

10.5.2 L'accessibilitat i ús plural dels equipaments

En el segon dels àmbits presentats, anomenat foment de la cohesió social, els resultats mostren, en primer lloc, que l'accessibilitat i l'ús plural de l'equipament s'aconsegueix amb el treball a partir de les necessitats i interessos de la població, sobretot permetent l'ús de l'equipament per part d'entitats que treballen amb públics concrets difícils de contactar a través de la programació d'activitats, com poden ser menors no acompanyats, joves amb problemes de salut mental, etc. Aquesta estratègia s'ha demostrat com una manera eficaç de fomentar l'ús de l'equipament per part de col·lectius que, degut a la seva situació social, tenen majors dificultats a l'hora de participar en activitats obertes.

Aquestes dades confirmen, doncs, la importància de les xarxes entre actors de la societat civil (associacions, entitats del tercer sector, moviments socials), les quals permeten sumar esforços orientats al desenvolupament comunitari (Gilchrist, 2008). També s'han observat alguns casos, pocs, en què els equipaments no treballaven en xarxa, i en què l'Ajuntament els havia requerit iniciar aquest tipus de treball. En aquests casos, la intervenció de l'Ajuntament busca fomentar que equipament de gestió cívica assoleixi un mínim de treball en xarxa pel desenvolupament comunitari.

Quant a la creació de capital social, els equipaments de gestió cívica tendiran a crear capital social vincle, com a resultat, en part, de les pròpies inèrcies d'endogàmia i segregació social de la societat (McPherson et al., 2001). En canvi, per a generar capital social pont, que contribueix directament a la cohesió social, cal la voluntat de facilitar

dreta (Young, 2000), les entitats de caire cívic i cultural que solen usar els equipaments sí que aporten en menor o major mesura l'adquisició d'habilitats i valors propis del sistema democràtic.

aquests espais. Contràriament, tenir espais on només s'enforteixin els vincles entre persones de característiques socials similars, segons Etzioni (1993), pot arribar a fomentar la distància social entre col·lectius que cohabituen en una mateixa comunitat, i per tant, poden arribar a malmetre la cohesió social d'una comunitat diversa.

En el foment del capital social pont, cal destacar sobretot els casals de barri, com a equipaments que més esforços destinen a crear vincles entre persones de característiques socials diferents. A més, cal fer especial èmfasi de la rellevància de integrar-se com a equipament en programes i plataformes de barri o districte que entre els seus objectius tinguin l'enfortiment de la cohesió social, com ara els plans de barri o els plans comunitaris. L'existència d'aquest tipus de programes proveeix de recursos i capacitat de dinamització en la creació de capital social pont en l'àmbit comunitari, i concretament en els equipaments de gestió cívica.

Per altra banda, la promoció de capital social pont, en referència sobretot a la creació de vincles entre col·lectius no vulnerables i col·lectius vulnerables, s'ha apuntat com a un dels mecanismes clau per tal del millorar les condicions de vida de les persones amb una situació més precària, encara que els vincles creats siguin superficials (Granovetter, 1973; Coleman, 1990). La creació de vincles fora del col·lectiu vulnerable pot aportar informació d'oportunitats socials i econòmiques (Granovetter, 1973), per tant, es podria entendre la creació de capital social pont com una més de les estratègies per a combatre la desigualtat social. El foment d'aquest tipus de vincles (col·lectius vulnerables – col·lectius no vulnerables) també pot aportar beneficis als col·lectius no vulnerables, ja que és una forma de presa de consciència de la diversitat i les desigualtats socials existents en el territori.

No obstant això, des de les perspectives crítiques amb els paradigmes del capital social i la cohesió social es qüestiona el rerefons funcionalista present en aquests dos conceptes, assumint certa harmonia i organicitat en la posició que ocupen els diferents membres d'una comunitat, desatenent les estructures i dinàmiques de desigualtat de la societat (Navarro, 2002). Per altra banda, altres autors crítics amb els paradigmes del capital i la cohesió social han problematitzat també la falta d'atenció al conflicte social com a eina per a visualitzar les desigualtats (Smith i Kulynich, 2002).

Així, una comprensió del capital social sense tenir en compte les relacions de poder i desigualtats socials pot arribar a tractar la diversitat social com una qüestió estrictament cultural, sense considerar les importants influències socials i econòmiques (Eliasoph, 2011). És més, Eliasoph (2011, p.183) senyala com en l'estudi de projectes d'entitats sense ànim de lucre o del tercer sector, destinats a l'apoderament de les

persones, es pot arribar a donar que "els participants aprenen que la diversitat s'ha de celebrar d'una forma superficial i consumible, però la desigualtat no pot ser públicament debatuda".

Aquestes reflexions crítiques es poden estendre a les pràctiques observades en alguns equipaments, que promouen les interaccions entre persones socialment diverses sense que hi hagi cap referència a la desigualtat en el plantejament o en la pròpia activitat. Això té el perill, apuntat per Eliasoph (2011), que cada persona aprengui a interactuar des de la seva posició en l'estructura social, sense que aquesta posició es pugui qüestionar.

Malgrat tot, en alguns equipaments s'ha observat un plantejament que té en compte les desigualtats socials i com aquestes també influeixen en la participació. D'aquesta manera, es crea una oportunitat per a fer que la participació sigui més inclusiva i transformadora (Alarcón et al., 2015). L'existència de plans comunitaris i la implicació dels equipaments de gestió cívica en aquest tipus de programes, sobretot en el cas de casals de barri, permet enfocar la creació de capital social pont des d'una perspectiva que té en compte les desigualtats socials i el seu efecte en la participació.

A més, el treball en xarxa dins el marc dels plans comunitaris o programes similars permet atendre amb més recursos un repte (la creació de capital social pont) que és d'una complexitat elevada. L'abast que pot tenir un equipament de gestió cívica actuant aïlladament per a la promoció de la cohesió social és limitat. La suma de recursos a través de xarxes d'actors és, doncs, essencial, tal com apunta el paradigma de les xarxes per al desenvolupament comunitari (Gilchrist, 2008).

10.5.3 Funcionament democràtic envers la comunitat

En el tercer i últim àmbit presentat, el funcionament democràtic envers la comunitat, s'ha apuntat com internet ha permès augmentar l'abast de la transparència, atès que alguns equipaments, 35,8%, han fet accessible *online* documentació sobre la seva organització, activitat social i econòmica. Tot i així, encara és un aspecte pendent en la majoria d'equipaments, ja que fins un 64% d'aquests no tenen cap document a internet, fet que constata novament els diferents ritmes i metodologies existents entre els diferents equipaments de gestió cívica.

Pel que fa a la rendició de comptes, el fet de tenir els documents a internet ja suposa un pas cap a aquesta direcció, ja que tota persona amb accés a internet els pot consultar. Tot i així, els espais on es presenten físicament les activitats i ús del

pressupost dels equipaments encara tenen poca capacitat de convocatòria, i això representa un repte per a les entitats gestores dels equipaments.

La literatura al voltant de la rendició de comptes de les entitats sense ànim de lucre destaca la importància d'implicar a les persones beneficiàries de les seves activitats en els processos de rendició de comptes (O'Dwyer i Unerman, 2008), una implicació que serviria per a reforçar la legitimitat de les entitats i de les seves accions. No obstant això, el cert és que aquesta mateixa literatura desenvolupa poc les fórmules per a incentivar que les persones participin d'aquests processos.

El debat sobre la implicació ciutadana en la rendició de comptes connecta amb un debat més ampli, aquell que aborda les dificultats que comporta implicar persones en aquelles tasques de gestió diària relacionades amb l'administració de l'equipament, un debat que abordaré novament quan es realitzi l'anàlisi de la governança interna (següent capítol). Repensar els processos de rendició de comptes representa, doncs, un repte important per part de les entitats gestores, repte que cal entendre dins un context en què les entitats tenen dificultats per a implicar persones en determinades tasques de la gestió d'un equipament. Caldria, en conseqüència, una recerca més específica, centrada en experiències d'entitats sense ànim de lucre que aconseguixin implicar els beneficiaris en els processos de rendició de comptes, i estudiar els mecanismes i factors que els aporten èxit per tal de crear un fons de bones pràctiques.

Per últim però no menys important, al llarg d'aquest capítol s'han identificat alguns factors que influeixen en la capacitat dels equipaments de gestió cívica a l'hora de promoure l'enfortiment comunitari i el funcionament democràtic. El primer d'ells és la major capacitat dels casals de barri (i, en menor mesura, dels casals de joves⁹⁰) per a dinamitzar la comunitat i promoure la cohesió social. Ambdós són equipaments que la seva raó de ser és promoure la participació, la dinamització comunitària, etc., i, per tant, s'ha identificat una major prioritat per a fomentar l'enfortiment comunitari en aquests espais.

Un altre factor influent és que els equipaments, sobretot casals de barri, que estan gestionats per plataformes d'entitats arrelades al barri, també presenten un major impacte, degut al capital social divers que els aporta múltiples vincles que cada una de les entitats de la plataforma presenta amb la comunitat de referència.

⁹⁰ Els casals de joves són un tipus específic d'equipament que s'ha englobat dins la categoria d'equipaments per a joves.

Contràriament, els equipaments gestionats per una única associació amb una junta envellida, que no ha aconseguit incorporar un relleu generacional, mostren majors dificultats a l'hora de promoure l'enfortiment comunitari i el funcionament democràtic. En aquests casos s'observa menys capacitat per a dinamitzar la comunitat, cohesionar-la o tenir un funcionament democràtic, així com també una major dependència envers els treballadors/es contractats per tal de treballar els objectius mencionats.

També és interessant destacar la importància del context, aquells equipaments que estan en barris on ja existeix un teixit associatiu ric, també presenten més facilitat per a establir treball en xarxa, generar sinergies entre entitats, ja que hi ha certa mobilització col·lectiva inicial i predisposició a aquesta.

En conclusió, els equipaments de gestió cívica tenen la capacitat de crear interaccions entre conciutadans, construir un "nosaltres" i activar el teixit associatiu. Per tant, compleixen amb el que Klinenberg (2018) i Morales (2016) apuntaven sobre les infraestructures socials com a espais de trobada i foment de la cohesió social, tot i haver-hi una diversitat significativa entre equipaments. De fet, una de les aportacions centrals d'aquest capítol té a veure amb la importància de les estratègies que apliquen els equipaments de gestió cívica a l'hora de contribuir a l'enfortiment comunitari.

11. La governança interna dels equipaments de gestió cívica

En aquest capítol examino en detall la governança interna dels equipaments de gestió cívica en termes d'aprofundiment democràtic i generació d'oportunitats per a l'apoderament a partir de l'anàlisi de l'enquesta contestada per 51 dels 56 equipaments existents el 2018-2019, i de les 34 entrevistes en profunditat a membres de les juntes gestores o treballadors dels equipaments de gestió cívica. Si en l'anterior capítol he analitzat la relació dels equipaments de gestió cívica amb la comunitat, en el present em centro en l'estructura i el funcionament intern dels equipaments, presentant així l'última de les tres dimensions de l'anàlisi de la perspectiva adoptada.

Plantejo el concepte d'aprofundiment democràtic en referència a aquelles característiques de la governança interna dels equipaments de gestió cívica que responen a termes com transparència, inclusió, obertura i deliberació, entre d'altres (Brugué et al., 2003). En el marc d'aquesta anàlisi em centro sobretot en l'obertura, el foment de la participació i la inclusió de la diversitat social existent en el territori on l'equipament està ubicat.

Els resultats de l'anàlisi de la governança interna dels equipaments de gestió cívica queden agrupats en dos grans apartats: *la institucionalitat* i *la diversitat social dins els òrgans de participació*.

En el primer apartat he avaluat la institucionalitat que, d'acord amb les teories dels comuns, es refereix al cos de normes i estructura interna existent en els béns comuns, elements que garanteixen la seva gestió col·lectiva i la continuïtat del projecte (Ostrom, 1990). És per això que s'han analitzat els principis bàsics de funcionament dels equipaments de gestió cívica, aquells que regeixen la seva organització interna. També he examinat la complexitat de l'estructura interna, analitzant principalment la quantitat

d'òrgans dels que disposa cada equipament així com la seva funcionalitat. En aquest sentit, una major quantitat d'òrgans es relaciona amb major oportunitats per a participar i per a trobar un espai que s'adeqüi a les necessitats i interessos de l'individu. Per tant, un major nombre d'òrgans de participació comportarà més oportunitats per a participar i apoderar-se individualment (Maton i Salem, 1995).

Els resultats mostren un clar predomini dels principis organitzacionals de deliberació i, en menor mesura, d'horitzontalitat, així com també una notòria voluntat d'establir graus de corresponsabilitat amb la població i les entitats usuàries de l'equipament per tal que participin també dels espais de gestió. No obstant això, la implicació en la gestió de l'equipament de les persones que en fan ús segueix essent un dels aspectes que genera més dificultats i preocupació a les juntes dels equipaments.

Pel que fa a l'estructura interna, els resultats mostren dos grans grups: els equipaments amb un organigrama simple i aquells que tenen un organigrama complex, entenent que aquests últims presenten majors oportunitats per a participar d'acord amb els interessos i disponibilitat de cadascú. A més, en aquest punt també reflexiono sobre alguns factors que s'han mostrat com a influents en la configuració de la complexitat dels organigrames.

El segon gran apartat del capítol, anomenat *la diversitat social en la governança interna* examino la presència de certs col·lectius (dones, joves i persones racialitzades) en els òrgans de gestió, que degut a la seva posició en l'estructura social, tenen menys possibilitats i disponibilitat per a implicar-se (Rebollo, 2004; Solsona, 2007). En aquest capítol em focalitzo, doncs, en la capacitat inclusiva de la governança interna dels equipaments de gestió cívica, no només com a característica rellevant del seu funcionament democràtic, sinó també com a oportunitat per a l'apoderament individual.

Per a analitzar la diversitat en l'organigrama intern, primer examino la composició en termes de gènere i d'edat de les juntes gestores dels equipaments, i tot seguit apunto alguns factors que podrien tenir una influència en la diversitat de les juntes. Complementàriament, també estenc l'anàlisi de la diversitat en la resta d'espais de l'organigrama intern. Per últim, però no menys important, aprofundeixo en la interpretació d'aquesta diversitat per part dels membres entrevistats, així com els mecanismes dels que disposen per a fomentar-la.

Els resultats de l'anàlisi de la diversitat social mostren una tendència a l'homogeneïtat social de les juntes, en què el perfil de membre més comú és el d'un

home blanc⁹¹ i en molts casos major de 45 anys. Les dones, les persones racialitzades i els joves, tot i ser col·lectius presents en el territori de referència de l'equipament, no hi tenen una representació proporcional. Per tant, en sintonia amb la literatura esmentada, les desigualtats en participació en l'esfera pública es reproduïen també en el sí de les organitzacions (Deleixhe, 2018), i la gestió cívica no n'és una excepció. En aquest sentit, l'enquesta realitzada com a part de la investigació empírica d'aquesta tesi⁹² permet apuntar concrecions respecte aquest patró.

Pel que fa a la interpretació de la baixa diversitat social en l'organització interna, s'observen dos grans tipus de valoracions: aquelles que tendeixen a naturalitzar la no participació d'alguns col·lectius i aquelles que, en canvi, remeten a factors contextuals per tal d'explicar la manca de diversitat social. És conseqüentment aquesta última interpretació la que incentiva una major aplicació d'estratègies per a contrarestar l'homogeneïtat social.

Estirant aquest fil, el mecanisme més observat per a diversificar els òrgans interns es basa en promoure la participació de col·lectius menys representats a partir de la creació d'un vincle amb l'equipament i el seu projecte. A més a més, en casos concrets, s'ha observat també un treball de conscienciació al voltant de les relacions de poder existents en la governança interna, i que deriven habitualment en un replantejament de les dinàmiques establertes com a estratègia per a fer més inclusiva l'organització. Finalment, en les conclusions presento una recapitulació dels principals resultats i reflexions sorgides de l'anàlisi, i apuntant també alguns debats teòrics.

11.1 La Institucionalitat dels equipaments de gestió cívica

La institucionalitat fa referència a les normes i estructures que implementen els humans quan interactuen en una àmplia varietat de situacions repetides (Ostrom, 2008, p. 24), permetent així el funcionament i sostenibilitat de les organitzacions (North, 2005). Ostrom va aplicar el concepte d'institucionalitat per estudiar els comuns, i per tant, en l'aplicació del concepte d'institucionalitat a l'estudi dels equipaments de gestió cívica,

⁹¹ Es fa servir la designació "blanc", com a distinció derivada d'un sistema racialitzat que atorga privilegis a aquelles persones definides com a "blanques". Lògicament, la variable racial interactua amb altres variables, com ara classe social i gènere, que poden influir també en el tractament, privilegis o discriminacions que rep aquella persona en les seves interaccions socials (Murji i Solomos, 2005).

⁹² L'enquesta és part del treball de camp realitzat en el marc d'aquesta tesi. Es va enviar l'enquesta a tots els equipaments de gestió cívica existents en aquell moment (2018-2019). D'un total de 56 equipaments, l'enquesta la van contestar 51 equipaments.

presento primer l'anàlisi de les normes i principis d'organització, i després l'anàlisi de l'organigrama intern.

11.1.1 Les normes i principis d'organització

Tant la perspectiva neoinstitucionalista d'Ostrom, com les perspectives crítiques de Laval i Dardot (2015), Caffentzis i Federicci (2014) o De Angelis (2012) coincideixen en la necessitat d'unes normes i/o principis de funcionament que estableixin el procedir dels comuns⁹³, malgrat que els dos corrents difereixin en la definició d'aquestes. El treball d'Ostrom se centra sobretot a identificar les normes pròpies dels *common pool resources* (comuns) que regulen l'ús i la reproducció sostenible del recurs. En canvi, des dels corrents més crítics dels comuns es reflexiona sobre els principis que actuen com a garants del funcionament intern, apuntant a l'horitzontalitat, la deliberació i la reciprocitat com a premisses fundacionals (Caffentzis i Federicci, 2014; Laval i Dardot, 2015). Per tant, tenint en compte ambdues perspectives, a continuació s'exposen les estructures que s'han identificat en la governança interna dels equipaments a partir de l'enquesta i les entrevistes.

Per començar, en l'anàlisi de les entrevistes s'observa l'existència d'un cos de normes i organització interna que permet el funcionament ordinari i extraordinari de l'equipament. Aquest cos normatiu estableix els espais de participació interna, el seu objectiu i jerarquia. Els equipaments disposen de documents, ja sigui els estatuts o documents complementaris, on s'exposa amb menor o major concreció els seus mecanismes de governança interna, com per exemple l'assiduitat en la celebració d'assemblees amb els veïns o socis de l'entitat gestora, les persones que conformen la junta o les normes de renovació d'aquesta. Els principis rectors de funcionament apuntats en les entrevistes realitzades⁹⁴ es refereixen, en general, a la deliberació en òrgans col·lectius, fet que es pot interpretar com un element propi del món associatiu. Així mateix, en algunes entrevistes, com la que cito a continuació, es fa èmfasi també als principis rectors d'horitzontalitat entre els membres i els diferents espais participatius.

⁹³ Per a més desenvolupament teòric al respecte vegeu capítol teòric, apartat *La gestió cívica com a comuns*.

⁹⁴ S'ha entrevistat tant a treballadors com també a membres de la junta dels equipaments.

"El casal es nodreix de cau, un esplai, una assemblea juvenil de caire més polític o de barri, i una entitat cultural de joves. Ens és molt fàcil que sorgeixi l'associació assembleària, projectiva."

(Casal de joves, Districte de Sant Martí)

En l'anàlisi de documents definitoris dels equipaments també s'hi troben extractes que denoten aquest tipus de funcionament. Per exemple, en l'apartat de presentació de l'Associació Cultural Casa Orlandai de la pàgina web, s'esmenta el següent sobre el funcionament de l'equipament:

"L'Assemblea General de l'Associació i la Junta de la Casa són els òrgans que gestionen l'entitat. Les comissions són espais de participació per gestionar diferents aspectes o activitats de l'Associació."

(Apartat "Què és l'ACCO?", Casa Orlandai, 2008)

Un altre exemple és el cas de l'Ateneu Harmonia del barri de Sant Andreu, on en l'apartat de la web destinat a la gestió comunitària es fa un especial èmfasi en la voluntat de foment de la participació:

"Ofertint espais de participació real i vinculant: Espai Ateneu, i Comissions de treball"

(Apartat Gestió comunitària, Ateneu Harmonia, 2015)

També en la descripció de l'organigrama en l'apartat de gestió comunitària:

"L'Espai Ateneu vol esdevenir un mecanisme de participació real, d'escolta activa i presa col·lectiva de decisions, així com una porta d'entrada a persones que es volen implicar en aquest projecte comunitari.

L'Espai Ateneu es convoca un mínim de tres vegades l'any, i sempre que es consideri necessari."

(Apartat Gestió comunitària, Ateneu Harmonia, 2015)

En els dos exemples referits s'hi poden llegir termes com "participació", "assemblea", "presa col·lectiva de decisions"; tots ells conceptes relacionats amb el món de l'associacionisme i els moviments socials i que denoten un funcionament deliberatiu.

Malgrat que, en les entrevistes, existeix cert consens en destacar els principis de deliberació, presa de decisions col·lectives o foment de la participació, posteriorment, en l'anàlisi dels organigrames s'han identificat alguns equipaments en què les decisions són preses per un grup reduït de persones, com ara el president de l'associació i algun membre més de la junta i/o la persona contractada. D'aquesta forma, el principi rector de la deliberació perd força si aquesta no té un correlat al nivell de les pràctiques decisòries reals que, en alguns dels equipaments analitzats, es produeixen en grups molt reduïts de persones. D'aquesta manera, al llarg d'aquest capítol, es van matisant els principis de funcionament esmentats a partir de les veus de les persones entrevistades.

Una altra de les premisses que conforma la institucionalització dels equipaments identificada en les entrevistes és el foment de la corresponsabilitat amb la ciutadania que participa de l'equipament. Se cerca la implicació de la ciutadania com a premissa per a la sostenibilitat de l'equipament, i com a contrapartida per a l'ús de l'equipament.

"El tema del compromís....jo crec que ho anem treballant però molt més a nivell verbal, és com els grups d'assaig, que venen i els hi dius assaiges gratuïtament però hi ha una contraprestació, que és venir un dia a participar de tal activitat o a ajudar a fer la barra."

(Casal de joves, Districte Nou Barris)

Tanmateix, la incorporació de noves persones en els òrgans interns de participació és apuntat com un dels reptes actuals dels equipaments, que veuen com les persones i entitats usuàries de l'equipament els costa participar en els òrgans de gestió. Aquestes dificultats a l'hora d'incorporar noves persones en la gestió del projecte queden patents en els següents extractes d'entrevistes amb membres de dos casals de barri: en el primer, s'assenyala la cultura del consum com un dels impediments a l'hora de generar dinàmiques de corresponsabilització; i en el segon, es remarca la falta de temps i les obligacions quotidianes com a factors que dificulten la implicació.

“Llavors, malauradament, la tendència a associar lo sociocultural és de consum. L'hàbit és de consum. Llavors, quan vols tu produir un canvi que faci possible que aquell que ha de consumir un producte sigui el que participa en l'elaboració d'aquell producte, doncs això, a vegades, hi ha gent que ho entén, hi ha gent que no ho entén... Hi ha gent que diu: M'és igual, a mi ponme el plato en la mesa.... I hi ha gent que diu: No, no, perfecto! Éntrame a la cocina!

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

"Saps que la participació ciutadana des del marc teòric és molt maca i està molt ben dibuixada i explicada, però a la pràctica, bueno, al final la gent té fills, té famílies, té pares dependents, té entitats en les que es desenvolupa, feines, parella, les que sigui, i llavors creiem que tampoc pots exigir determinades coses. La gent ha de poder decidir i entrar i sortir, i fer les coses... Bé, amb comoditat, no? I amb ganes, perquè si no...Anem oscil·lant, eh? Hem tingut moments més alts i més baixos, però, bueno, no et diria que tenim una participació súper massiva, però sí que creiem que la manera de funcionar que hem generat és oberta.”

(Casal de barri, Districte Ciutat Vella)

Entre les causes de la dificultat d'incorporar noves persones en els òrgans de gestió, els membres entrevistats apuntaven la transformació del compromís de la ciutadania envers els projectes de barri, senyalant una menor predisposició i disponibilitat per a comprometre's. Entre d'altres raons també s'esgrimia la poca disponibilitat de temps lliure dels veïns/es; l'aflorent d'altres interessos; la transformació del barri impedit que les noves generacions es quedessin a viure al barri, o bé, la visió de l'equipament com a espai on consumir, i no tant on coorganitzar. Aquestes transformacions són apuntades, des d'una perspectiva crítica, en els dos relats que segueixen per part de dues persones (una dona i un home, ambdós membres de casals de barri) que, degut a la seva edat avançada, han sigut testimonis directes dels canvis en la implicació i nivell de compromís ciutadà.

"N'hi ha tres a la junta que tenen 40 anys, però no no, aquesta gent de 40 anys treballa i no són com nosaltres... El món ha fet un gir de 360 graus. La gent es comunicava més, ara tot és tiki tiki tiki [referint-se als mòbils]... És molt diferent, tu sorties de treballar i te n'anaves a l'Associació de Veïns, ara no, ara surts de treballar, arribes a casa i t'escarxofes al sofà i a la tele."

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

"Pensa que venim, en temes de participació, d'una militància aferrissada... Venim d'una tradició de sacrifici, de mostrar que si no et sacrificues no estàs donant tot el que pots donar. I venim d'una tradició de compromís. Quan tu demanaves entrar a un col·lectiu, el primer que et demanaven, suposo, un compromís important ideològic, de temps, de feina i, algunes vegades, de vida. Llavors... Arrosseguem aquesta manera d'entendre el que és la participació, però els temps han canviat. I una gran crisi del que es ve a anomenar moviments associatius"

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

De fet, per alguns equipaments la manca de relleu generacional suposava un greu problema, ja que les persones de la junta havien anat envellint i veien com les últimes incorporacions als òrgans de participació també eren gent gran. Això els abocava a una incapacitat de gestió del projecte en un futur proper si no hi havia una entrada de gent més jove. Aquesta situació es dona sobretot en alguns equipaments gestionats per Associacions de veïns (A.A.V.V.) que van ser actors col·lectius crucials en les lluites per a la democràcia i millores dels barris, però que han anat envellint sense trobar un relleu generacional (Fernández, 2008). En la següent cita, s'il·lustra la situació en què es troben alguns equipaments amb la dificultat per a implicar persones menors de 60 anys:

"Ens agradaria que entrés gent... La gran broma quan entra algú... Ara fa poc, va entrar un i... Tenia 63 anys. No, 64, es va jubilar. "Uh, vam dir, ens ha entrat... Un jove".

(Centre cívic, Districte de Sants-Montjuïc)

Davant les dificultats que esmentaven els equipaments de gestió cívica per a implicar noves persones o entitats en la gestió de l'equipament, alguns han buscat mecanismes per a incentivar el compromís de noves persones.

Per una banda, hi ha equipaments que han establert normes de contrapartida per a les entitats que fan ús de l'equipament, demanant-los el compromís de participar en algun dels espais de gestió interna. Per altra banda, també s'ha observat una adaptació a les noves formes de compromís, tot formulant propostes que només impliquessin un compromís puntual i durant un període curt. En la següent cita, l'entrevistat relata el mecanisme que emprèn en el seu equipament per a fomentar la participació de les persones en l'organització d'activitats i la gestió de l'equipament.

“Nosaltres quan fem la crida a la participació on el compromís és acotat en el temps, la gent respon més que quan plantejem: “Apunta't a una comissió, farem cada tres mesos només una reunió”. Al final 3 i 3, 6. Són quatre reunions a l'any.”

(Equipament especialitzat, Districte de Nou Barris)

En resum, en els equipaments de gestió cívica existeixen unes premisses de presa de decisions col·lectives, així com voluntat de corresponsabilitzar als usuaris tot fent-los participants de la gestió de l'equipament. Tanmateix, en l'anàlisi de l'organigrama intern que es presenta a continuació es demostrarà que en alguns equipaments la presa de decisions col·lectiva es redueix a un grup de dos o tres persones, fet que matisa el principi rector de deliberació.

11.1.2 Anàlisi de l'organigrama intern

La institucionalitat en els equipaments de gestió cívica presenta diferents models d'organigrama intern, que varien en termes del nombre de persones que prenen decisions, el rol del personal contractat i el nombre d'òrgans existents per a la participació. D'acord amb les teories de l'apoderament (Maton i Salem, 1995; Zimmerman, 2000), per a què una organització pugui crear oportunitats per a l'apoderament dels seus membres hi ha d'haver diferents espais on poder participar i expressar l'opinió, ja que d'aquesta manera tenen majors probabilitats de trobar un espai on puguin contribuir d'acord amb els seus interessos, disponibilitat i habilitats. Com s'apuntava doncs, un organigrama complex (amb més espais per participar) planteja

majors possibilitats de participació i, per tant, de trobar un espai on aportar habilitats significatives per al projecte i per a la pròpia persona.

Així, els resultats d'aquesta anàlisi s'han agrupat en dos grans categories anomenades organigrama simple i organigrama complex, que es detallen seguidament. D'entrada, els resultats de l'enquesta han permès estimar el percentatge d'equipaments presents en cada categoria: mentre que en la categoria d'organigrama simple s'hi inclouen el 30% dels equipaments enquestats, en la categoria d'organigrama complex s'hi troba el 70% restant. Tot i així, tal com es destacarà al llarg de l'anàlisi, els equipaments categoritzats com d'organigrama complex presenten certes diferències entre ells.

Organigrama simple

Els equipaments que es troben dins la categoria d'organigrama simple són aquells en què l'organització i gestió de l'equipament es decideix i administra per un grup reduït i limitat de persones.

Un dels principals models d'organigrama simple que conforma aquesta categoria és el de l'equipament amb pocs òrgans de deliberació i participació (1 o 2 òrgans). En general, en aquests equipaments hi ha una junta i una assemblea de socis. La junta, o grup de persones en representació d'aquesta, solen ser, en general, 5-6 persones que es reuneixen amb assiduïtat, deliberen i prenen les decisions del dia a dia al llarg de l'any. Aleshores l'assemblea es convoca un o dos cops l'any, és més nombrosa i valida l'actuació de la junta i estableix els futurs plans de treball. En aquest sentit, en les entrevistes amb els equipaments d'organigrama simple, l'assemblea ha estat definida com un espai per a retre comptes i/o debatre les grans línies generals d'actuació. Tot i així, freqüentment també ha estat considerada com un espai amb una concurrència baixa respecte al nombre de persones convocades (socis i/o veïns/es).

El personal contractat en aquests tipus de model d'organització interna realitza un treball coordinat amb el grup de persones més implicades (junta gestora o representació d'aquesta), tal com es mostra en el següent fragment d'entrevista:

"Aquí, aquesta noia que ha vingut [dona que treballa a l'equipament i que ha entrat a la sala on es duia a terme l'entrevista], que m'ha avisat de la trucada... Podem dir que és la directora executiva. O sigui, jo soc, més aviat, el director

que represento la junta. Però la que porta la feina i tal és ella... Som poca gent, fins fa poc hi havia dos o tres matrimonis que formaven part de la junta."

(Centre cívic, Districte de Sants - Montjuïc)

La següent entrevista mostra un cas extrem en què el president de l'entitat gestora és també el director del casal de barri, i relata la manera com decideixen i administren el dia a dia del casal de barri de forma poc col·lectiva.

"Yo a la junta directiva le informo de lo que... O sea, hay casos pero todo lo que es casal de barri lo manejamos prácticamente la dinamizadora y yo. Algo gordo pues sí, llamo a la junta o lo comunico por WhastApp porque muchas veces ni vienen. Somos todos muy cómodos y nos quedamos en casa."

(Casal de barri, Districte Sants-Monjuïc)

Un altre patró observat dins del grup d'equipaments que tenen un organigrama simple amb un gran pes del personal contractat és el que, en alguns casos, és qui pren les decisions del dia a dia. Aquest tipus d'institucionalitat interna sol correspondre a equipaments grans, especialitzats en algun sector (cultural, mediambiental, etc.), i l'entitat que el gestiona no sol ser a nivell de barri, sinó a nivell de ciutat o fins i tot a nivell de tot el territori català.

En aquests casos, hi ha una junta que marca un o dos cops l'any les línies generals a treballar, i la resta de decisions sobre com implementar les línies de treball són configurades i executades per l'equip de treballadors. Per tant, a semblança de l'anterior model exposat, el nombre de persones que prenen decisions es veu reduït per la manca d'espais de participació i pel pes que exerceix el personal contractat. A continuació, es mostra un extracte d'entrevista amb un membre d'un equipament que té un rang a nivell de ciutat.

"El 99% de les propostes que s'aproven a l'assemblea per desenvolupar durant l'any sorgeixen de l'equip tècnic. L'entitat gestora el que fa és marcar l'equipament amb la ideologia i les línies polítiques, i nosaltres com a equip tècnic les despleguem."

(Equipament especialitzat, Districte de Gràcia)

Organigrama complex

Un cop presentades les característiques dels equipaments amb un organigrama simple, a continuació es presenten aquells equipaments que s'estructuren a través d'un organigrama complex el que, a grans trets, significa que presenten un major nombre d'òrgans de deliberació i decisió en relació a aquells amb un organigrama simple.

Els equipaments d'aquesta categoria presenten, a semblança dels equipaments descrits anteriorment, una junta o òrgan similar en què es decideixen aspectes generals del dia a dia però, a més a més, els equipaments amb un organigrama complex també tenen altres espais d'implicació permanent o puntual que treballen en temàtiques concretes relacionades amb l'equipament. Per exemple, la comissió permanent de programació en què un grup de persones recull i gestiona les propostes d'activitats a l'equipament, o bé la comissió temporal de la celebració del carnestoltes a l'equipament, que s'encarrega de l'organització d'aquesta festa.

Aquest major número d'òrgans de participació i gestió requereix també un major nombre de normes per a la coordinació i la definició de la funcionalitat de cada un dels òrgans, tal i com es mostra en el cas d'aquest casal de barri:

“Hi ha altres comissions, que són programació, comunicació, infraestructura i economia... I es dediquen, pues, a programar l'activitat del centre i a plantejar tot el tema de comunicació: cartelleria... Aquí també hi ha una assemblea que es fa cada quinze dies... I aquests òrgans tenen una connexió...”

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

En aquests espais el rol del personal contractat sol centrar-se a donar suport als òrgans de participació per a la seva organització, així com també en l'execució de les decisions emeses per aquests òrgans. En la següent cita s'il·lustra el rol dels treballadors d'un equipament de gestió cívica amb un organigrama complex.

“Sempre quan expliquem el casal hi ha un punt que és com... Com a treballadors no programem ni concerts, ni programem tallers, ni programem... Aleshores ens pregunten: “Doncs què feu?” Llavors, bueno, pues, bàsicament les feines és coordinació i organització dels tallers, o coordinació dels concerts, però no

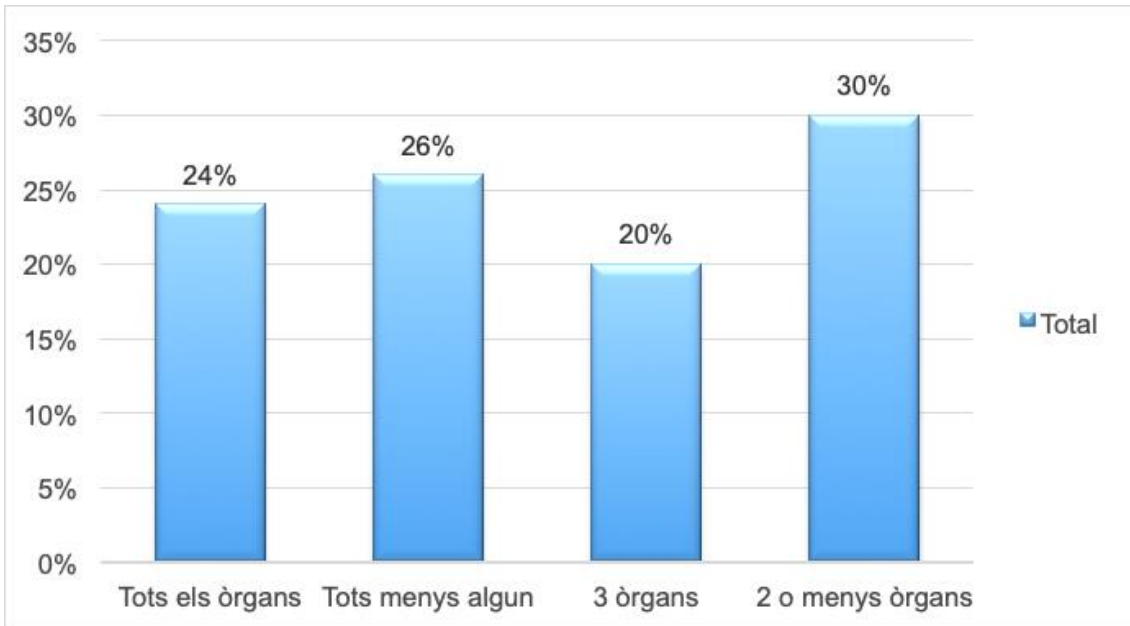
programem concerts. Els concerts estan organitzats pels mateixos joves del barri... I el tema dels tallers el mateix... Nosaltres podríem proposar els tallers que ens dongués la gana, no? Però tots els tallers que hi ha són propostes que han sortit d'interessos dels mateixos joves i adolescents.”

(Casal de joves, Districte de Nou Barris)

Més enllà de l'anàlisi del discurs, l'explotació estadística de l'enquesta confirma les dues grans categories i mostra les diferències en els organigrames interns. Per tal d'esbrinar les característiques de l'organització interna, a l'enquesta es demanava als equipaments que marquessin els òrgans interns existents en el seu equipament. Les opcions que se'ls oferien eren: junta gestora, comissions de treball permanents, comissions de treball per aspectes puntuals, assemblea d'entitats implicades en l'equipament i assemblea oberta a veïns/es (també hi havia l'opció "altres" i "no ho sé").

Davant el volum d'opcions que generava aquesta pregunta i per agilitzar l'anàlisi de l'organigrama intern, es va construir un indicador que resumia la informació de cada equipament. Aquest indicador estava dividit en les següents categories: "Tots els òrgans", "Tots els òrgans menys un d'ells", "3 òrgans" i finalment "2 o menys òrgans". El següent gràfic mostra els resultats de les diferents categories de l'indicador.

Gràfic 14: Quantitat d'òrgans en la gestió interna dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En aquest gràfic s'observa com, per una banda, el 30 % dels equipaments van marcar dos o menys òrgans, i per tant, formarien part de la categoria descrita com a *Organigrama simple*. Les respostes contemplades en aquest grup, en general marcaven la junta com a òrgan present a gairebé tots els equipaments, i llavors, podien marcar alguna altra opció (algun tipus de comissió, algun tipus d'assemblea, etc.), tenint en compte també que en alguns casos marcaven l'opció "altres".

Per altra banda, en el gràfic 14 també s'observa com el 70% dels altres equipaments entrarien dins la categoria d'*organigrama complex* que inclouria les categories de "Tots els òrgans", "Tots els òrgans menys un", o bé, "Tres òrgans".

Concretament, el 24% dels equipaments de gestió cívica que van respondre l'enquesta van marcar tots els òrgans que se'ls proposava (junta, comissions permanents, comissions puntuals, assemblea d'entitats implicades en l'equipament; i assemblea oberta a veïns/es); en un 26% dels casos van marcar tots els òrgans proposats menys un d'ells; i en un 20% dels casos van marcar tres dels òrgans proposats.

Per tant, un 50% dels equipaments van contestar que tenien la totalitat dels òrgans o la totalitat menys un, i si s'hi afegeix la categoria que ha marcat tres òrgans, el

percentatge ascendeix fins al 70% dels equipaments, que com s'ha esmentat tenen un organigrama complex.

El fet de tenir un organigrama simple o complex influeix en les oportunitats existents per a la ciutadania a l'hora d'implicar-se en la gestió de l'equipament (Maton i Salem, 1995). En l'organigrama simple els espais per a participar són limitats, de fet, en els casos amb un organigrama simple el tret diferencial de la gestió cívica, en termes d'organització ciutadana, es concreta en la configuració de les línies generals i l'avaluació de l'actuació en els equipaments per part de la ciutadania que pot participar en les assemblees anuals. I també, en el petit grup de ciutadans/es que conformen la junta que pren les decisions al llarg de l'any. No obstant això, l'organigrama d'aquest tipus d'equipaments no ofereix, d'entrada, un ventall ampli d'oportunitats pel veïnat per a participar i decidir sobre l'avenir de l'equipament.

En canvi, els equipaments amb un organigrama complex, tot i variar entre ells en nombre d'espais per a la participació, ofereixen majors oportunitats per a la implicació de les persones en la gestió de l'equipament i organització d'activitats, ja que els diferents espais suposen una major oferta per al compromís que es pot adequar a l'interès i disponibilitat de cadascú.

Factors influents en la configuració de l'organigrama

A partir dels resultats de l'enquesta també s'ha pogut aprofundir en els factors que presentaven una variabilitat significativa amb l'organigrama intern. Aquesta exploració ha permès traçar aquells aspectes que poden tenir una influència en la governança interna dels equipaments de gestió cívica. Entre els factors analitzats, s'ha observat com l'àmbit d'activitat i la naturalesa de l'entitat gestora mostren una correlació directa en el nombre d'òrgans participatius i deliberatius. En canvi, altres variables, com ara l'any de fundació del projecte de gestió cívica o el districte, que d'entrada podrien semblar influents, no presenten una variabilitat significativa.

Àmbit d'activitat: Els equipaments de gestió cívica estan agrupats per àrees d'actuació configurades per l'Ajuntament d'acord amb el pla d'usos i d'activitat dissenyat per aquest, en alguns casos creat en col·laboració amb la ciutadania. En la majoria de casos

la categorització de l'Ajuntament coincideix amb l'auto-definició de les entitats gestores dels equipaments⁹⁵.

Els equipaments de gestió cívica tenen diferents àrees d'actuació, que s'han agrupat per casals de barri, equipaments per a joves, equipaments especialitzats⁹⁶, centres cívics i equipaments esportius. En el creuament de la complexitat de l'organigrama intern i l'àmbit d'activitat s'han comprovat certes diferències en els organigrames segons l'esfera d'actuació.

El gràfic 15 mostra com els casals de barri són els equipaments en què més predominen els organigrames més complexos⁹⁷, un 29,2% del total dels casals de barri. També cal destacar la complexitat que mostren els equipaments de joventut, en què els equipaments que presenten "tots menys algun dels òrgans" o bé "tres òrgans de deliberació i decisió" representen el 30% del total dels equipaments de joventut.

En canvi, la resta de tipus d'equipaments (centres cívics, equipaments especialitzats i equipaments esportius) predomina l'opció "dos o menys òrgans de participació", sent els equipaments esportius el cas més accentuat, en què el 66,67% dels equipaments té dos o menys òrgans de participació, i en el cas dels centres cívics suposa el 50% (vegeu gràfic 15).

Tot i així, en el cas dels centres cívics mostren disparitat perquè la següent opció amb un major percentatge, el 33,3%, fa referència a tots els òrgans. Per tant, un cop més es confirma la diversitat en els equipaments de gestió cívica, i fins i tot, en alguns casos hi ha una diversitat intragrupal, com succeeix amb els centres cívics (vegeu gràfic 15).

A més a més, el fet que els casals de barri i els equipaments per a joves siguin els centres que presenten un organigrama més complex, i en conseqüència majors

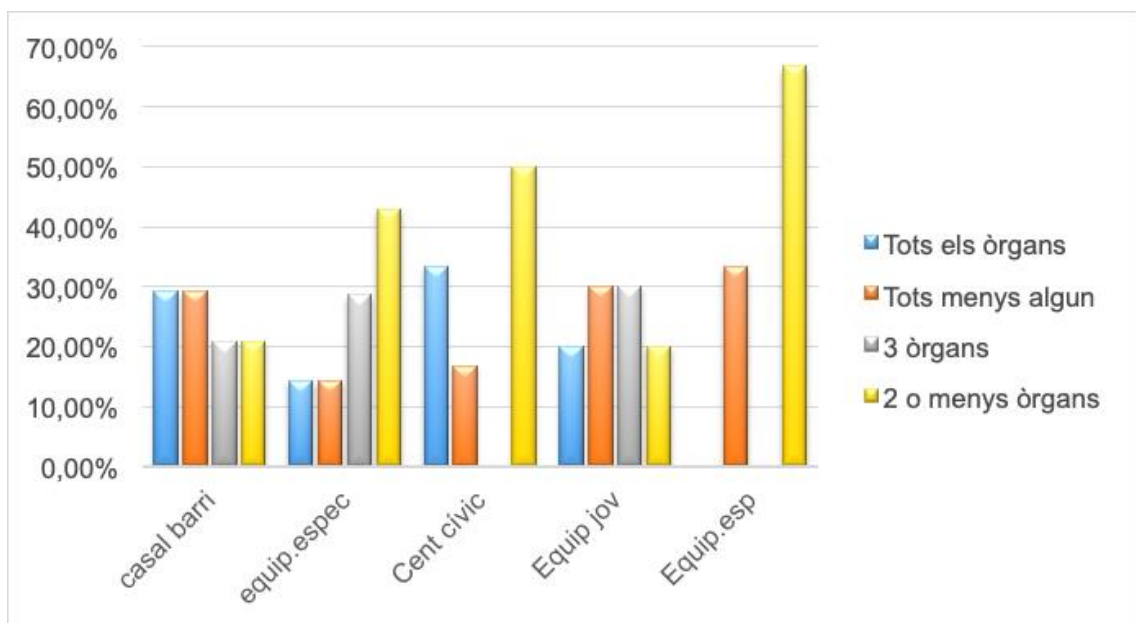
⁹⁵ En alguns casos els equipaments no comparteixen la categoria que els atorga l'Ajuntament, i s'auto-denominen a través d'una altra categoria. En el capítol de resultats de "Gestió cívica com a pràctica de l'administració pública" s'il·lustra algun conflicte generat per aquesta discordança. En aquesta tesi, per temes de viabilitat de la recerca i rigurositat en el tractament de dades, s'ha tingut en compte la categoria que defineix l'Ajuntament en cada equipament.

⁹⁶ Els equipaments especialitzats són aquells l'àmbit d'activitat dels quals és una temàtica concreta, com per exemple: el circ, el medi ambient, la cultura popular, etc. L'Ajuntament no els designa com a tal, sinó que poden ser fàbriques de creació, espais culturals, etc. Però donat que n'hi ha poca quantitat de cada categoria s'agrupen en la categoria d'equipament especialitzat.

⁹⁷ En la categoria d'organigrama complex s'hi ha agrupat equipaments que han marcat a l'enquesta tots els òrgans o gairebé tots, menys un.

oportunitats per a la implicació de la ciutadania en la gestió, està indistriciblement relacionat amb la raó de ser d'ambdós equipaments. Tant els casals de barri com els de joves, tenen entre els principals objectius la dinamització de la comunitat, apoderament de la ciutadania i l'oferiment d'activitats del seu interès. La creació d'espais on es corresponsabilitzi els veïns/es de la trajectòria i activitat de l'equipament, i puguin aportar les seves capacitats, és una de les estratègies per a promoure l'apoderament de la ciutadania (Zimmerman, 2000).

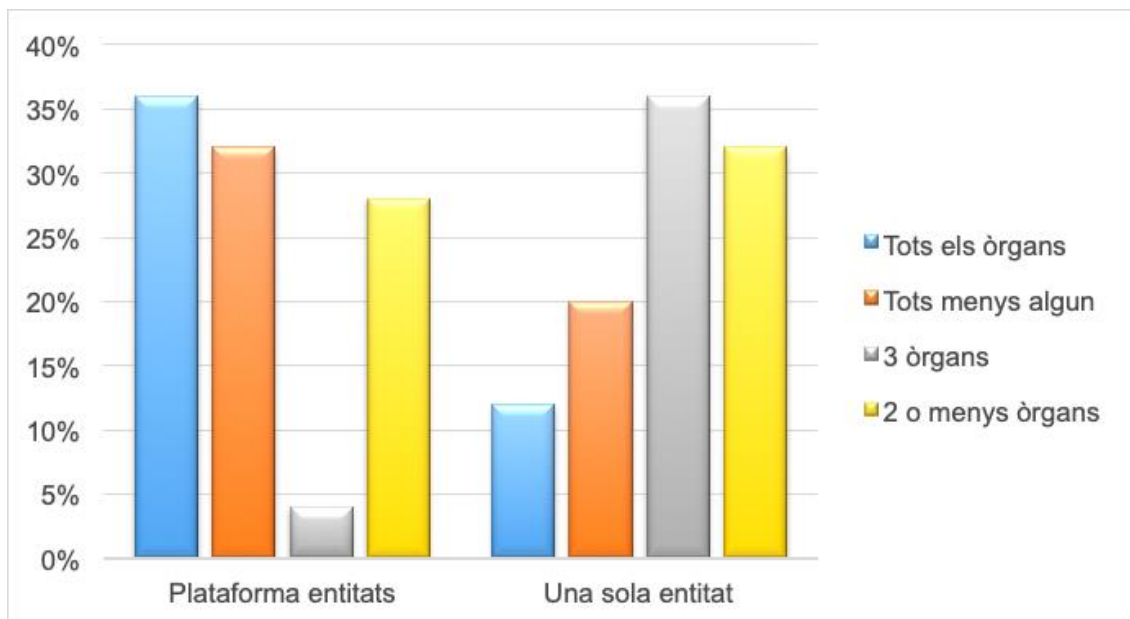
Gràfic 15: Característiques de l'organigrama intern segons àmbit d'acció dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Naturalesa de l'entitat gestora: Un altre dels factors que s'ha creuat amb l'organigrama intern i que ha donat una variabilitat significativa a l'hora de comprendre els equipaments de gestió cívica és la naturalesa de l'entitat gestora, és a dir, diferenciar si és una plataforma d'entitats o una sola entitat. El gràfic mostra nítidament com els equipaments gestionats per una plataforma d'entitats presenten un organigrama més complex que aquells que estan gestionats per una sola entitat. El 68% dels equipaments gestionats per una plataforma d'entitats s'inclouen a la categoria de "tots els òrgans", o bé "tots menys algun òrgan". En canvi, aquestes dues categories només suposen el 32% dels equipaments gestionats per una sola entitat (vegeu gràfic 16).

Gràfic 16: Característiques de l'organigrama intern segons la naturalesa de l'entitat gestora dels equipaments, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

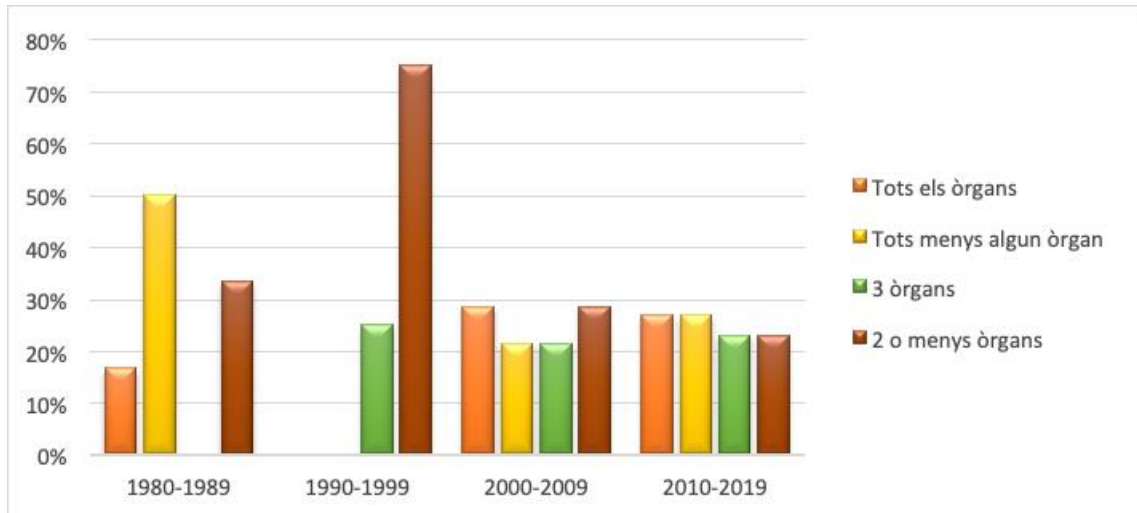
En l'anàlisi de les entrevistes en profunditat s'apunten alguns factors explicatius d'aquesta variabilitat, com ara el fet que la plataforma d'entitats aporti d'entrada una major pluralitat i, per tant, una millor connexió amb les diferents necessitats, capacitats i interessos del barri, propiciant d'aquesta manera la creació d'òrgans que puguin treballar en diferents temes. En aquest sentit, el següent fragment d'entrevista exemplifica un equipament on la junta gestora està formada per persones de sensibilitats i trajectòries diverses, provinents de l'educació en el lleure, la cultura popular, moviments feministes, etc., propiciant així la creació de comissions que contribueixin a desenvolupar en el si de l'equipament aquesta diversitat de sensibilitats.

“La federació d'entitats que gestiona l'equipament som 14 entitats, que ens hem ajuntat per aquest projecte... Hi ha la junta de la federació i el casal és un dels temes. Llavors, hi ha la comissió gestora, que gestiona el casal, i on hi ha representants d'entitats, representants de les treballadores, de les comissions, cada comissió fa una tasca independent... Les comissions són obertes a qualsevol persona.”

(Casal de barri, Districte de Sant Andreu)

En canvi, les altres variables que s'han creuat i que no han permès extreure'n cap variabilitat significativa són l'any de creació i el districte, que no presenten cap indicati que tinguin una influència en l'estructuració de l'organigrama intern, com es pot comprovar en els següents gràfics.

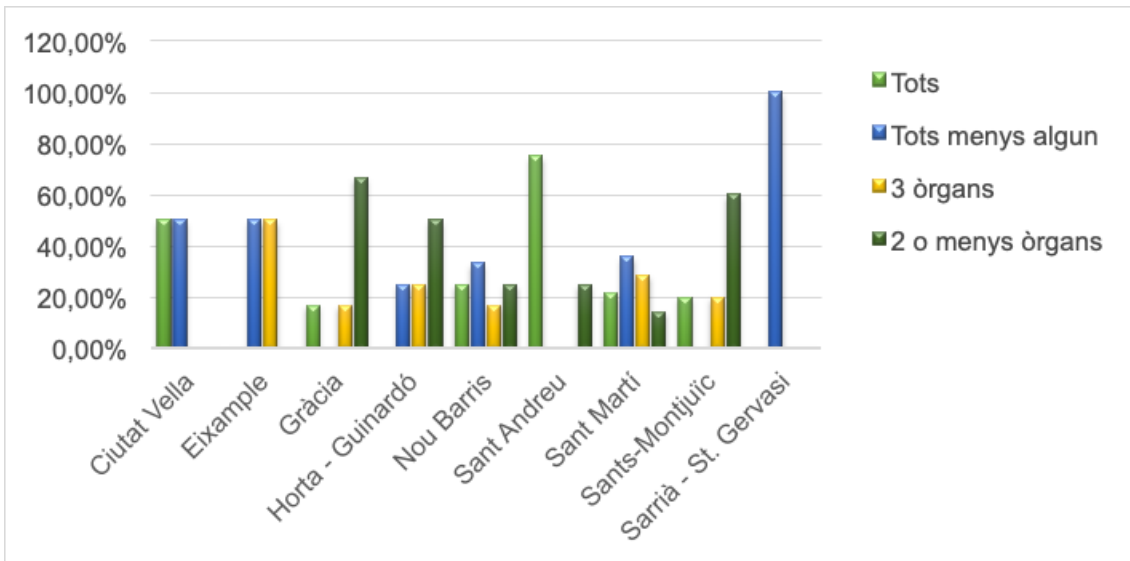
Gràfic 17: Característiques de l'organigrama intern segons la dècada d'origen dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

El gràfic 17 mostra la distribució d'equipaments segons l'organigrama i la dècada de creació. No es pot observar cap variabilitat significativa, en totes les dècades hi ha equipaments que tenen diferents organigrames, i per tant, no sembla que la dècada d'origen influencii en l'organigrama dels equipaments.

Gràfic 18: Distribució en districtes segons l'organigrama intern dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En l'anàlisi de l'organigrama intern i el districte on estan ubicats (gràfic 18) no s'observa cap tendència clara que pugui generar algun tipus de correlació. A més, el resultat es veu alterat pel nombre d'equipaments existents en cada districte. Mentre que al districte de Ciutat Vella a finals del 2018 només hi havia dos equipaments i tots dos van contestar l'enquesta, en el districte de Nou Barris n'hi havia 15, que 12 d'ells van contestar l'enquesta. Per a poder-los comparar es mostren els resultats dels diferents tipus d'organigrama en base al total d'equipaments de cada districte. Així doncs, si a Nou Barris han contestat l'enquesta 12 equipaments, es pot afirmar que hi ha un 25% dels equipaments de Nou Barris que tenen un organigrama amb tots els espais per a participar.

El gràfic mostra una varietat de tipus d'organigrames en cada districte, i aquells que hi ha 100% d'un tipus, com el de Sarrià-Sant Gervasi, es deu al fet que només un equipament ha contestat l'enquesta, per tant, no es pot determinar que sigui una condició geogràfica.

Per tant, després d'haver dut a terme anàlisis de contingència, es pot afirmar que els casals de barri i els casals de joves són els equipaments més propensos a tenir organigrames complexos. Així mateix, aquells equipaments que estan administrats per

plataformes d'entitats tenen un organigrama més complex en relació als que estan gestionats per una sola entitat.

Per una banda, la major complexitat de l'organigrama dels casals de barri i de joves es pot deure a la centralitat de la participació ciutadana en la seva raó de ser. Aquesta conscienciació i promoció de la participació dels veïns i veïnes porta inevitablement a la creació de més espais per tal de respondre als diferents interessos, però també per a facilitar que cadascú trobi un espai adequat. En el capítol anterior, s'ha vist com els casals de barri també eren els que implementaven més mecanismes per a crear capital social pont i teixir vincles entre persones de característiques socials diverses. Ambdós resultats són coherents amb la naturalesa dels casals de barri, més propícia a centrar-se en el foment de la participació.

Pel que fa a la naturalesa de l'entitat gestora i la complexitat de l'organigrama intern, els equipaments que estan administrats per una plataforma d'entitats ja d'inici recullen més sensibilitats i interessos que poden portar a crear més espais per a desenvolupar-los. Però, a més, la pluralitat inicial també denota certa obertura i voluntat de sumar amb altres actors, fet que denota l'existència d'un marc interpretatiu dels equipaments de gestió cívica com a espais participats que, a la vegada, afavoreix la creació d'oportunitats per a què així es doni.

11.2 Anàlisi de la diversitat en l'organigrama intern

La diversitat social en l'organigrama intern permet avaluar la capacitat inclusiva dels equipaments de gestió cívica en la seva governança. La diversitat social és un concepte que ha adquirit preeminència en les ciències socials per a avaluar les característiques divergents de les persones en termes de gènere, edat, classe social, etc. (Knights i Omanovic, 2015). En aquesta tesi em centro sobretot a analitzar la diversitat en els equipaments de gestió cívica en relació a l'edat, el gènere i la presència de persones racialitzades.

Apostar per una governança interna que sigui inclusiva és, sens dubte, un dels principals reptes democràtics que tenen les organitzacions civils, ja que els eixos de desigualtat existents a la societat tendeixen a reproduir-se també en les organitzacions socials (associacions, comuns, cooperatives, etc.) (Deleixhe, 2018; Osorio-Cabrera, 2017), plantejant per extensió un repte important a la gestió cívica.

En aquest apartat he avaluat la composició del principal òrgan de govern i coordinació dels equipaments de gestió cívica, és a dir, la junta gestora, en termes de

gènere i edat. A més a més, l'enquesta ha permès apuntar de forma incipient aquells factors que poden ser influents en la composició de la junta gestora. Finalment, les entrevistes han permès avaluar la diversitat social (gènere, edat i persones racialitzades⁹⁸) en la resta d'òrgans de la governança interna.

Els resultats evidencien una tendència de les juntes a estar composades en més del 50% per homes blancs de més de 45 anys. A través de les entrevistes es reforça que els òrgans de gestió i deliberació no contenen una representació de la diversitat del territori de referència: els joves i les dones tenen una menor representació i les persones racialitzades gairebé no hi són presents. Per tant, l'organigrama intern dels equipaments de gestió cívica està travessat en general per les desigualtats socials de participació en l'esfera pública.

11.2.1 Composició de la junta en gènere i edat

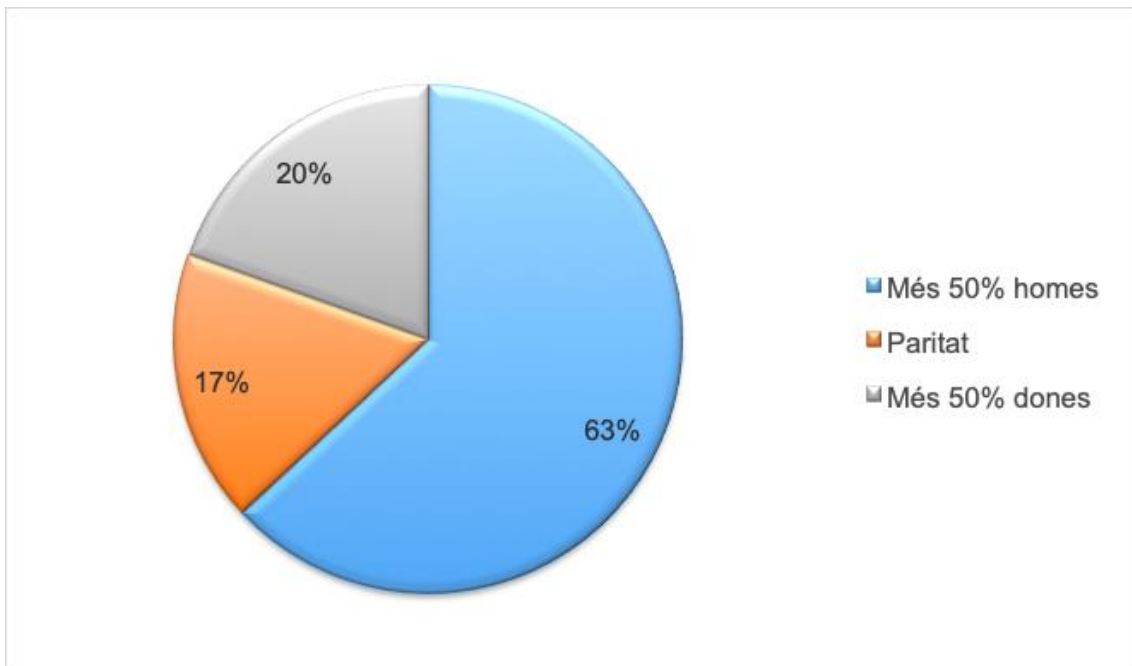
L'anàlisi de la composició de gènere de les juntes gestores dels equipaments de gestió cívica es va obtenir preguntant sobre el número de persones que conformaven la junta i el número de dones que hi havia. Posteriorment, es va crear l'indicador que agrupava els equipaments segons si hi havia més d'un 50% de dones a la junta, si hi havia paritat homes/dones o si hi havia menys d'un 50% de dones a la junta⁹⁹.

Els resultats, il·lustrats en el gràfic 19, mostren com el 63% dels equipaments que van contestar l'enquesta la seva junta estava conformada per més d'un 50% d'homes. En un 17,4% dels equipaments la junta era paritària, i, finalment, el 19,6% d'equipaments tenien una junta amb més del 50% de dones. Clarament, doncs, es pot veure com en les juntes gestores el model predominant és el de "més del 50% són homes".

⁹⁸ Es va preguntar per la diversitat de persones racialitzades únicament a l'entrevista perquè permetia respondre a dubtes que poguessin sorgir en aquests termes en directe i en persona, a diferència de l'enquesta que era en línia.

⁹⁹ En aquest sentit s'ha analitzat de forma binària (home/dona), tot i saber que hi ha persones que no s'identifiquen amb el gènere home o dona, però donat que era una enquesta en línia, en què la investigadora no podia clarificar dubtes, s'ha optat per simplificar els termes.

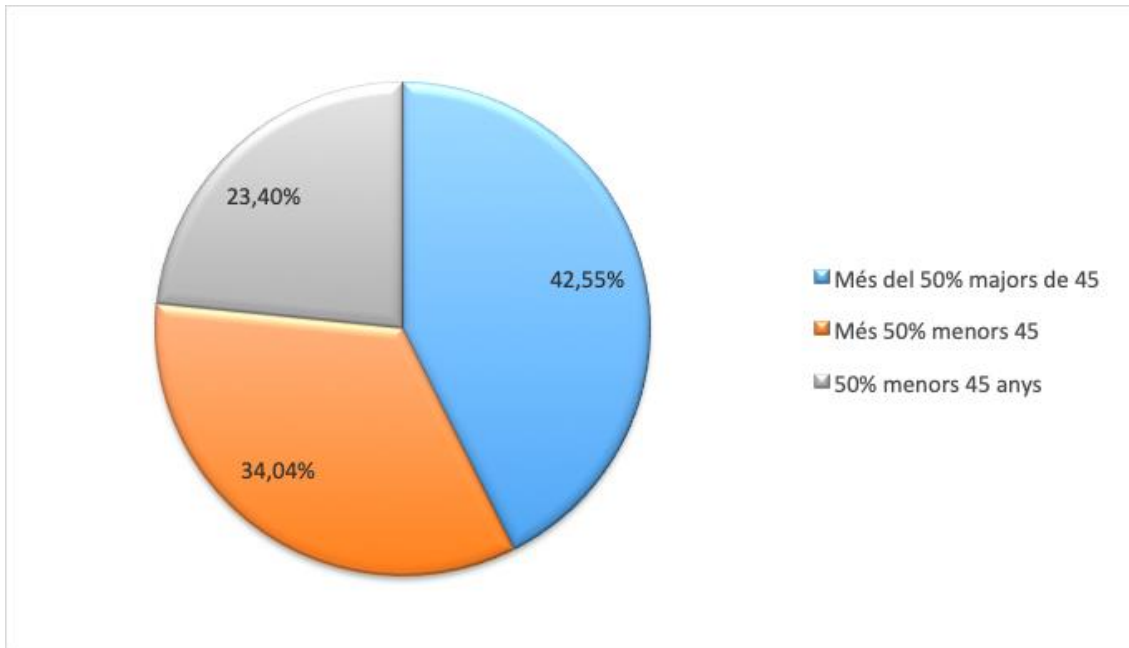
Gràfic 19: Els equipaments de gestió cívica segons la composició de gènere de la seva junta gestora, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

L'enquesta ha permès, també, mesurar la diversitat de la junta gestora en termes d'edat. Per tal d'avaluar aquest eix de diversitat es va procedir de la mateixa manera que en l'indicador de gènere: es dividia el número de membres de la junta de 16 a 45 anys, per la totalitat de membres de la junta, i tot seguit es classificava segons si hi havia el 50% majors de 45 anys; paritat de grups d'edat, o bé, el 50% de persones menors de 45 anys. D'aquesta manera es volia analitzar la diversitat intergeneracional de les juntes dels equipaments de gestió cívica, tenint en compte que els equipaments de joventut indistintament formarien part de la categoria "més del 50% de la junta són menors de 45 anys".

Gràfic 20: Característiques de les juntes gestores dels equipaments de gestió cívica en termes d'edat, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En el gràfic 20, es pot observar com la distribució de les juntes segons l'edat no presenta tanta disparitat com la composició de gènere, tot i que la categoria més freqüent és la que mostra juntes amb una majoria de persones majors de 45 anys (exactament un 42,6%).

El grup que presenta paritat generacional, és a dir, hi ha el mateix número de membres de la junta per sota i per sobre els 45 anys, suposa el 34% dels equipaments; finalment, en un 23,4% dels equipaments, més del 50% de la junta són menors de 45 anys, tenint en compte que hi ha tots els equipaments juvenils en aquesta categoria.

L'enquesta també ha permès creuar la variable de gènere i edat amb altres variables per tal de trobar possibles influències entre factors. En aquest cas, primer de tot s'ha creuat la composició de gènere i la de l'edat, tot seguit també s'ha interactuat la variable de la naturalesa de l'entitat gestora (plataforma o una sola entitat), la de l'organigrama intern, l'any de fundació i el tipus d'equipament. Els resultats mostren que mentre la naturalesa de l'entitat gestora i l'organigrama intern presenten una variabilitat significativa, el creuament amb l'any de fundació i el tipus d'equipament no sembla que siguin influents.

Primerament, en el creuament de les dues principals variables analitzades, el gènere i l'edat, els resultats mostren que aquelles juntes on hi ha implicats més joves també coincideix amb les que hi ha implicades un major nombre de dones.

En la taula 28 es pot observar que aquells equipaments que tenen paritat de gènere coincideixen amb aquells equipaments on el 50% o més de la junta són menors de 45 anys. La mateixa dinàmica es reproduïx també en aquells equipaments on tenen juntes amb una majoria de dones, i la composició d'edat de la majoria de la junta és inferior als 45 anys.

De fet, només en aquells equipaments que tenen una junta majoritàriament masculina també presenten una major concentració de membres de la junta, més del 50%, per sobre dels 45 anys. Per tant, es podria interpretar que les cohorts més joves propicien una major participació de les dones, fet que senyalaria un canvi social i polític de participació de gènere de generacions més joves. Ara bé, una altra possibilitat és que les dones participin més abans no tenen fills, i arribada a una edat, les tasques de cura de la família els disminueix la seva presència en espais deliberatius dels equipaments de gestió cívica. Però com s'ha esmentat anteriorment, són dades inicials, caldria doncs més recerca per a concloure les causes que expliquen aquesta correlació.

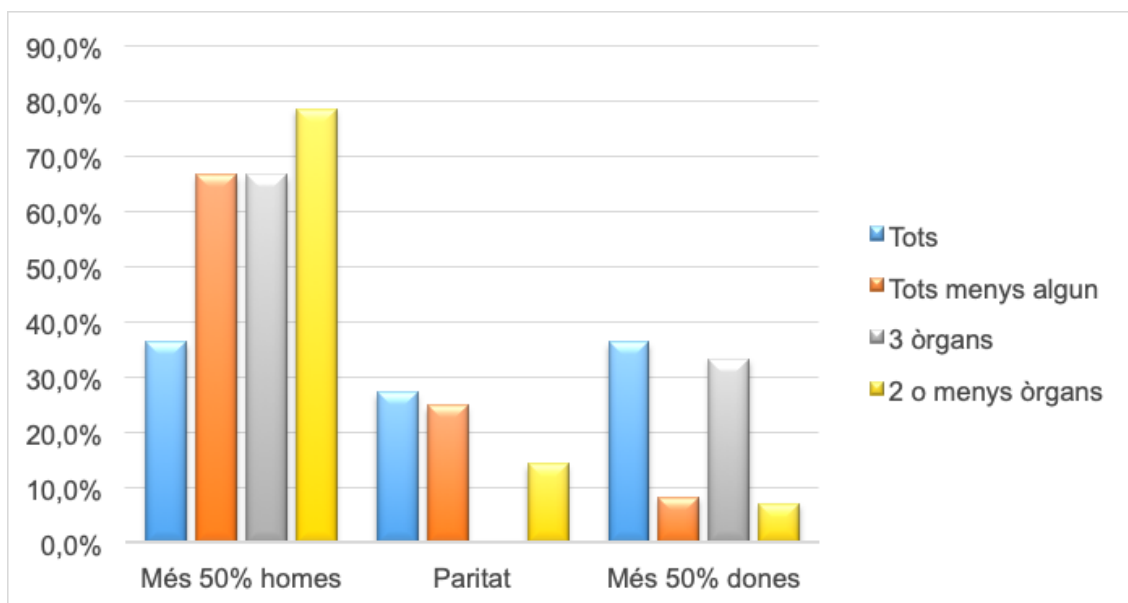
Taula 29: Distribució per edats segons la composició de gènere de la junta

Equipaments on la junta està formada majoritàriament per homes (Més del 50%)	
Més 50% majors 45 anys	48,3%
50% menors de 45 anys	27,6%
Més 50% menors de 45 anys	24,1%
Equipaments on la junta està formada per una paritat d'homes i dones	
Més 50% majors 45 anys	37,5%
50% menors de 45 anys	25%
Més 50% menors de 45 anys	44,4%
Equipaments on la junta està formada majoritàriament per dones (Més del 50%)	
Més 50% majors 45 anys	33,3%
50% menors de 45 anys	22,2%
Més 50% menors de 45 anys	44,4%

Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En segon lloc, quan es creua la variable de gènere i la variable d'edat cada una amb la variable de governança interna, s'observa com els equipaments amb un major nombre d'òrgans de deliberació i gestió també són els que presenten unes juntes on hi ha més diversitat en termes de gènere, i també en termes d'edat. A continuació es poden veure els gràfics i les taules dinàmiques.

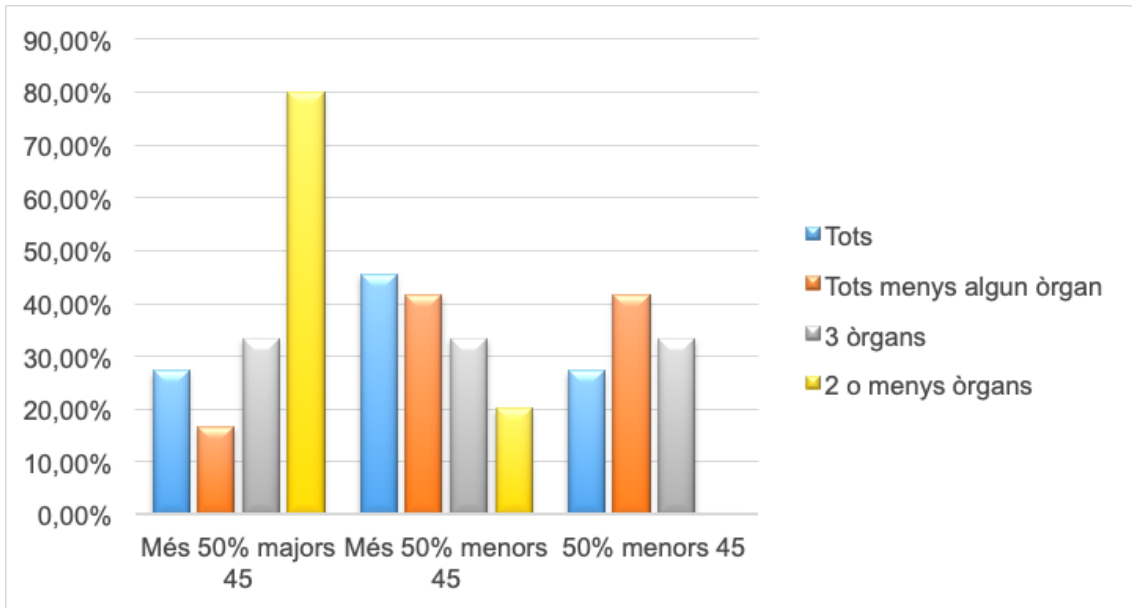
Gràfic 21: Organigrama dels equipaments de gestió cívica segons la composició de gènere de la seva junta gestora, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En el gràfic 21, es mostra com els equipaments amb juntes on hi ha paritat o majoria de dones també presenten un major nombre d'òrgans de participació. En canvi, els equipaments que presenten una junta majoritàriament formada per homes presenten organigrames menys complexos. Tot i que la relació no és extrema, sí que sembla que aquells equipaments que presenten una major pluralitat d'òrgans de participació tenen juntes gestores més feminitzades; tanmateix, la correlació de dues variables no permet designar quina és la variable independent, però sí que són factors que es donen al mateix temps.

Gràfic 22: Organigrama dels equipaments de gestió cívica segons la composició d'edat de la seva junta gestora, Barcelona, 2019



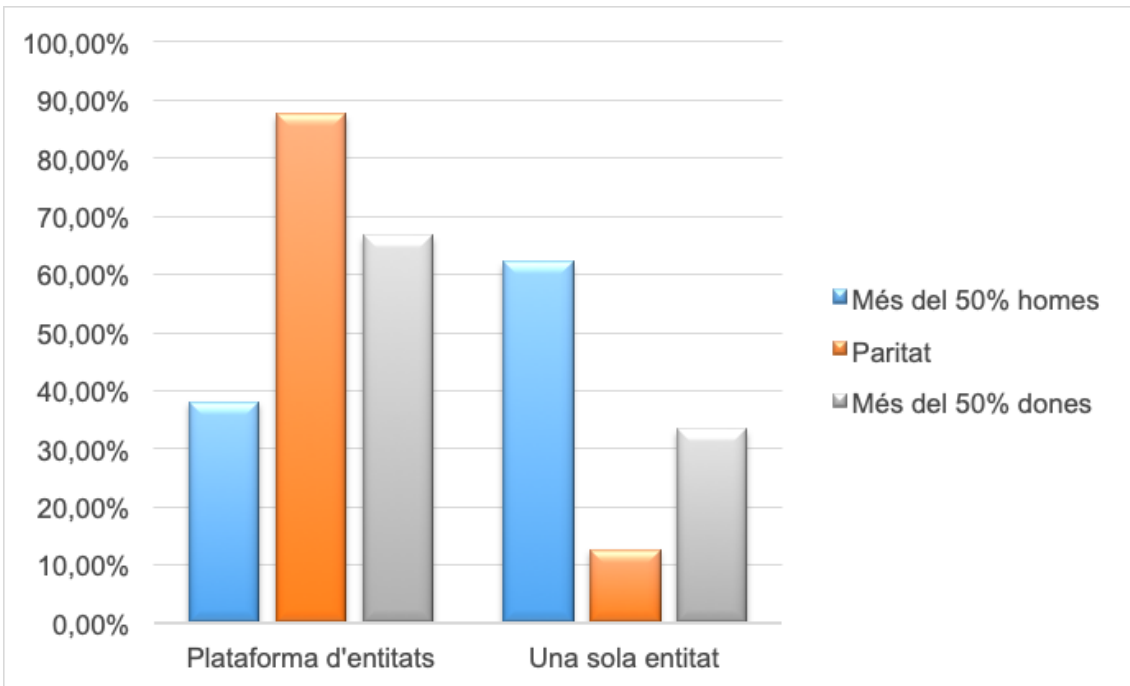
Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En aquest gràfic s'observa com aquells equipaments en què la junta és majoritàriament major de 45 anys, també presenten una governança interna simple amb només 2 o menys òrgans participatius. Contràriament, aquells equipaments que presenten un major nombre d'òrgans de deliberació i gestió són aquells equipaments en què la junta està formada majoritàriament per menors de 45 anys.

Finalment, aquells equipaments amb una junta formada per una paritat de persones menors i majors de 45 anys, presenten també un organigrama intern més complex, tot i que d'una complexitat no tant accentuada com les dues categories exposades anteriorment. Per tant, sembla que una major diversitat en gènere i edat en la junta conflueix també amb un major nombre d'espais de deliberació i gestió.

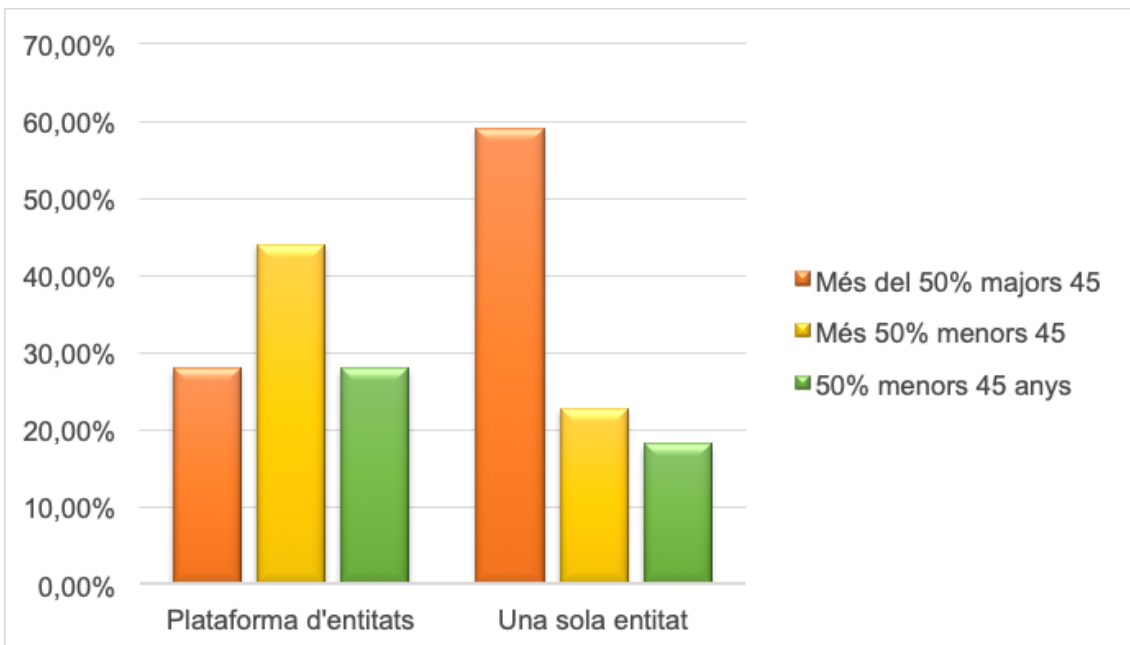
La següent variable que s'ha creuat amb la de gènere i edat és la de la naturalesa de l'entitat (plataforma d'entitats o una sola entitat). Se'n mostren els gràfics 23 i 24 a continuació.

Gràfic 23: Composició de gènere de la junta gestora dels equipaments de gestió cívica segons la naturalesa de l'entitat gestora, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Gràfic 24: Composició d'edat de la junta gestora segons la naturalesa de l'entitat gestora dels equipaments de gestió cívica, Barcelona, 2019



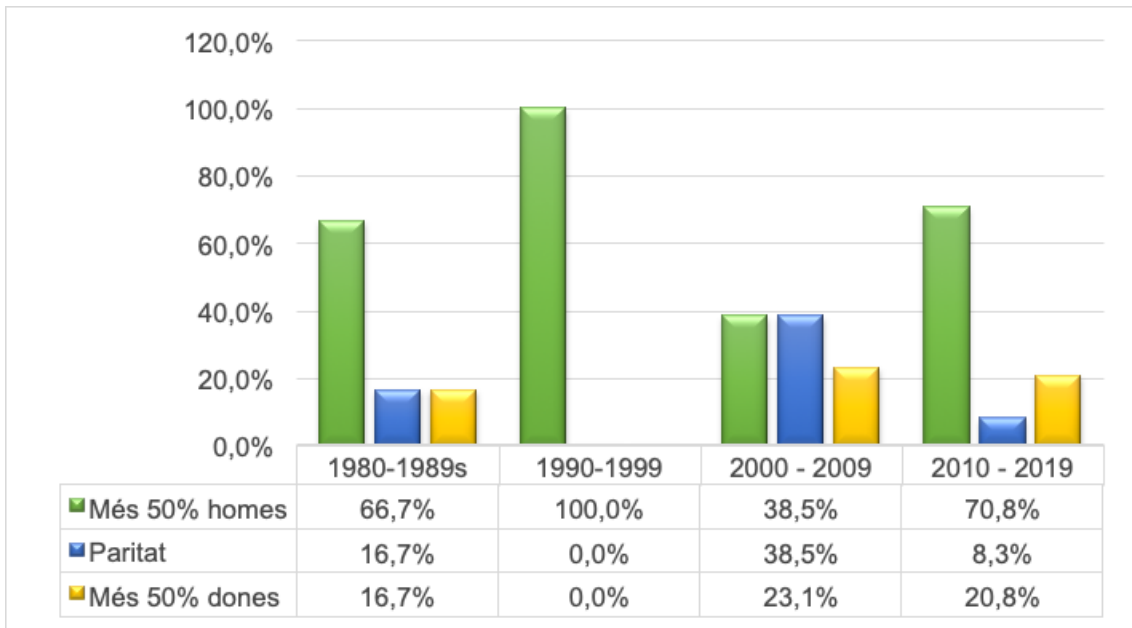
Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Ambdós gràfics (23 i 24) mostren com els equipaments gestionats per plataformes d'entitats presenten més diversitat i inclusió de les dones i les persones menors de 45 anys. Aquesta dinàmica més inclusiva contrasta amb aquells equipaments gestionats per una sola entitat, en què el grup més nombrós d'equipaments és aquell en què la junta està formada majoritàriament per homes (en l'anàlisi de gènere) i majoritàriament majors de 45 anys (en l'anàlisi de l'edat).

Les raons per les quals es donen aquests resultats no es poden discernir amb exactitud, però novament, arrel de les entrevistes he observat que alguns equipaments gestionats per plataformes d'entitats engloben entitats que estan formades només per dones, o entitats formades només per joves, i per tant, és un factor que d'entrada porta més diversitat. A més la presència d'aquest tipus d'entitats que aporten joves i dones també crea més conscienciació envers la facilitació i la necessitat d'implicar persones amb aquestes característiques socials.

Finalment, ni el factor "dècada de fundació de l'equipament sota gestió cívica", ni la variable "tipus d'equipament" han presentat cap variabilitat significativa. En el cas de l'any de fundació, en totes les categories, la majoria d'equipaments tenen una junta formada per més d'un 50% d'homes, tal i com mostra el gràfic 25, excepte en la dècada de 2000-2009, que hi ha un empat entre aquells equipaments en què la junta està formada per més d'un "50% d'homes" i els equipaments amb una junta paritària.

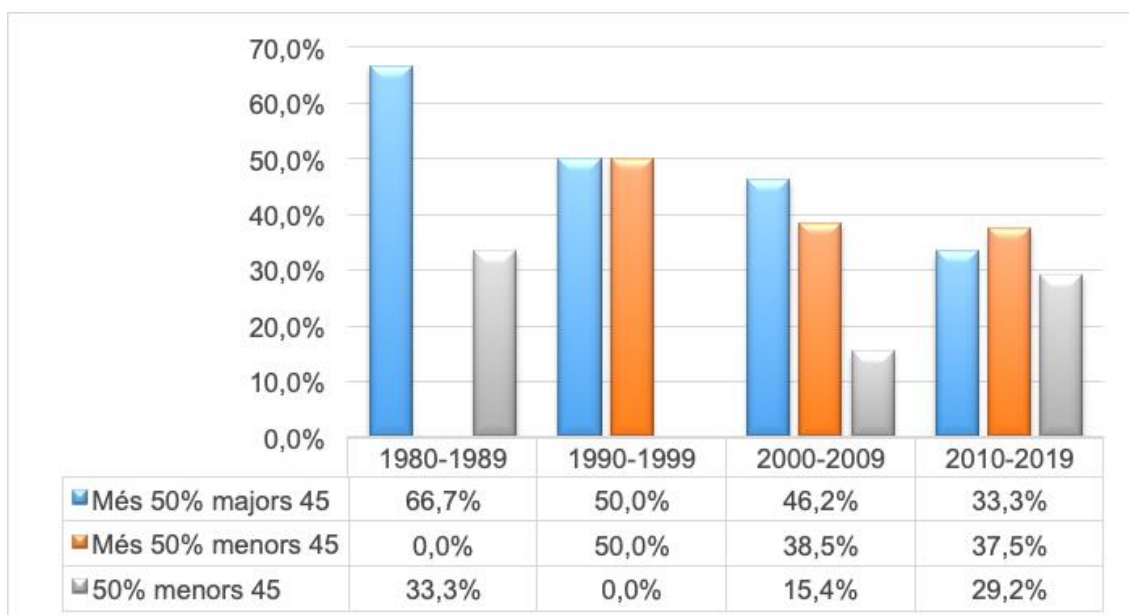
Gràfic 25: Composició de gènere de la junta gestora segons la dècada en què els equipaments van esdevenir gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En el cas de l'anàlisi "d'edat de la junta gestora" i "dècada de fundació de l'equipament", les dades mostren que els equipaments on la junta està formada majoritàriament per persones majors de 45 anys són la categoria més comuna en els equipaments fundats a la dècada de 1980-1989 i la del 2000-2009. En canvi, en la dècada de 1990-1999, els equipaments amb una junta majoritàriament major de 45 anys representen el 50% dels equipaments, i en la dècada de 2010-2019 el grup amb més percentatge és el d'equipaments en què la seva junta està formada majoritàriament per menors de 45 anys (més del 50%), tal i com es pot veure en el gràfic 26. Cap de les dues variables presenta, doncs, una variabilitat significativa.

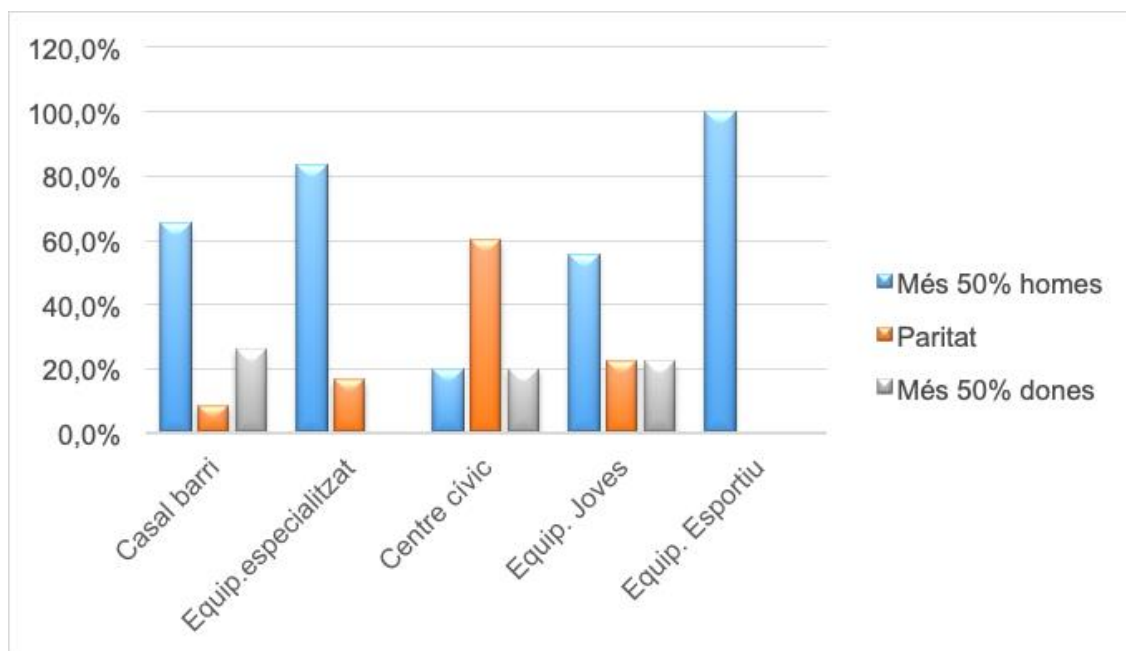
Gràfic 26: Composició d'edat de la junta gestora segons la dècada en què els equipaments van esdevenir gestió cívica, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Pel que fa al creuament de la variable "tipus d'equipament" amb el gènere de la junta gestora, els resultats mostren com tots els equipaments, excepte els centres cívics, revelen que la composició de la junta gestora més habitual és "més d'un 50% d'homes". Pel que fa als centres cívics, en canvi, un 60%, presenta una junta paritària, tal com mostra el gràfic 27.

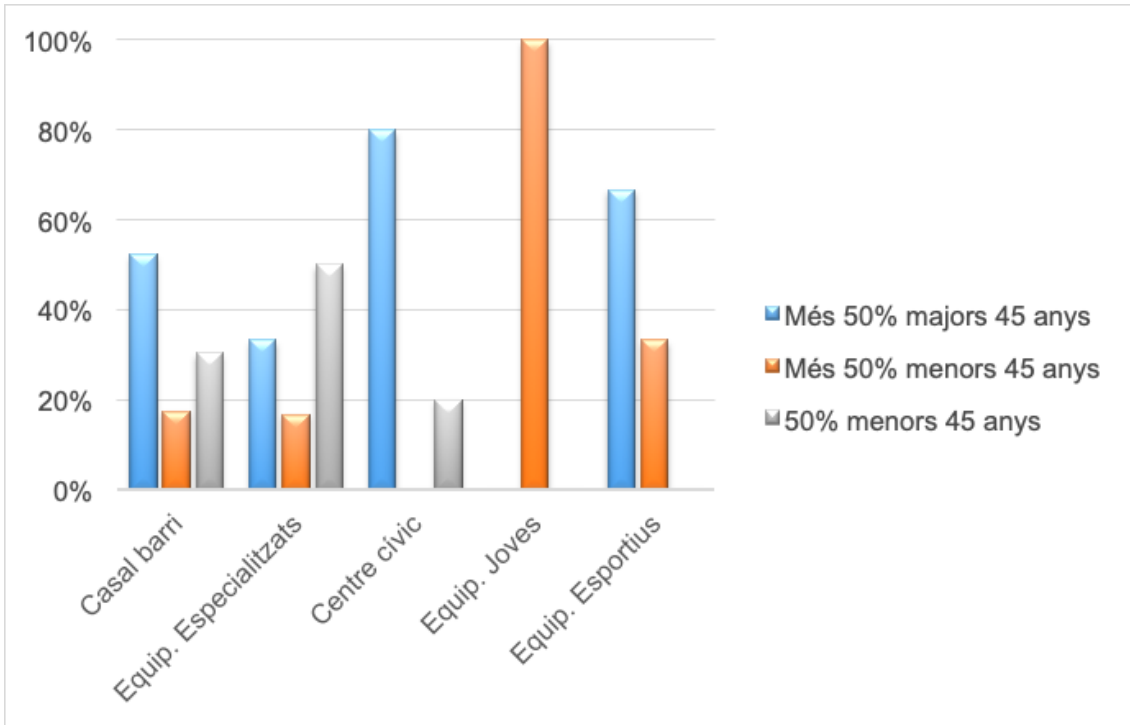
Gràfic 27: Composició de gènere de la junta gestora segons el tipus d'equipament, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

En el cas del creuament del "tipus d'equipament" i edat de la junta gestora (gràfic 28), exceptuant els equipaments de joves, els casals de barri, els centres cívics i els equipaments esportius, la categoria més freqüent en cada un dels tipus d'equipaments és el d'una junta composta majoritàriament per persones de més de 45 anys. En el cas dels equipaments especialitzats, el grup majoritari és aquell en què la junta està formada principalment per menors de 45 anys (més del 50%).

Gràfic 28: Composició d'edat de la junta gestora segons el tipus d'equipament, Barcelona, 2019



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'enquesta contestada per 51 equipaments.

Així doncs, ambdós gràfics no presenten uns resultats significatius que permetin afirmar que el tipus d'equipaments o l'any de fundació influeix significativament en la diversitat social de la junta en termes de gènere i edat.

Recapitulant, al llarg d'aquest apartat s'ha analitzat la composició de gènere i d'edat de les juntes gestores, confirmant que les juntes dels equipaments de gestió cívica estan travessades per les relacions de poder existents a la societat, i per tant, els homes tenen una major presència i les persones majors de 45 anys també.

En el creuament de dades s'ha observat com el fet de ser una plataforma d'entitats aporta d'entrada una major diversitat, i també que una major complexitat de l'organigrama intern està relacionada amb una major implicació de dones i persones joves. A més a més, en anàlisis anteriors (apartat 11.2.2) s'ha confirmat que els equipaments gestionats per una plataforma d'entitats també tenen una major tendència a estructurar-se a través d'un organigrama complex que no aquells gestionats per una sola entitat. Per tant, es podria afirmar que la naturalesa de l'entitat gestora és la variable que explica la complexitat de l'organigrama, així com també la diversitat en la junta gestora; sent els equipaments gestionats per una plataforma d'entitats aquells que

ofereixen més possibilitats per a la participació (organigrama complex) i que, a més a més, les juntes d'aquests equipaments contenen una major diversitat (gènere i edat).

11.2.2 La diversitat social en la resta d'òrgans participatius

Complementàriament a les anàlisis de contingència, les entrevistes han permès analitzar la diversitat en la totalitat dels òrgans de gestió interna (més enllà de la junta) i la valoració que se'n fa d'aquesta.

En les entrevistes als membres dels equipaments se'ls demanava si en els òrgans de gestió i deliberació s'assolia una representació de la diversitat del territori de referència (generalment al barri, però en casos excepcionals al districte o ciutat).

Tot seguit, també es requeria que valoressin la participació de certs col·lectius (dones, persones menors de 45 i/o joves i persones racialitzades) per tal de poder copsar la interpretació que donaven a la presència o no d'aquests col·lectius en qualsevol dels òrgans de funcionament intern.

Els membres dels equipaments de gestió cívica entrevistats van apuntar que en els òrgans de governança interna no hi ha una representació de la diversitat existent en el barri, especialment pel que fa als joves¹⁰⁰ (referint-se sobretot a la franja de 15-30 anys) i a les persones racialitzades, ja que la presència d'aquest últim col·lectiu en els òrgans de gestió és gairebé inexistent. A continuació es mostren dos extractes d'entrevistes que exemplifiquen tal dinàmica: la primera, d'un casal de joves, il·lustra la consciència de l'homogeneïtat social en el sí dels òrgans participatius dels equipaments; en la segona, la persona entrevistada (en aquest cas, treballador d'un casal de barri) valora la poca representativitat de la diversitat social del barri en la gestió de l'equipament.

"Aquí (referint-se als òrgans participatius), ara per ara, és curiós, com que som hereus tota la gent del moviment associatiu del barri i juvenil, caus, esplais, i assemblea de joves, la meva percepció és que principalment estem en un àmbit (referint-se a l'assemblea, l'òrgan de decisió i deliberació) majoritàriament universitari, classe mitja i benestant. Perquè hem heretat aquesta gent d'aquestes entitats, que són d'aquets tall. Però jo crec que és factible que els

¹⁰⁰ Exceptuant els equipaments per a joves.

casals de joves tenen la possibilitat de ser molt més diversos, depèn de com es planifiquin i es gestionin."

(Casal de joves, Districte de Sant Martí)

"No ho hem fet, no ho hem fet, allò... Tants per cents de procedència, tants per cents d'ús d'activitats. I això no ho hem fet, però així, *a ojo de buen cubero*, està claríssim que a nivell d'òrgans de participació és molt, molt poc representatiu."

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

És interessant apuntar l'existència de dos equipaments, casals de barri concretament, que a diferència de la resta d'equipaments entrevistats, sí que presentaven una diversitat de persones racialitzades en els òrgans de governança interna, tal com exemplifiquen les següents cites:

"Tenim (referint-se a l'assemblea que pren decisions vinculants respecte el casal) gent del Senegal, tenim gent del Marroc... Italians, també tenim... És que és molt difícil no ser interculturals en aquest casal. O sigui, lo difícil, socialment, seria lo contrari. Tu vols una activitat i la vols al barri, lo que et ve és la gent del barri... L'únic que tu has de ser prou capaç d'obrir i de dir: "Ep, ho acullo i m'adapto també a les teves necessitats i entenc lo que tu m'estàs dient"

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

"Però a nivell de gestió, la veritat que hem tingut gent de Portugal, gent d'Itàlia, gent d'Uruguai, gent d'Argentina, gent de Brasil, gent de... Bueno, llocs molt diferents.. Sí que en algun moment el que hem trobat a faltar és múscul, no? I més gent, no tant la diversitat."

(Casal de barri, Districte de Ciutat Vella)

Cal apuntar, però, que aquests casals de barri, ubicats al districte de Ciutat Vella i al districte de Sant Martí, presentaven una diversitat de persones racialitzades i gènere sobretot en òrgans destinats a l'organització d'activitats, i no en la junta gestora. En el cas del casal del districte de Sant Martí s'estava treballant per tal que l'òrgan que

programa les activitats, format per dones de diferents orígens culturals, adoptés progressivament tasques de gestió que fins al moment desenvolupava la junta de l'entitat gestora.

“I a més, també, a partir de l'1 de gener... Ja et dic, ara era vinculant perquè des de l'entitat gestora ho enteníem així i jo ho feia així, però en el paper no ho posava. I a partir de l'1 de gener sí. En el projecte que hem presentat, ja fem que la... Hem creat un mix on l'assemblea del casal ha de tenir la connexió amb la junta de l'entitat gestora, però a més les decisions de l'assemblea del casal són vinculants a la vida del casal de barri.

També entenem que hi ha una part educativament progressiva de què vol dir gestionar un equipament. Això a la gent li fa molt de *yuyu*, molta por, de: “Ostras, esto es palabras mayores, tengo gente contratada.” Bueno, jo els dic: “Hi ha una part administrativa que ens la menjarem, però que ja està...” Hi ha gent que està treballant, professional, en això, i no ens ha de fer por. El que sí que hem d'entendre és que vol dir gestionar un equipament a nivell, doncs, de políticament, no? De números. Tinc algú que vol utilitzar l'espai del casal de barri. Que sí o que no? Amb quins criteris diem que sí i amb quins criteris diem que no? Els criteris, fins ara, són meus. O de l'entitat gestora. Però no volem que sigui així, volem que sigui, justament, que passi per assemblea o que hi hagi uns criteris bastant més definits col·lectivament.”

(Casal de barri, districte de Sant Martí)

Aquests dos casos d'èxit relatiu en comparació amb els altres equipaments, permeten apuntar quins són els mecanismes que han funcionat en aquests casals per a augmentar la inclusió en la governança interna de la gestió cívica. Malgrat que no es pot generalitzar com a fórmules que podrien funcionar en tots els equipaments, al llarg dels següents apartats s'utilitza aquests casos per a reflexionar entorn de la inclusió de la diversitat social en la gestió d'un equipament.

En resum, els equipaments de gestió cívica tenen consciència de la manca de diversitat social en l'organigrama intern, i relaten dificultats per a incloure la diversitat existent al barri. En el proper apartat s'analitza la interpretació que es dona a la manca de diversitat social per part de les entitats gestores entrevistades, així com també quins són els mecanismes que s'implementen per tal d'intentar resoldre aquesta mancança.

11.3 Valoració i mecanismes per a la inclusió de la diversitat

Davant l'evidència d'homogeneïtat social en la governança interna dels equipaments de gestió cívica presentada en els anteriors apartats, a continuació s'analitzen dos aspectes que estan estretament relacionats: primerament, la valoració que se'n fa de la infra-representació d'alguns col·lectius; en segon lloc, els mecanismes per a fomentar la diversitat social. Ambdós aspectes estan estretament relacionats, perquè en base a la interpretació que es faci al voltant de l'homogeneïtat social se'n derivarà, també, el tipus de mecanismes per contrarestar-la.

11.3.1 Valoració de l'homogeneïtat social en la governança interna

En la interpretació de la manca de diversitat social en els òrgans de gestió i deliberació de l'equipament, es distingeixen dos tipus diferents de lectures: una que naturalitza la baixa participació d'alguns col·lectius, atribuint-los algun tret social com a col·lectiu, i una altra interpretació que aprofundeix en el context i fa referència a causes estructurals.

En el primer tipus de lectura s'esgrimeixen raons com ara "aquest col·lectiu no són de participar gaire", "no s'interessen per l'equipament", o bé, "tenen altres interessos". D'aquesta manera, es justifica la manca de representació d'alguns col·lectius en la governança interna i/o en la participació d'activitats a partir de característiques concebudes com a pròpies i definitòries del col·lectiu en si. Aquest tipus de mirada es fa patent a la següent cita, on s'il·lustren les raons per les quals es creu que el col·lectiu d'origen xinès no és present ni als òrgans de gestió ni tampoc a les activitats del casal.

"Aquí hi ha molts xinesos. I els xinesos, per fer activitats, no són molt donats, eh? De xinesos en tenim dues nenes, només. En canvi, al barri, hi ha moltes famílies xineses. Però són com molt individuals. És el que jo detecto, eh?"

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

En el segon tipus de lectura, l'homogeneïtat social s'explica en canvi a través de factors de tipus més contextual i estructural, situant-los com a factor explicatiu que dificultaria

la participació d'alguns col·lectius infrarepresentats en la governança interna dels equipaments.

"Normalment els homes (referint-se els homes racialitzats) no és que siguin menys sociables, però sí que van per feina, mai millor dit, van a buscar la feina i van a formacions tipus lingüístiques, *que les da el arraigo, que les da el tema de currículum.*"

(Casal de barri, Districte de Sant Martí)

Complementàriament, en algun cas es va qüestionar la necessitat de ser diversos, assenyalant críticament com aquesta voluntat d'esdevenir diversos pot convertir-se en un sistema de quotes d'obligat compliment però sense cap altre treball o voluntat de generar vincles o qüestionar certes creences i dinàmiques d'organització.

"També hi ha el fet aquest, que pot ser una mica traïdor, de la multiculturalitat, és una bala de racisme encobert, no volem fer coses perquè vinguin els immigrants, la perspectiva de sortida ja és una mica estranya, aquí fem activitats d'oci i cultura... Aquí el que no farem, diguéssim, és... Anem a fer un taller de sopes del món, perquè entenem que no té cap sentit de complir quotes per dir "Mira, han vingut els joves xinesos a fer sopa de fideus..."

(Casal de joves, Districte de Sant Martí)

Per tant, existeixen diferents graus de consciència sobre la diversitat en la governança interna, així com diverses interpretacions al voltant de les causes que expliquen mancances al respecte. D'aquesta pluralitat de lectures se'n deriven, consegüentment, diferents estratègies i mecanismes per a revertir l'homogeneïtat social.

11.3.2 Mecanismes per a revertir l'homogeneïtat social

En relació amb la valoració de l'homogeneïtat social, els equipaments posaran en marxa uns o altres mecanismes per a fer-hi front. A continuació s'exposen els diferents mecanismes observats que busquen augmentar la diversitat social en la governança interna de l'equipament. He distingit tres tipus d'estratègies: la primera consisteix a no

implementar cap mecanisme perquè el propi transcurs de la participació ja portarà a diversificar-la; la segona se centra a potenciar la diversitat social en l'ús de l'equipament i, a partir d'aquí, convidar a implicar-se en la seva gestió; i la tercera consisteix en una conscienciació de les dinàmiques col·lectives i actituds dels membres dels òrgans de participació que derivi en un canvi cap a dinàmiques més inclusives. Seguidament, es detallen les característiques de cadascuna d'aquestes estratègies, il·lustrant el seu desplegament a la pràctica a través de les entrevistes amb profunditat.

La primera estratègia consisteix en la no-intervenció. Els equipaments que naturalitzaven la menor representació de col·lectius no hegemònics tendien a no emprar cap mecanisme per a revertir la situació, en alguns casos apuntaven que el pas del temps aniria canviant la composició dels òrgans de participació de l'equipament com a part d'un cicle i una situació que es transformaria per ella mateixa.

"De hecho, ahora mismo, en la junta, en fin, no hay ninguna mujer. Lo único que nos salvamos un poco es porque en la junta siempre participa la persona que hace la contabilidad, que es una mujer, y otra trabajadora, que también hace actas y tal. No están en la junta, pero son socias las dos... La paridad ni está limitada, ni está fomentada. Por ejemplo, trabajadoras hubo una época que era casi todo mujeres. No hay una política ni de cremallera, ni de paridad, ni nada. Las cosas reflejan las situaciones, ¿no? O sea, recogen lo que hay en el barrio, pero sin... Pero, bueno, sin conscientemente dirigirlo".

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

En canvi, aquells equipaments on predominava una lectura de context i estructural tendien a posar en marxa diferents estratègies que anaven destinades a fomentar la diversitat en la participació.

El mecanismes més freqüents destinats a diversificar socialment la participació en els òrgans de gestió i fomentar la diversitat en la governança interna s'enfoquen a promoure la familiarització de certs col·lectius amb l'equipament. Aquests mecanismes són justament els que han estat apuntats al capítol anterior com a mecanismes per a pluralitzar l'ús de l'equipament que, resumidament, se centren en promoure la fidelització de noves persones a través d'oferir-los activitats que els puguin interessar o serveis que puguin necessitar. A més a més, l'ús de l'equipament per altres entitats del territori també facilita la familiarització de diferents col·lectius amb l'equipament. Un cop establerta

aquesta familiarització es pretén que el vincle creat amb l'equipament i les persones que el gestionen els porti a implicar-se en algun dels òrgans de deliberació i decisió. Les entrevistes següents revelen el desplegament d'aquest tipus d'estratègies:

"El que ens agrada una mica amb els tallers, és que la gent vingui, conegui el casal pel taller i després s'enganxin per una altra cosa, i fa aquest cicle de captar-sumar gent."

(Casal de joves, Districte de Nou Barris)

"Hi havia un grupet de joves de 13 a 18 anys que sempre anaven junts i venien molt al casal, a l'espai de trobada del casal, al *futbolín*, a ping-pong, i venien a passar moltes tardes al que és l'espai de trobada. I era un grup heterogeni, però la majoria d'ells d'ètnia gitana. I per altra banda, a nivell de pla comunitari de barri, hi havia tot un tema de necessitat de treball de convivència entre la població gitana i la població paia. S'havia fet deu mil demandes a nivell de districte. Finalment, ha aparegut un projecte de... Impulsat des del districte, que es diu «Roquetes conviu»... Amb dos d'ells, amb dos dels referents, vam començar a fer com un petit projecte d'anar treballant aquest espai de trobada amb ells, etcètera. Pues des de muntar temes de *futbolín* fins a... Bueno, un torneig de *futbolín*.

I ara aquest any, sobretot, el que es va veure és com que teníem ganes de treballar temes de futbol. I s'està fent, s'està iniciant, tot un equipillo de futbol per poder treballar... Bueno, per poder jugar alguna lliga. Ja s'han apuntat a algun torneig, ja s'han apuntat a fer amistosos i tal."

(Casal de joves, Districte de Nou Barris)

Tot i així, aquest tipus de mecanisme centrat a promoure la vinculació d'alguns col·lectius amb l'equipament presenta dos reptes. Per una banda, tal i com s'ha expressat en l'anterior capítol, hi ha equipaments que tenen dificultats a l'hora d'entrar amb contacte amb alguns col·lectius, tal com mostra la següent cita:

"Sí, això és bastant difícil [referint-se a la participació dels joves en l'equipament]. Perquè clar, no estem aquí tampoc ni preparats ni per fer activitats... Llavors hi

hauria d'haver gent jove aquí que... Clar, lo que no poden fer gent de 70 anys és preparar coses per a joves."

(Centre cívic, Districte de Sants-Montjuïc)

Per l'altra banda, un altre tipus de dificultat, no exclusiva de col·lectius amb infrarepresentació en els òrgans de gestió, té a veure amb el repte que suposa passar d'usar l'equipament amb certa freqüència a implicar-se en algun dels espais de gestió de l'equipament.

Per últim, s'han identificat un altre tipus d'estratègies que busca fomentar la diversitat social en la governança interna a través de la transformació de les dinàmiques i actituds personals. Aquestes estratègies es centren en analitzar les dinàmiques basades en relacions desiguals de poder, prendre'n consciència i establir mecanismes per a rectificar-les, fent èmfasi en crear espais segurs¹⁰¹ i respectats.

Aquest últim tipus d'estratègies, observades en pocs equipaments, consisteixen a reflexionar entorn de les dinàmiques internes i les actituds de cada membre segons la seva posició i experiència. D'aquesta manera, es busca no només la visualització de les relacions de poder i desigualtats en la participació, generant canvis d'organització interna a partir d'aquí, sinó també la generació d'una consciència de les actituds individuals que poden dificultar la participació de col·lectius amb menys capacitat d'influència.

A continuació es presenten tres exemples que il·lustren diferents aplicacions d'aquest tipus d'estratègia en diferents equipaments de gestió cívica. En el primer extracte seleccionat, un membre d'un casal de joves analitza com les desigualtats de gènere, i concretament les estructures socials, posicionen diferentment els homes i les dones en les assemblees del casal. A més, la persona entrevistada explica que realitzaran un procés de reflexió entorn a les actituds i estructures de poder en els òrgans de participació.

"El tema del masclisme és un debat obert ara mateix, aquí hi ha una gran quantitat d'homes, la relació d'homes i dones és molt alta, les violències no són

¹⁰¹ Un entorn segur és la traducció de "safe space" referint-se a un espai on les persones es puguin sentir amb la suficient confiança i respectades per a expressar la seva opinió (Gram-Hansen i Ryberg, 2016).

molt explícites, però són estructurals. Poders a l'assemblea, els efectes que pot tenir en un espai assembleari, primitiu, homes amb un rodatge molt alt, qui té el poder, qui té més veu. Se soluciona revisant-ho, debatent-ho, fent tancades... Una mica la comunitat s'ha de trobar amb el seu conflicte."

(Casal de joves, Districte de Sant Martí)

En la segona cita, l'entrevistat relata com enfronten els comentaris despectius envers les persones racialitzades. Tot i que no tracta obertament les relacions de poder intenta que es generi una empatia amb la situació de la persona migrada, buscant el foment del respecte.

"Aquí hem de pautar i hem de pactar unes maneres de funcionar i uns valors... I el respecte és essencial i no ens podem faltar al respecte. I la comprensió o el posar-nos al lloc de l'altre, doncs això també és un exercici que hem de fer d'una manera continuada. Vull dir que, d'alguna manera, si existissin escoles de relació i convivència, nosaltres estaríem sota aquest paraigües. I aquesta és la principal finalitat, tota la resta que fem d'activitats d'un tipus, de l'altre tipus... Tot això és secundari.

I llavors és aquí tot el tema de parlar, d'intentar treballar-ho... De fer-ho entendre... Clar, i després... Això sí que és una visió meva molt personal, però penso que és també del centre, eh? De no amagar la realitat. O sigui, pensar que les grans onades migratòries no comporten problemàtiques socials és il·lusori. La gent que rep, o la gent que rebem, hem de ser conscients que qualsevol onada migratòria comporta una sèrie de problemes tremendos. Per tant, prenem consciència de que tenim un problema. El problema no és la gent que ve, el problema és la situació, la circumstància que es genera. I llavors... Ho dic perquè, a vegades, jo sento un discurs molt... Que tot és bo, saps? Vull dir: "El inmigrante, por el hecho de ser inmigrante, es bueno", "la diversidad de colores en la piel es... Lo mejor que nos puede pasar en el mundo!". Això ho podem pensar nosaltres o ho podem dir nosaltres, però la gent del carrer... No li vinguis amb aquests discursos.."

(Casal de barri, Districte de Nou Barris)

Per última, el tercer i darrer fragment difereix dels anteriors, ja que se centra en un mecanisme adoptat per a facilitar la participació en els òrgans de gestió de persones que per la seva situació no disposen de suficient temps, però volen estar assabentades i opinar. En aquest equipament les actes i documentació de les reunions dels òrgans gestors es puguen a una intranet pròpia de l'equipament, facilitant així que qui no hagi pogut assistir a les reunions presencials o virtuals pugui seguir i opinar sobre el dia a dia de l'equipament.

"Hem intentat activar mecanismes que ens van bé, tenim una aplicació que permeten una participació, o com a mínim està al corrent de tot el que es va parlant i si un dia no pots venir a una assemblea, doncs pots estar al corrent de tot el que està passant i pots anar participant a distància."

(Equipament especialitzat, Districte de Sants - Montjuïc)

En resum, he constatat que no hi ha un patró unànim que defineixi la interpretació dels equipaments de gestió cívica sobre l'homogeneïtat social en la governança interna. D'aquesta varietat d'interpretacions en sorgeix una pluralitat de mecanismes per a diversificar socialment la participació en els òrgans interns. En aquest apartat s'han explicat tres d'aquests mecanismes i estratègies, que comprenen des d'aquelles que no problematitzen la manca de representació d'alguns col·lectius, i per tant, tampoc intervenen per a canviar la situació; fins aquelles estratègies que duen a terme una anàlisi prèvia de les dinàmiques de poder per a transformar-les i fer la governança interna més inclusiva.

11.4 Síntesi i debat teòric dels resultats

Al llarg d'aquest capítol s'han presentat els resultats de la investigació sobre el funcionament democràtic intern dels equipaments de gestió cívica. Per a fer-ho he tingut en compte la institucionalitat dels equipaments i la diversitat social en els òrgans de gestió.

Els resultats mostren la potencialitat dels equipaments de gestió cívica a l'hora d'oferir oportunitats per a la implicació de la ciutadania en el projecte de l'equipament, així com la seva voluntat de pluralitzar la participació a l'equipament. Així mateix, els resultats presentats revelen com els equipaments gestionats per una plataforma

d'entitats presenten un organigrama intern que ofereix més oportunitats per a participar, i també una major diversitat en les juntes en termes de gènere i edat. També cal destacar els casals de barri i els de joves com a espais que presenten una governança interna amb múltiples òrgans que afavoreixen la implicació, malgrat els casals de barri presentin certa homogeneïtat social en les juntes (en termes de gènere i edat). A continuació, es debaten aquests resultats des d'un punt de vista teòric, centrant-me en la importància de la institucionalitzat i la diversitat social en la governança interna.

11.4.1 La importància de la institucionalitat

En el primer apartat del present capítol s'ha reflexionat sobre la institucionalitat dels equipaments de gestió cívica, analitzant les normes i principis de funcionament, així com l'estructura dels espais de deliberació i decisió. Els principis bàsics de funcionament identificats són sobretot “participació”, “deliberació”, “foment de la corresponsabilitat”, i en nombrosos casos també, “horitzontalitat”. Per tant, la gestió cívica té el potencial de poder esdevenir un espai on s'apliqui la democràcia com a principi de funcionament, coincidint amb el principi polític del comú (Laval i Dardot, 2015). Tot i així, l'aplicació d'aquest principi i l'estructura perquè s'esdevingui realitat varia clarament entre els equipaments analitzats, tal com s'ha demostrat al llarg del capítol.

L'estudi de l'organigrama com a part definitòria de l'estructura interna ha mostrat que un 70% dels equipaments de gestió cívica tenen tres o més òrgans de gestió. Un organigrama complex (tres o més òrgans de participació) actua com a estructura d'oportunitats (Tarrow, 2011) per a la implicació de la ciutadania en diferents espais segons l'interès i disponibilitat, i al mateix temps aquest fenomen es retroalimenta, perquè una major participació afavoreix també la creació de nous espais que incorporen nous interessos i sensibilitats.

D'acord amb aquesta premissa, la institucionalitat establerta en el 70% dels equipaments de gestió cívica és favorable a promoure l'apoderament dels seus membres. L'existència de múltiples òrgans de participació permet que es creïn oportunitats per tal que les persones implicades puguin aportar segons les seves habilitats i coneixements, afavorint també que prenguin part en la presa de decisions col·lectives (Zimmerman, 2000). Altres factors que afavoreixen l'apoderament són la transparència en els procediments per a prendre decisions i un lideratge amb voluntat d'incloure noves incorporacions (Maton i Salem, 1995). Aquestes dues dinàmiques –

transparència i lideratges inclusius – s’han observat en nombrosos equipaments analitzats, si bé no en tots.

De fet, en aquells equipaments on no es defineix prou clarament la institucionalitat, és a dir, els processos i espais de presa de decisions, el funcionament democràtic es veu deteriorat i la incorporació de noves persones esdevé complicada (Freeman, 2003). En aquest context, hi ha el perill que les decisions s’acabin prenent en petits grups conformats per persones que tenen entre si un vincle d’anys de compromís, o vincles d’amistat fora de l’àmbit de l’equipament, situació que pot acabar derivant en l’exclusió de les persones que queden fora d’aquests cercles reduïts, impossibilitant d’aquesta manera una participació plural (Freeman, 2003).

En els equipaments amb una institucionalitat definida, transparent i amb una obertura cap a la implicació de la ciutadania, s’han percebut alguns reptes per a corresponsabilitzar els usuaris de l’equipament en la gestió d’aquest. A diferència dels béns comuns naturals estudiats per Ostrom (1990), en els quals quedava clar l’aportació comunitària de cada membre per a poder-se beneficiar del recurs, en els equipaments de gestió cívica la seva raó de ser com a equipament obert a la comunitat els porta a tenir un volum significatiu de ciutadania que fa ús de l’equipament, però que no s’implica en la gestió d’aquest.

Aquest és un repte present en gairebé tots els equipaments, però suposa un repte vital per aquells equipaments en què la junta s’ha anat envellint sense que es produeixi un relleu generacional. Aquests equipaments són, en la seva majoria, gestionats per associacions de veïns, fet que demostra i concorda amb les diagnòstics sobre el moviment veïnal en els barris de Barcelona, que apunten la pèrdua de la seva centralitat com a actor representant de la ciutadania resident al barri, i un repte per a trobar un relleu generacional (Fernández, 2008).

La dificultat amb què es troben alguns equipaments que, malgrat tenir una institucionalitat definida i transparent, tenen dificultats per a incorporar nous membres està estretament relacionada amb el debat sobre el canvi en els patrons de participació política i cívica. Factors com una major precarietat i temporalitat laboral, l’augment de l’individualisme i la pluralització de les identitats, entre d’altres, són considerats elements que dificulten un compromís perllongat en les organitzacions col·lectives (Beck, 1998; Benedicto, 2013; Sennet, 2006). També cal tenir en compte que una part de les persones entrevistades i que feien un diagnòstic de baixa participació de les generacions de joves i adults-joves en els òrgans interns, havien iniciat el seu compromís cívic en l’època de la transició i els anys posteriors, en què l’associacionisme tenia un rol cabdal

en les transformacions socials del moment (Soler, 2016) i la cultura de la militància era d'un major compromís i entrega. I per tant, comparativament la implicació actual de persones més joves socialitzades amb altres patrons d'implicació cívica els podia semblar poc compromesa i superficial.

Davant del repte d'aconseguir noves incorporacions, alguns equipaments optaven per demanar compromisos puntuals i específics als usuaris dels equipaments a partir dels seus interessos o àmbits d'expertesa. Aquest tipus de compromís puntual i limitat en el temps ha estat identificat com a exitós en els estudis de l'activisme dels joves (Earl i Kimport, 2011). Tanmateix, en l'estudi de la gestió cívica no s'apunta com a mecanisme particular per a implicar la joventut, sinó que s'ha identificat com una estratègia d'èxit per a totes les franges d'edat adultes, sobretot com a mecanisme per a iniciar la col·laboració amb la gestió de l'equipament.

11.4.2 La diversitat social en la governança interna

Tot i les potencialitats democràtiques i d'apoderament que s'han identificat en la governança dels equipaments de gestió cívica, en l'organigrama intern de la majoria d'equipaments no hi ha representada la diversitat social existent en el territori de referència. Les persones joves de 16 a 30 anys, les dones i les persones racialitzades estan infrarepresentades d'acord amb la diversitat del territori on es troben. Cal apuntar que aquest és un repte general de les organitzacions de la societat civil (Osorio-Cabrera, 2017), no només dels equipaments estudiats.

Els resultats de l'anàlisi de la diversitat social en la governança interna dels equipaments de gestió cívica confirmen la hipòtesi apuntada per Deleixhe (2018), segons la qual els comuns -en aquest cas, equipaments de gestió cívica- estan travessats pels modes d'opressió i estructures de la societat que els engloba, fet que provoca una desigual capacitat d'implicació i participació d'aquells col·lectius i sectors socials no hegemònics, generant dinàmiques d'infrarepresentació.

Com s'ha vist, les estratègies per a promoure la inclusió dels col·lectius amb menys possibilitats de participar varien. Les anàlisis han portat a agrupar les respostes davant l'homogeneïtat social en els òrgans de gestió en tres grups. El primer consisteix en la inexistència de mecanismes per a promoure la diversitat, una resposta present sobretot en aquells equipaments que naturalitzen la no-participació d'alguns col·lectius en els òrgans de gestió i deliberació. Un altre segon tipus d'estratègies es basen, sobretot, a crear vincles a través d'interessos comuns o l'ús de l'equipament per entitats

que tenen com a usuaris els col·lectius poc representats, i a partir d'aquí generar un sentiment de pertinença a l'equipament que porti a sentir-se convidat a implicar-se en espais de gestió. I finalment, un tercer tipus d'estratègies, les menys freqüents, són aquelles que se centren en la conscienciació sobre les relacions de poder en les dinàmiques internes, buscant una reconceptualització d'aquestes per tal de fer-les més inclusives.

El segon tipus d'estratègies, orientades a crear un vincle a través d'uns interessos comuns, comporten la necessitat d'adaptar les formes de comunicació i els horaris, a més de conèixer els interessos i necessitats de diferents col·lectius per tal de facilitar-ne la participació, tal i com s'ha apuntat des de l'àmbit de les polítiques de participació (Martí i Rebollo, 2007). La cessió d'espais a entitats o el treball en xarxa que s'ha analitzat en el capítol de "la gestió cívica i comunitat" també és una estratègia per a crear un vincle amb l'equipament que, per iniciativa pròpia o a través de demanar contra-partides, acabi implicant noves persones en la governança interna.

Finalment, el tercer tipus d'estratègies, l'anàlisi de les relacions de poder, són les que s'alineen més amb els mecanismes apuntats per part de la democràcia radical (Mouffe, 1999), i que busquen visualitzar i superar els modes d'opressió a través del conflicte agonístic a dins dels comuns (Deleixhe, 2018). Aquesta estratègia s'ha observat en pocs equipaments, i és complementària a la creació de vincles amb diversos col·lectius a través de la generació d'interessos compartits.

Des de la perspectiva d'anàlisi de les relacions de poder, Osorio-Cabrera (2017) apunta com espais que s'autoidentifiquen com a horitzontals i basats en la deliberació, parteixen de la creença d'estar lliures de relacions de poder tendint a obviar la possibilitat que en la governança interna s'estiguin reproduint desigualtats socials, de gènere, de classe social, d'ètnia, així com també la reproducció de jerarquies degudes a la veterania dels membres. Fins el punt que, en alguns casos, "les relacions socials que es donen es naturalitzen, i per tant, no són susceptibles a ser analitzades com el producte d'unes relacions desiguals de poder" (Osorio-Cabrera, 2017, p.176).

Per a contribuir a disminuir aquestes relacions desiguals, des de l'anàlisi feminista de les organitzacions s'apunta a la incorporació d'enfocaments que permetin problematitzar relacions de poder naturalitzades, i d'aquesta manera introduir mecanismes de compensació tant a nivell grupal com individual (Pujal i Amigot, 2010). En aquest sentit, aquestes perspectives comparteixen amb la democràcia radical de Mouffe (1999) la importància del conflicte per a visualitzar els modes d'opressió.

El fet que la governança interna dels equipaments de gestió cívica sigui poc diversa també dificulta la visualització de certes discriminacions, ja que no són viscudes directament en el funcionament intern dels equipaments (Vidal-Carretero, 2021). Una participació més diversa faria més palesa les relacions de poder i incentivaria el seu replantejament per a fer una organització més inclusiva. El repte és doncs diversificar socialment la participació en els òrgans interns, al mateix temps que es redefeixen les dinàmiques i inèrcies existents per tal de fer-les més inclusives.

En resum, al llarg d'aquest capítol he mostrat com la gestió cívica és un fenomen divers, que té diferents graus de rendiment democràtic, en termes d'oportunitats per a la participació i diversitat social. Un cop més es demostra que el potencial de la gestió cívica no rau només en la provisió dels recursos públics per part de la ciutadania, sinó en la institucionalitat que es crea per a governar aquests recursos i en la constant implementació i revisió d'estratègies per a esdevenir un espai democràtic i inclusiu.

PART V

12. Conclusions

13. Conclusions en anglès

14. Bibliografia

15. Annexos

12. Conclusions

En aquesta tesi he analitzat la gestió cívica d'equipaments municipals per part d'associacions sense ànim de lucre a la ciutat de Barcelona com una oportunitat per a l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari. Les potencialitats democràtiques d'aquest tipus de pràctiques han estat enteses en un sentit ampli, considerant la seva capacitat de promoure la participació ciutadana, l'apoderament de les comunitats, la inclusió social i la superació de desigualtats socials.

Malgrat que la pràctica de transferir un servei o equipament municipal a la ciutadania perquè hi desenvolupi un servei determinat amb vocació pública segueix sent una pràctica poc estesa actualment, i la legislació al respecte és encara incipient, Barcelona és una de les ciutats de l'Estat Espanyol on aquesta està més desenvolupada. Per tant, és una pràctica innovadora que pot arribar a ser entesa com una nova via, en què no s'externalitza un determinat servei públic a una empresa, sinó que es reconeix el teixit associatiu d'un territori i la seva voluntat de dur a terme un projecte en benefici de la comunitat com a actor vàlid per a la provisió de serveis. La gestió cívica és, doncs, una experiència singular, l'estudi de la qual, tal com s'ha fet palès al llarg de la tesi, permet entrar en diàleg amb els debats acadèmics existents entorn de les xarxes públic-comunitàries i la seva capacitat democratitzadora; la promoció de la cohesió social per part dels equipaments de proximitat; així com les relacions de poder en la governança interna de les entitats sense ànim de lucre.

La transferència d'equipaments de gestió cívica es du a terme amb l'objectiu de fomentar la participació ciutadana i l'enfortiment comunitari, tal com queda palès en les Bases de Gestió Cívica (Ajuntament de Barcelona, 2015) i el reglament de Participació Ciutadana (Ajuntament de Barcelona, 2017). També al·leguen aquests objectius, entre

d'altres fins, la Plataforma de Gestió Ciutadana, que agrupa nombrosos equipaments de gestió cívica.

A fi de comprendre en quines circumstàncies la gestió cívica esdevé una pràctica d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari he adoptat una mirada analítica tridimensional: 1) els equipaments de gestió cívica en relació amb l'administració pública; 2) els equipaments de gestió cívica en relació amb la comunitat de referència; i 3) l'anàlisi de la governança interna dels equipaments de gestió cívica. Aquestes són les tres dimensions on s'expressen les principals particularitats de la gestió cívica, i on es poden percebre amb més nitidesa les seves potencialitats democràtiques.

Així doncs, en la primera de les dimensions he analitzat les xarxes de coordinació establertes entre les entitats gestores i l'Ajuntament de Barcelona. Les xarxes, des del paradigma de la governança en xarxa, s'han entès com a oportunitats per a incorporar nous actors que aporten una visió i coneixements complementaris als de l'administració pública en el desenvolupament de les polítiques públiques, al mateix temps que poden representar un procés d'aprenentatge per a la ciutadania (Blanco et al., 2011; Brugué et al., 1994; Klijn i Skelcher, 2008). Tanmateix, també s'ha apuntat el risc de dèficits democràtics en el seu funcionament, com a conseqüència de relacions de poder desiguals que deriven en dependències, la manca de transparència, i el fet d'esdevenir fórmules per a governar en la distància (Davies, 2011; Dean, 1999; Swyngedouw, 2005). Per tant, en aquesta dimensió d'anàlisi, he aprofundit en quina és la relació que s'estableix entre els dos principals actors implicats en la gestió cívica: les entitats gestores dels equipaments i l'Ajuntament de Barcelona. També he analitzat aspectes rellevants que conformen les xarxes, com ara els espais de coordinació, la presa de decisions, la rendició de comptes i els efectes que generen aquesta acords en l'entitat gestora.

En la segona dimensió d'anàlisi m'he centrat sobretot en identificar i entendre quina era la relació que s'estableix entre els equipaments de gestió cívica i la seva comunitat de referència; entenent per comunitat de referència la ciutadania que resideix en el barri o districte on està ubicat l'equipament de gestió cívica. Així doncs, en aquesta dimensió, m'he centrat en la cohesió social (Berman i Philips, 2000), el foment del capital social com a principal element de la cohesió social (Wickes et al., 2014), i la participació de la diversitat social en l'equipament. En el marc d'aquesta discussió, m'he focalitzat en discernir quins són els factors que maximitzen o limiten els potencials impactes de la gestió cívica en la comunitat de referència.

En la tercera i última dimensió d'anàlisi, m'he centrat en la governança interna dels equipaments de gestió cívica, entenent-los com a *comuns*, és a dir, com a recursos administrats per una col·lectivitat amb una institucionalitat pròpia (Ostrom, 1990). En aquesta dimensió, he analitzat l'organització interna dels comuns, tenint en compte els espais de participació creats per a la gestió i les normes que en regulen el seu funcionament. També he analitzat la composició dels òrgans de funcionament intern en termes de composició de gènere, edat i etnicitat. Complementàriament, he tingut en compte les estratègies per a diversificar socialment els òrgans de gestió.

A continuació, sintetitzo les principals aportacions de la tesi, sorgides dels resultats i el diàleg que s'estableix amb els debats teòrics vigents.

12.1 Principals aportacions

✓ **Importància d'un marc regulador sòlid i adaptat a la idiosincràsia de les entitats**

Primer de tot, una de les principals constatacions que s'ha mostrat al llarg de la recerca és la varietat d'experiències que s'engloben sota la categoria de la gestió cívica. Aquesta diversitat, en part, es deu a la creació *ex-post* de la categoria de gestió cívica, és a dir, la creació d'aquesta categoria un cop ja hi havia nombrosos equipaments gestionats per associacions sense ànim de lucre. La disparitat entre equipaments també es deu a la inclusió dins la categoria de gestió cívica de pràctiques que ja d'entrada diferien entre sí (àmbit d'actuació, projecte a desenvolupar, etc.), però que compartien el vector comú de ser equipaments municipals transferits a associacions amb una dotació econòmica. A més, la transferència als districtes de la implementació i seguiment de la gestió cívica, amb poques instruccions respecte a la selecció de l'entitat i la seva avaluació (abans de l'aprovació de les Bases el 2015), va propiciar també l'evolució de diferents comprensions de la gestió cívica, en termes administratius (convenis, dotacions econòmiques) i d'avaluació de l'activitat duta a terme.

L'any 2015, l'aprovació de les Bases de Gestió Cívica va suposar un avenç en la seva regulació. Les Bases van aportar transparència i equitat en procediments tant crucials com la selecció de l'entitat gestora, valorant l'arrelament de l'entitat al territori i la vessant comunitària del projecte a desenvolupar. Aquests criteris contribueixen a evitar situacions de clientelisme amb entitats properes al govern del moment, així com

garantir que els projectes siguin oberts i cerquin la dinamització comunitària en la seva diversitat.

El treball conjunt entre representants del consistori i representants de la Plataforma de Gestió Ciutadana per a l'elaboració de les Bases, així com la creació d'una comissió mixta (consistori – teixit associatiu) per a la selecció de les futures entitats gestores d'equipaments, representen fórmules de reconeixement i treball col·laboratiu en la negociació de normes i codis que regeixen les xarxes de governança de la gestió cívica. Així doncs, la inclusió d'actors de la societat civil, la negociació de les normes per les parts implicades i la transparència en el procedir de les xarxes són tots ells elements que augmenten la confiança entre els actors participants de la governança. A més, aquests elements esmentats també afavoreixen l'expansió d'una cultura administrativa avesada a la col·laboració amb actors de la societat civil, i en última instància, contribueixen a la fluïdesa i democratització de les xarxes de governança (Blanco et al., 2011; Bovaird, 2007; Brugué, 2010).

Tot i l'avenç en el reconeixement i protecció d'aquest tipus d'iniciatives que va significar l'aprovació de les Bases de Gestió Cívica, aquesta regulació encara presenta algunes febleses a nivell jurídic, sobretot en el procediment de selecció de les entitats de forma directa. Endemés, al tractar-se d'un marc regulatiu recent, encara hi ha poques lleis a nivells superiors que l'emparin. Aquesta fragilitat jurídica promou encara dubtes entre alguns tècnics municipals, creant certa desconfiança envers la gestió cívica i les entitats gestores que afecta al desenvolupament de les xarxes de coordinació. Per últim, aquestes febleses jurídic-legals també frenen l'ampliació d'aquest tipus de gestió cap a altres tipus de serveis, dificultant també la seva replicabilitat en altres ciutats.

En aquest sentit, una mancança significativa de la regulació de la gestió cívica és la poca adaptació dels procediments administratius i mecanismes d'avaluació a la idiosincràsia d'associacions sense ànim de lucre poc professionalitzades. Així, per exemple, els procediments que s'apliquen als equipaments de gestió cívica per a l'avaluació de l'activitat han estat dissenyats majoritàriament amb l'objectiu de ser aplicats a entitats del tercer sector o a empreses que, a diferència de la majoria d'entitats gestores, disposen de professionals especialitzats en la tramitació d'aquest tipus de procediments administratius.

Malgrat que la rendició de comptes i la racionalització de la tramitació de permisos és essencial per al sistema democràtic i l'administració pública, el volum de feina que requereix l'obtenció d'indicadors majoritàriament quantitius i els tràmits necessaris per a dur a terme activitats extraordinàries afecten directament la missió de

l'entitat (Blakeley, 2010). La tendència a requerir indicadors quantitius dificulta a les entitats gestores mostrar part del seu treball en la creació de vincles a llarg termini, al mateix temps que “crea nous espais mesurables per a què els experts puguin monitoritzar i obre els partenariats socials a l'avaluació quantitativa i a la disciplina financera des de dalt” (Raco i Imrie, 2000, p. 2198).

Els procediments administratius esmentats obliguen a les entitats gestores a destinar recursos i temps per dur-los a terme, redirigint gran part dels seus esforços organitzatius cap a la gestió de l'equipament i reduint la disponibilitat temporal per a activitats més disruptives. En termes de Pruijt (2003), alguns equipaments passen d'una *institucionalització flexible*, en què es fa ús de les vies institucionals i també del conflicte en alguns moments, a la *institucionalització final*, en què les formes més disruptives s'abandonen per centrar-se únicament en els mecanismes institucionals. Però, a més, des d'una perspectiva neo-foucauldiana (Dean, 1999; Rose, 2010), aquest tipus de procediments es poden interpretar com a tecnologies de poder que acaben dissuadint a les entitats de la seva capacitat crítica (Pera i Bianchi, 2022). Alhora, aquestes tecnologies de poder augmenten el risc que les entitats esdevinguin mers gestors en el procés de desmantellament de l'estat del benestar, com han assenyalat les revisions crítiques al paradigma de govern *Big Society* al Regne Unit (Raco, 2000; Watkins, 2017).

Tot i el temps que els suposa la gestió de l'equipament a nivell burocràtic, algunes entitats gestores tracten de trobar fórmules de resistència per tal d'evitar esdevenir mers gestors. Tanmateix, una adaptació dels processos de rendició de comptes podria ajudar no només a visualitzar la tasca a llarg termini de foment dels vincles i la ciutadania activa, sinó també a consumir menys temps de les entitats i mantenir una relació de cooperació amb alguns episodis de conflicte (García i Pradel, 2018). En aquest sentit, s'ha creat el Balanç comunitari, que consisteix en un seguit d'indicadors elaborats col·laborativament amb el teixit associatiu en el marc de la política de Patrimoni Ciutadà que tracten de visualitzar el retorn i la transformació social de pràctiques com la gestió cívica. Queda pendent, però, sospesar si, a banda de poder mostrar la vessant transformadora de la gestió comunitària, permet també disminuir el temps dedicat a omplir formularis per part de les entitats gestores. Altrament, seria interessant també tenir en compte fórmules alternatives per a la rendició de comptes, com ara l'ús de l'observació participant per part d'agents externs (O'Dwyer i Unerman, 2008).

En conclusió, aquesta recerca ha analitzat les xarxes de coordinació entre l'Ajuntament i les entitats gestores dels equipaments de gestió cívica tenint en compte

el marc polític-legal en què es desenvolupen. Les Bases de Gestió Cívica van aportar reconeixement a la singularitat i al valor afegit de la gestió cívica, al mateix temps que aportaven transparència als procediments de les xarxes. Aquests són elements que contribueixen al funcionament democràtic de les xarxes, augmenten la confiança entre els actors implicats i contribueixen a difondre en l'administració pública una cultura de col·laboració amb la societat civil (Bovaird, 2007; Brugué, 2010; Blanco et al. 2011).

No obstant, tal i com s'ha pogut comprovar en aquesta tesi, encara queda recorregut de millora a nivell de solidesa legal i de recerca de nous formats que adaptin, en la mesura del possible, els procediments administratius a la idiosincràsia d'entitats poc professionalitzades, introduint noves fórmules en què la cooperació entre entitats sense ànim de lucre i administració no suposi la pèrdua de capacitat crítica de les primeres.

✓ **La importància dels equipaments de gestió cívica en la vida comunitària**

Un segon àmbit d'aportacions d'aquesta tesi subratlla la centralitat dels equipaments de gestió cívica com a espais vertebradors de la vida comunitària als barris.

Les infraestructures socials són, segons Klinenberg (2018), espais físics en una comunitat que fomenten la trobada entre les persones i la construcció de capital social. Entesos des d'aquesta perspectiva, els equipaments de gestió cívica poden ser l'espai des d'on es reconstrueixen identitats col·lectives, recomposen societats fracturades (Klinenberg, 2018) i es creen nous imaginaris col·lectius en el context d'una societat líquida (Bauman, 2000), on s'han pluralitzat les identitats disponibles, fent-se cada vegada més volàtils. A més a més, en la societat líquida també ha augmentat l'aïllament social i s'ha perdut solidesa d'institucions que exercien un rol preeminent en la construcció dels vincles en la societat (Morales i Rebollo, 2013).

Defugint una nostàlgia de l'època ateneística a Catalunya impossible de reproduir en el context actual (Garcés, 2018), els equipaments de gestió cívica contribueixen a revalorar la rellevància de la comunitat geogràfica en la construcció de les relacions quotidianes (Delgado, 2018), afavorint també al sorgiment de xarxes de suport mutu que poden aportar protecció social en moments de necessitat (Morales, 2016). A més, els equipaments de gestió cívica contribueixen a acostar-se a la idea modernista de les ciutats com a espai predilecte per a experimentar la diversitat social (Sennett, 2018).

Per altra banda, aquesta tesi també ha demostrat la importància dels equipaments de gestió cívica per a la mobilització social a nivell col·lectiu. L'equipament de gestió cívica funciona com a espai de trobada entre veïns on es posen en comú inquietuds socials, facilitant així el sorgiment de la mobilització col·lectiva davant de problemes comuns. En aquest sentit, l'anàlisi de les entrevistes ha fet palès que el suport a les mobilitzacions col·lectives del veïnat és més evident en els equipaments gestionats per entitats amb una trajectòria al barri. En canvi, els equipaments gestionats per entitats sense vinculació prèvia amb el territori presenten un posicionament més neutral davant les mobilitzacions col·lectives del barri. Aquesta diferència és deguda a la implicació de l'entitat i els seus membres en les mobilitzacions prèvies del propi territori.

Els equipaments de gestió cívica també tenen un paper destacable en el suport a l'emergència i consolidació del teixit associatiu en el propi territori, exercit a través de l'oferta d'espais per a reunir-se i dur a terme activitats en un àmbit urbà on els locals disponibles són escassos (Narotzky, 2013). De fet, s'ha observat un procés de retroalimentació en què els equipaments de gestió cívica faciliten el sorgiment d'entitats, i en el cas que l'equipament cridi a la mobilització per alguna demanda o amenaça, aquest teixit associatiu també es mobilitzarà per a donar suport a la demanda de l'equipament¹⁰² (Pera, 2020).

A nivell comunitari, el teixit associatiu promou la satisfacció de necessitats i l'explotació d'interessos comuns entre la ciutadania, al mateix temps que ajuda a crear vincles. Segons la perspectiva de participació cívica, el teixit associatiu pot actuar com a escola de democràcia, en què els membres es socialitzen en els valors i habilitats pròpies i necessàries del sistema democràtic, al mateix temps que poden actuar com a actors fiscalitzadors del govern (Almond i Verba, 1963; Putnam, 1995). Tot i així, cal esmentar que la visió neotocquevilliana de les entitats com a grans contribuïdors al sistema democràtic ha estat sotmesa a revisió crítica per part d'alguns autors, ja que no sempre les entitats tenen un funcionament democràtic ni incentiven la participació oberta de la ciutadania (Blee, 2002; Young, 2000). La contribució de les entitats com a escoles de democràcia s'assoleix quan s'acompleixen uns requisits democràtics i existeix una ferma voluntat d'obertura cap al conjunt de la ciutadania. La mateixa reflexió s'ha aplicat

¹⁰² Aquest raonament està desenvolupat en detall a l'article sorgit de les dades de la tesi: Pera, M. (2020). Potential benefits and challenges of the relationship between social movements and the commons in the city of Barcelona. *Ecological Economics*, 174.

en les associacions dels equipaments de gestió cívica, en què s'han fet palesos diferents graus de funcionament democràtic i desiguals capacitats inclusives.

Així doncs, aquesta tesi complementa les reflexions de Klinenberg (2018) sobre la importància de la infraestructura social i revalora el rol de la comunitat geogràfica com a element cabdal en la vida social de les persones. Però va més enllà, i afegeix altres potencialitats observades, com ara la facilitació i el suport a la mobilització col·lectiva i al teixit associatiu. A més, la recerca matisa de quina manera els equipaments de gestió cívica promouen la cohesió social. I sobretot, la tesi contribueix a discernir quins són els factors que amplien la capacitat dels equipaments de gestió cívica en la creació de xarxes de mutualitat i inclusió de la diversitat social, tenint en compte l'efecte de les desigualtats socials en la participació de la ciutadania (Fung i Wright, 2003).

✓ **Plataformes d'entitats i casals de barri en la promoció de la participació ciutadana**

A l'hora de precisar les circumstàncies en què els equipaments de gestió cívica esdevenen una pràctica d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari, he insistit en desvincular la relació directa entre la gestió per part d'una entitat i la promoció de la participació ciutadana. Paral·lelament, he identificat alguns dels factors que promouen la implicació de la ciutadana en els equipaments de gestió cívica, entre els quals, els més destacables són la gestió d'un equipament per part d'una plataforma d'entitats i el fet de ser un casal de barri.

Un dels principals elements a l'hora de promoure la participació ciutadana és l'establiment d'una *institucionalitzat*, que marqui principis de funcionament com la deliberació col·lectiva, l'obertura envers nous membres, la concreció de normes i la transparència d'aquestes (Ostrom, 1990). La institucionalitat també concreta l'organigrama intern, que condiciona els espais on es podran implicar les persones interessades a participar més enllà del consum d'activitats.

L'establiment i la difusió de les normes a través de les quals es prenen decisions és important per a promoure l'accessibilitat de nous membres. L'anàlisi de la transparència envers la comunitat revela que només un 35,8% d'equipaments disposen d'algun document definitori de l'equipament a internet. Tot i que internet no és l'única via de publicar informació sobre el funcionament intern dels equipaments, sí que és una eina a l'abast d'una franja àmplia d'edat que permet obtenir informació fàcilment. En

aquest sentit, existeix un camí per a millorar en transparència per part d'alguns equipaments.

La manca de transparència en la institucionalitat crea uns mecanismes de decisió en les organitzacions col·lectives que beneficien aquells que, per diverses raons, tenen accés als processos de decisió, ja sigui per veterania, amistat amb algunes persones implicades, etc. (Freeman, 2003). L'absència d'una institucionalitat establerta, definida per Freeman (2003, p.1) com "la tirania de l'absència d'estructures", afavoreix l'establiment de mecanismes informals que tendeixen a excloure a aquells que no coneixen o no tenen accés als espais de decisió. El procés per evitar aquestes dinàmiques excloents que dificulten la implicació de noves persones en l'organigrama intern passa per la formalització i publicació de les normes i circuits de presa de decisions, és a dir, per consolidar i publicar la institucionalitat dels equipaments de gestió cívica.

Un altre element a tenir en compte a l'hora de promoure la participació ve donat per les teories de l'apoderament, en què s'apunta la promoció de la implicació a través de la generació de varis òrgans que responguin a diferents interessos, recursos i disponibilitats dels membres d'una organització (Maton i Salem, 1995; Zimmerman, 2000). Així doncs, en l'estudi de l'organigrama dels equipaments s'ha comprovat que fins a un 70% dels equipaments de gestió cívica presenten un organigrama complex, és a dir, amb un mínim de tres o més òrgans participatius en la gestió interna. Per tant, s'entén que l'existència de comissions puntuals o permanents de treball, assemblees obertes al veïnat, i una junta o assemblea gestora, incentivarà una major implicació de persones que no pas en aquells equipaments que basen el seu organigrama intern en una única junta gestora i una assemblea anual per a rendir comptes (responent al model del que aquí he definit com un organigrama simple).

A més, en l'anàlisi de l'organigrama intern dels equipaments de gestió cívica, destaquen com a factors influents la naturalesa de l'entitat gestora i l'àmbit d'activitat. Pel que fa a la naturalesa de l'entitat gestora, els equipaments que estan sota responsabilitat d'una plataforma d'entitats tendeixen a tenir un organigrama més complex que aquells que estan gestionats per una sola entitat. En relació a l'àmbit d'activitat, els casals de barri, en comparació amb els equipaments d'altres tipus (equipaments especialitzats, esportius, centres cívics,..) són els que presenten un major percentatge d'organigrames complexos. En canvi, altres variables que podrien semblar a priori influents, com el districte on estan ubicats els equipaments, per la diferent tradició participativa i associativa dels districtes de Barcelona, o la dècada en què aquests

equipaments van ser fundats, no s'han mostrat com a factors que presentin una correlació significativa amb el tipus d'organigrama intern.

A continuació, es desenvolupa breument la manera en què les dues variables esmentades (naturalesa de l'entitat gestora i àmbit d'activitat) influeixen en la governança interna dels equipaments:

a) Equipaments gestionats per una plataforma d'entitats

Tant els resultats de les enquestes com la interpretació de les entrevistes coincideixen en presentar els equipaments gestionats per plataformes d'entitats com a un dels models de gestió cívica que presenta més oportunitats per a participar (organigrama complex), i fins i tot, també presenta unes juntes més diverses en termes d'edat i gènere, en comparació amb els equipaments gestionats per una sola entitat.

Les plataformes d'entitats a nivell de barri que es responsabilitzen d'un equipament de gestió cívica agrupen persones que venen de diferents entitats, en què cada una d'aquestes ha mobilitzat un tipus de públic, amb àmbits d'expertesa i interessos diferents. Per tant, la plataforma d'entitats presenta més capital social inicial (la suma del capital social de cada entitat de la plataforma) i més divers, ja que cada entitat posseeix un capital social amb públics específics.

Aquesta pluralitat de partida l'identifico com un dels factors explicatius de l'existència de més òrgans per a participar en els equipaments gestionats per plataformes d'entitats, ja sigui per a donar resposta a les diferents inquietuds dels membres de la plataforma, o bé per conjugar les vàries disponibilitats a l'hora d'implicar-se. A més, la formació d'una plataforma composta per associacions de diferents àmbits també comporta una major probabilitat de perfils diferents a la junta gestora en termes d'edat i gènere, tal i com s'ha demostrat en els resultats del treball empíric¹⁰³.

Contràriament, els equipaments que tenen més dificultat per a promoure la participació ciutadana són els gestionats per una sola entitat els membres de la qual han envellit i tenen dificultats per a incorporar relleu generacional. Hi ha alguns equipaments,

¹⁰³ Tanmateix, cal fer una apreciació respecte la gestió d'equipaments per part de plataformes d'entitats. Hi ha equipaments que poden ser gestionats per una plataforma d'entitats que agrupa les associacions d'un sector determinat a nivell de ciutat, com per exemple, les entitats d'educació ambiental. Aquest tipus d'entitat de segon grau, malgrat agrupar diferents associacions, no presenta una connexió tant directa amb el territori i l'efecte que pugui tenir en l'organigrama intern en forma de plataforma d'entitats és menor en comparació amb aquells equipaments gestionats per una plataforma d'entitats sorgides en el propi barri i amb connexions amb el territori.

de diferents àmbits (casal de barri, centre cívic, equipament esportiu, etc.), gestionats per associacions de Veïns o entitats sorgides vinculades a les associacions veïnals que tenen juntes envellides que no han incorporat un relleu generacional. Aquests equipaments presenten d'entrada una major tendència a tenir un organigrama simple, amb pocs òrgans de participació, fet que limita també les oportunitats per a entrar a participar-hi.

Per últim, en aquests equipaments on hi ha hagut un envelliment de la junta i dificultat per incorporar un relleu, tot i no ser una característica només d'aquests, els treballadors acaben assumint un major volum de tasques i de gestió de l'equipament, en detriment del lideratge per part de l'entitat gestora.

b) Casals de barri

Respecte l'àmbit d'activitat de l'equipament, els resultats han mostrat com els casals de barri, i en menor mesura els equipaments per a joves, són els tipus d'equipament que presenten més casos d'organigrama complex. Aquesta relació es deu, en part, a la finalitat d'aquests equipaments de dinamitzar la comunitat a partir de les inquietuds i necessitats dels residents. Això els porta a crear espais on facilitar la participació de les persones per a què puguin desenvolupar col·lectivament els seus interessos.

Tot i que l'estudi de l'organigrama dels equipaments de gestió cívica no sigui un indicador exhaustiu per a determinar la participació que generen els diferents tipus d'equipaments de gestió cívica, sí que convida a debatre sobre les polítiques definides per a cada tipus d'equipaments (vegeu gràfic 15). Els resultats no només apelen a la gestió que fan les entitats dels equipaments, sinó també la definició que s'ha dut a terme per part del consistori sobre els diferents equipaments per a la ciutadania. El plantejament dels casals de barri a nivell municipal emfatitza el desenvolupament comunitari i la promoció de la cohesió social (Calvo et al., 2018). En canvi, la política de centres cívics, per exemple, és el resultat de la confluència entre l'aposta per a la participació i la democratització de la cultura de la dècada de 1980, amb una concepció de la cultura com a valor mercantil i com a instrument "adequat al context de la nova economia de serveis de base cultural en detriment d'actuacions orientades pels principis de proximitat i democràcia cultural" (Sánchez, 2015, p. 129). Així doncs, aquests resultats també són una invitació a analitzar les polítiques plantejades pels diferents tipus d'equipaments com a element influent en la participació ciutadana en els equipaments de gestió cívica.

En conclusió, la gestió per part d'una plataforma d'entitats i ser un casal de barri són els dos factors que presenten més correlació amb la presència d'organigrames complexos en els equipaments de gestió cívica. Així doncs, dels resultats se'n desprèn que la gestió cívica com a fórmula per a administrar equipaments de proximitat pren sentit sobretot en els casals de barri.

✓ **Davant les desigualtats en participació, diferents respostes**

Més enllà de l'impacte del tipus d'organigrama intern en la participació, els resultats emfasitzen la forta influència de les desigualtats socials en l'ús de l'equipament i en la seva gestió.

Per tant, les desigualtats en participació representen un repte afegit per a les entitats gestores en la promoció de la participació ciutadana. Col·lectius com dones, persones vulnerables socioeconòmicament, joves¹⁰⁴ i persones racialitzades tenen menys presència en l'ús dels equipaments i en els òrgans de gestió¹⁰⁵. Tal com mostren els resultats del treball empíric, aquesta tendència queda clarament il·lustrada en el cas de la composició social de les juntes gestores: en un 63% compostes majoritàriament per homes; gairebé nul·la presència de persones racialitzades¹⁰⁶; i en un 42,6 % majoritàriament majors de 45 anys (percentatge superior a la resta d'opcions: paritat entre majors i menors de 45, i més del 50% menors de 45 anys).

En efecte, es confirma que en la participació no només hi ha una influència de les habilitats i recursos individuals, com ara els recursos dialèctics o el coneixement sobre el tema a tractar, sinó que també hi ha una influència de les desigualtats socials basades en la posició ocupada en les estructures socials, que disminueix la capacitat de participar i ser escoltats d'aquells individus que es troben en les posicions menys privilegiades (Fung i Wright, 2003). El resultat és que es creen espais i discursos que no

¹⁰⁴ Exceptuant els equipaments per a joves, que són el col·lectiu majoritari en l'ús i gestió de l'equipament.

¹⁰⁵ En la participació d'activitats, les entrevistes apunten a una menor representació de les persones vulnerables socio-econòmicament i també de les persones racialitzades, però no una menor presència de dones. La menor presència de dones sí que s'ha observat en els òrgans de decisió, com ara les juntes.

¹⁰⁶ En aquesta variable no es donen percentatge perquè s'ha extret a partir de les entrevistes i no a partir de l'enquesta. En les entrevistes, gairebé el 100% d'equipaments no tenien persones racialitzades a la junta, o com a molt una persona en algun equipament, a excepció d'un casal de barri que estava preparant-se per a crear una junta gestora on hi havia persones racialitzades d'origen marroquí o senegalès.

inclouen la interpretació del món de col·lectius subalterns, a menys que s'introdueixin mecanismes per a contrarestar-ho (Fraser, 1990).

A més, els resultats de la tesi corroboren la tendència a reproduir relacions de poder en la governança interna de les organitzacions (Osorio-Cabrera, 2017) i per extensió en els comuns també (Deleixhe, 2018). Dels resultats se'n desprèn doncs la necessitat de qüestionar postulats que pressuposin organigrames lliures de relacions de poder en les entitats sense ànim de lucre.

Així doncs, la incorporació de la possibilitat que dins els comuns també existeixin relacions de poder obre la porta a visualitzar i establir mecanismes que intentin contrarestar aquestes dinàmiques. La deliberació i l'horitzontalitat en la governança interna (Laval i Dardot, 2015) són beneficiosos però no suficients. En aquest sentit, Deleixhe (2018), inspirat en la democràcia radical de Mouffe, aposta per a visualitzar els modes d'opressió¹⁰⁷ i fer aflorar el conflicte agonista. Altres autors com Osorio-Cabrera (2017) proposen processos de presa de consciència dels privilegis derivats de les estructures socials, que prenen forma de determinades dinàmiques i actituds en una organització. En conseqüència, els processos de presa de consciència i aplicació de mecanismes per a contrarestar dinàmiques de poder augmentaria la capacitat de transformació dels comuns, no només exògena sinó també endògena.

✓ **Importància dels marcs interpretatius en la implementació d'estratègies per a la participació**

La tesi ha posat de relleu les diferents interpretacions i reaccions de les entitats gestores davant les desigualtats en participació i en relació a la tendència a l'homogeneïtat social en l'organigrama intern dels equipaments de gestió cívica. L'aposta per a implementar estratègies o no per a contrarestar l'homogeneïtat social a l'organigrama intern, i quines estratègies, està estretament relacionada amb el "marc interpretatiu" (Goffman, 1974) entorn la participació i la diversitat social en cada equipament.

En alguns equipaments de gestió cívica, el marc interpretatiu de l'entitat gestora naturalitza l'absència d'alguns col·lectius en els equipaments, i concep que la seva participació fluctua en el temps per inèrcia pròpia, sense haver d'intervenir-hi, o bé

¹⁰⁷ Per mode d'opressió s'entenen aquells eixos socials que conformen les estructures vertebradores d'una societat i que determinen la discriminació d'aquelles col·lectius en les posicions menys privilegiades de les estructures (Mouffe, 1999).

s'atribueix aquesta fluctuació a característiques dels individus, com ara la manca d'interès. En aquests casos, es tendirà a no aplicar mecanismes per a diversificar la participació, o únicament a centrar-los en programar activitats variades per atraure públics diversos.

Contràriament, si el marc interpretatiu aplicat entén l'homogeneïtat participativa com a reflex de les desigualtats socials, l'entitat gestora de l'equipament tendirà a posar en marxa estratègies per a facilitar la presència dels col·lectius amb més dificultats. Els equipaments que incorporen en el seu marc interpretatiu les desigualtats socials a l'hora de participar apliquen mecanismes per a possibilitar la participació dels col·lectius menys representats, com el treball en xarxa amb entitats que ja treballin amb col·lectius específics, oferint l'equipament per a què desenvolupin part de les seves activitats. D'aquesta manera, es pretén fomentar l'ús plural i la familiarització d'alguns col·lectius amb l'equipament.

En el foment de la diversitat en els òrgans de gestió, els mecanismes es centren sobretot en facilitar la participació en aquest tipus d'espais, com ara la possibilitat d'informar-se i participar sobre les decisions per internet, flexibilitzar el compromís d'acord amb les capacitats i recursos de cadascú, entre d'altres mecanismes. Encara que de forma menys freqüent, també hi ha equipaments que duen a terme anàlisis internes de les dinàmiques col·lectives i actituds individuals que puguin desincentivar la participació d'alguns col·lectius.

En conclusió, els resultats de l'anàlisi de la diversitat en les juntes denoten una triple casuística apuntada per Font et al. (2006): 1) les desigualtats socials afecten la capacitat i recursos individuals per a participar, 2) el capital social desigual dels individus també afecta la seva capacitat de participació, sobretot d'aquells col·lectius que tenen pocs vincles establerts amb membres de les entitats gestores o usuaris de l'equipament, i per tant, es senten menys convidats a participar, i finalment, 3) les estratègies polítiques dels actors mobilitzadors (entitats gestores) poden ser més o menys inclusives segons la interpretació que es faci de l'absència d'alguns col·lectius en l'ús i gestió de l'equipament.

✓ **El capital social pont i les desigualtats socials**

Per últim, els equipaments de gestió cívica com a espais de trobada poden arribar a promoure i enfortir interaccions entre persones diverses socialment, fenomen que s'ha

anomenat capital social pont (Putnam, 2000), i d'aquesta manera contribuir al foment de la cohesió social (Wickes et al., 2014).

Els resultats destaquen els casals de barri com els equipaments de gestió cívica que més esforços destinen a promoure espais on es trobin persones del barri, que difícilment coincidirien en altres espais degut a la tendència a la segregació social (McPherson et al., 2001). La creació d'aquests espais va més enllà de l'ús plural del centre, i pretén que en el marc de l'equipament es creï capital social pont. Els organitzadors d'aquestes trobades consideren que tenen èxit quan aquestes es plantegen de forma puntual, i com a expressió de les diferents cultures i tradicions, o bé quan es plantegen com la sinergia entre dues entitats que cada una ja té el seu públic mobilitzat.

No obstant això, el treball empíric que sosté aquesta tesi demostra fins a quin punt la construcció de capital social pont és un repte difícil d'assolir. Amb els recursos i abast dels equipaments de gestió cívica és complicat generar dinàmiques que contrarestin la tendència a l'homogeneïtat i a la segregació social, derivades, en gran part, per les desigualtats socials. Es corrobora doncs que, tal com plantegen Rebollo i Morales (2013), sovint les comunitats estan mancades de preparació i recursos suficients per a fer front a responsabilitats traspassades per l'administració. Així doncs, davant d'aquests reptes, difícilment abastables pels equipaments de gestió cívica per si sols, pren especial rellevància la col·laboració amb altres programes de major abast i que sumen múltiples recursos, com els plans comunitaris, tal i com s'ha observat en el treball de camp.

A més, en la revisió crítica de les activitats per a construir capital social pont, Eliasoph (2011) senyala la necessitat novament d'incorporar en el marc interpretatiu les desigualtats socials, i així evitar que la diversitat sigui viscuda com un acte de consum estrictament cultural, on les desigualtats socials que afecten als participants no poden ser públicament debatudes.

12.2 Reflexions finals

Per a concloure, convé recordar que les principals contribucions d'aquesta tesi fan referència tant al seu objecte d'estudi, els equipaments de gestió cívica, com a l'òptica d'anàlisi adoptada. La gestió cívica a Barcelona ofereix una oportunitat única per aprofundir en debats acadèmics actuals sobre xarxes de governança, capital social i desenvolupament comunitari, i governança interna dels béns comuns.

El reconeixement i regulació de la gestió d'equipaments municipals per part de la ciutadania és un àmbit d'interès creixent en l'administració pública local¹⁰⁸, donant resposta a reptes socio-polítics contemporanis entorn la participació ciutadana i la democratització de la gestió de serveis municipals. Tot i així, la seva posada en pràctica presenta alguns reptes significatius que aquesta tesi ha pretès posar en evidència.

La proposta analítica adoptada es basa en una mirada tridimensional que permet analitzar de forma més exhaustiva les diferents expressions de les potencialitats democràtiques i d'enfortiment comunitari de la gestió cívica. La voluntat d'aproximar-me al fenomen en la seva complexitat m'ha portat a uns resultats que a més de corroborar les hipòtesis plantejades, afegeixen un seguit de troballes d'interès i matisos als supòsits inicialment projectats.

En síntesi, la gestió cívica es confirma com a oportunitat per a l'aprofundiment democràtic i l'enfortiment comunitari quan es donen determinades circumstàncies, tal i com projectava la hipòtesi general. Es corrobora doncs, el primer dels supòsits de la hipòtesi, que fa referència a *la transparència i rendició de comptes en el procedir de les xarxes*. Però, a més a més, els resultats mostren la importància de les regulacions, com és el cas de les Bases de gestió cívica, com a factor clau a l'hora d'aportar transparència i reconeixement a la gestió cívica. Tots ells són factors que contribueixen a generar confiança entre els actors implicats i augmentar el rendiment democràtic de les xarxes de governança de la gestió cívica.

El segon supòsit de la hipòtesi, *la promoció de l'enfortiment comunitari quan hi ha una obertura a la participació de la diversitat social del territori*, queda també reafirmat per l'estudi realitzat. A més, els resultats de la tesi mostren la importància del treball en xarxa en la promoció de l'ús de l'equipament per part de la diversitat social del territori, especialment d'aquells col·lectius que per la seva situació en les estructures socials tenen més dificultats per a la participació.

Els resultats també corroboren el tercer supòsit de la hipòtesi, referent a *la necessitat d'aplicar mecanismes específics a fi de fomentar la participació d'aquells col·lectius amb menors recursos i disponibilitat per a participar*. Per tal de garantir l'efectiva implementació de mecanismes que contrarestin les diferents capacitats de participació, els resultats evidencien que és rellevant que el marc interpretatiu del

¹⁰⁸ Barcelona ha estat pionera a l'Estat espanyol en el desenvolupament de polítiques com les Bases de gestió cívica o el programa de Patrimoni Ciutadà. Organismes com la Generalitat de Catalunya (2015) o la Diputació de Barcelona (2016) han publicat treballs que s'aproximen a la gestió col·laborativa de recursos públics com a resposta del creixent interès en la matèria.

projecte de l'equipament incorpori les desigualtats socials i els seus efectes en la participació ciutadana.

Al llarg de la tesi, he identificat elements de diferent naturalesa que incrementen la capacitat d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari dels equipaments de gestió cívica. Per una banda, he apuntat a característiques pròpies de l'equipament: ser un casal de barri i ser un equipament gestionat per una plataforma d'entitats. Per altra banda, m'he referit a la importància dels marcs conceptuals del projecte de l'equipament, més específicament als beneficis d'incorporar les desigualtats socials en la interpretació de la participació. Aquests són elements de diferent naturalesa, però no contradictoris ni excloents, sinó complementaris.

A més a més, l'anàlisi de la gestió cívica en tres dimensions (com a pràctica de l'administració pública, com a pràctica comunitària i com a béns comuns) també em porta a plantejar connexions entre elles, que apunten a diferents postulats holístics de la gestió cívica. En aquest sentit, els equipaments que tenen unes juntes socialment més diverses en termes de gènere, edat, i/o presència de persones racialitzades (dimensió governança interna), tenen més probabilitats de generar estratègies de pluralització de l'ús de l'equipament (dimensió comunitària). A més a més, les juntes socialment diverses tenen més facilitat per afavorir un treball en xarxa amb entitats, així com la creació d'activitats per atraure públics variats d'acord amb les diferents sensibilitats presents a la junta.

Seguint amb les connexions entre dimensions, les entitats amb més vitalitat als òrgans de gestió (dimensió governança interna), entès com mecanismes d'implicació de nous membres i capacitat per a generar un relleu als òrgans de gestió, també tindran més facilitat per a destinar temps i recursos a la seva missió inicial o a la pràctica disruptiva. Per tant, les entitats gestores que presenten més mecanismes d'implicació de nous membres, i més capacitat per a generar un relleu als òrgans de gestió, també tenen més possibilitats de no transformar-se en mers gestors (dimensió administració pública), gràcies a la disponibilitat de capital humà i la capacitat d'atendre diferents objectius.

Per últim, aquells equipaments que tenen un major nombre de persones o entitats que fan ús de l'equipament, o un entorn humanament compromès amb aquest (dimensió comunitària) també disposen de més capacitat de mobilització social, un aspecte molt notori en el cas que els sorgeixi la necessitat de recórrer a repertoris de protesta, tal i com s'ha vist que succeïa en ocasions davant la demanda de millores a l'Ajuntament (dimensió administració pública).

Així, doncs, les anàlisis a través de les diferents dimensions estudiades emfasitzen la rellevància de tenir una governança interna que tendeixi a facilitar un relleu dinàmic dels seus membres, que sigui inclusiva socialment i que ofereixi diferents espais per a implicar-se. Quan es compleix aquesta premissa, el rendiment democràtic de la gestió cívica en la resta de dimensions tendeix a ser més alt. Tot i així, cal recalcar que les relacions entre dimensions no creen condicions bicondicionals (necessàries i suficients) entre elles, sinó que descriuen una major probabilitat. Per tant, no s'exclou la possibilitat que equipaments que no compleixin alguns dels criteris esmentats puguin assolir un rendiment democràtic o generar un enfortiment comunitari en les altres dimensions.

12.3 Futures línies de recerca

Finalment, el fet que no hi haguessin estudis científics de la gestió cívica realitzats prèviament m'ha portat a generar un material empíric inèdit que pot servir com a base per a futures recerques de la gestió cívica o d'experiències equiparables.

Una de les futures línies de recerca interessant seria la comparació de la gestió cívica a Barcelona amb la d'altres ciutats de l'Estat Espanyol, o d'altres països europeus, i així poder trobar similituds i dissonàncies entre les experiències. Això també permetria generar nou coneixement pràctic i teòric a nivell de la coproducció de polítiques i la governança en xarxa amb actors de la societat civil, un repte tant social com polític que és vigent i d'interès creixent.

Seguint amb el fil comparatiu, i estenent l'experiència d'innovació social que signifiquen els equipaments de gestió cívica, es podria avaluar també en termes d'aprofundiment democràtic i enfortiment comunitari els altres equipaments municipals de Barcelona gestionats a través d'una externalització a una empresa privada o via provisió directa pública. Això possibilitaria estudiar comparativament els diferents tipus de gestió, i al mateix temps introduir aquest tipus de paràmetres a l'avaluació de la gestió d'equipaments, independentment de qui els administri.

Amb una mirada a llarg termini, seria complementari i remarcable afegir una anàlisi longitudinal, especialment per a comprovar si la major presència de dones en les juntes dels equipaments de joves, en comparació amb els altres tipus d'equipaments, pot il·lustrar un canvi de tendència per raó generacional, o bé, mostra que la joventut és una etapa vital on les dones tenen major disponibilitat per a involucrar-se en projectes col·lectius, però que aquesta disponibilitat es redueix - quan les dones arriben a l'edat

adulta i augmenten les seves probabilitats d'acumular responsabilitats familiars. En aquest sentit, un estudi al llarg de dècades possibilitaria comprovar canvis en la tendència d'implicació de les dones en l'activisme cívic.

Per acabar, i vinculant-ho a l'actual context de crisi pandèmica amb nombroses conseqüències socials, seria rellevant aprofundir en el rol que van tenir els equipaments de gestió cívica durant el confinament per tal de conèixer de quina manera es van transformar per a donar suport a la ciutadania, prenent en consideració també com els equipaments de gestió cívica s'han adaptat a l'època dels aforaments limitats i les activitats virtuals, fent especial èmfasi en la implementació de mecanismes per a incentivar la participació de persones que els manca una xarxa de suport entre d'altres aspectes que la pandèmia de la Covid-19 ha accentuat.

13. Conclusions in English

In this dissertation I analyse the civic management of municipal facilities in the city of Barcelona by non-profit grassroots organisations, seeing them as opportunities for democratic deepening and community building. Here I understand "democratic" potentialities in a broad sense, considering their participatory, civic, inclusive and inequality-overcoming perspectives.

Transferring the management of a municipal service or facility to grassroots organisations is a practice that is still not very widespread in Spain. Legislation that regulates this kind of activity is still incipient, but Barcelona is among the Spanish cities where it is most developed. It is an innovative management model, in which a service is not outsourced to a company, but instead to the community itself, recognising that the grassroots organisations of an area can be willing to develop projects for the benefit of the community and be a valid provider of services. Thus, civic management is an innovative experience that establishes a dialogue with the existing academic debates about governance networks and their democratising capacity; the promotion of social cohesion in social infrastructures and the existence of power relations in the internal governance of commons.

The transfer of civic management facilities is carried out with the goal of promoting citizen participation and community development, as stated in the *Bases de Gestió Cívica* (Ajuntament de Barcelona, 2015) and in the Regulation of Citizen Participation (Ajuntament de Barcelona, 2017). The *Plataforma de Gestió Ciutadana* (Citizen Management Platform), which is made up of numerous civic management facilities, also states as goals of civic management the promotion of participation and community development.

In order to understand the conditions necessary for civic management to be a practice which leads to deepening democracy and strengthening communities, I have

adopted a tri-dimensional analytical approach, examining: 1) civic management facilities in relation to the public administration; 2) civic management facilities in relation to the community of reference¹⁰⁹; and 3) the internal governance of civic management facilities.

These are the three dimensions where the main particularities of civic management are most clearly observed, and where their democratic potential can be most clearly perceived. For the first dimension, I have analysed the networks established between the grassroots organisations responsible for the facilities and Barcelona City Council to govern how they will coordinate. The governance paradigm considers networks as opportunities to include new actors in the formulation of public policies: their vision and knowledge can complement that of the public administration. Moreover, participating in the networks can represent a learning process for citizens (Blanco et al., 2011; Brugué et al., 1994; Klijn and Skelcher, 2008).

However, these networks also present the risk of democratic deficits, in terms of unequal power relations that lead to dependencies, lack of transparency, and forms of governing from a distance (Davies, 2011; Dean, 1999; Swyngedouw, 2005). Therefore, in this area of the analysis, I have delved into the democratic characteristics of the relationship established between the two main actors involved: the grassroots organisations responsible for civic management facilities and Barcelona City Council. I have also analysed the relevant aspects of networks, such as the existence of coordination boards, decision-making and accountability processes, and the effects that these agreements generate for the grassroots organisations responsible for civic management.

In the second dimension of my analysis, I have focused mainly on identifying and understanding the relationship established between the civic management facilities and their communities of reference, focusing mainly on social cohesion (Berman and Philips, 2000), the promotion of social capital as the main element of social cohesion (Wickes et al., 2014), and the degree of social diversity in the facilities. But above all I have focused on discerning the factors that maximise or limit the potential impact of civic management in the communities of reference.

In the third and last dimension of my analysis, I have focused on the internal governance of civic management facilities, understanding them as commons, i.e., as

¹⁰⁹ Community of reference is understood as the citizens residing in the neighbourhood or district where the civic management facility is located.

resources administered by a collectivity with its own institutionality (Ostrom, 1990). In this dimension, I have analysed the internal functioning of the commons, examining the participatory spaces created for managing the facilities, and the rules that regulate the way they function. I have also analysed the composition of the internal functioning bodies in terms of composition by gender, age and ethnicity. Furthermore, I have considered strategies to socially diversify the management bodies.

Throughout the results and discussion chapters, I have presented and discussed the results of the analysis theoretically, with the support of textual quotations, graphs, and tables from the fieldwork.¹¹⁰ In the next section, I summarise the main contributions of the dissertation based on the results and on the dialogue established with the current theoretical debates.

13.1 Main contributions

✓ **Importance of a solid regulatory framework adapted to the idiosyncrasy of the organisations involved**

First of all, one of the main findings encountered throughout the research was the wide variety of activities observed under the “civic management” umbrella (scope of activity, internal democracy, range of budget, etc.). This diversity, in part, is due to the creation of the category of civic management *ex-post*, i.e., the creation of this category once there were already numerous municipal facilities being managed by local grassroots organisations.

The disparity between facilities is also due to civic management practices that already differed from each other before being included in the category; these merely shared the common vector of being municipal facilities transferred to associations and granted economic funding. In addition, the transfer of the implementation and monitoring of civic management to the various district administrations in the city, with few instructions regarding how to select and evaluate an organisation (before the approval

¹¹⁰ The fieldwork consisted of 51 surveys carried out at the 56 facilities that existed in 2018-2019. In-depth interviews were also performed, with members of 34 different civic management facilities, and 10 interviews to officials and politicians from Barcelona City Council. I also took the defining documents of the facilities and the Civic Management regulations at the local level into account.

of the *Bases* –the document setting this out– in 2015), also led to different understandings of civic management, both in administrative terms (agreements, funding) and in the assessment of the activity carried out.

In 2015, the approval of the *Bases de Gestió Cívica* document saw a leap forward in the regulation of civic management. The *Bases* provided transparency and equity in key procedures, such as the process to select the grassroots organisations to manage a facility. This selection process is based on giving importance to the grassroots organisations' link to the neighbourhood and the community approach of the project. These criteria help to avoid situations of clientelism that might favour grassroots organisations close to the current government, as well as guaranteeing that the projects truly benefit the community.

Representatives of Barcelona City Council and representatives of the Citizen Management Platform worked together to write the *Bases*. This established the recognition of collaborative work in the negotiation of norms and codes to regulate the governance networks among the actors involved. The inclusion of civil society actors, the negotiation of rules by the stakeholders and the transparency of the procedure are all elements that increase trust among the actors involved in the governance of the networks. In addition, these elements also support and enhance an administrative culture that fosters collaboration with civil society actors, and contribute to the fluidity and democratisation of governance networks (Blanco et al., 2011; Bovaird, 2007; Brugué, 2010).

The approval of the *Bases de Gestió Cívica* in 2015 undoubtedly meant an improvement in the recognition and protection of this type of initiatives. However, this regulation has continued to suffer from some weaknesses at the legal level, especially in the procedure for the direct selection of grassroots organisations. In addition, since it is a novel regulatory framework, there are still few laws that exist at higher levels that support it. These legal fragilities still cause concerns among some municipal officials, creating a certain mistrust towards civic management practices and the grassroots organisations involved; this inevitably affects the development of the governance networks. Finally, these legal uncertainties also limit this kind of management being extended to other types of services, impeding its replicability in other cities.

Another deficiency in the regulation of civic management is the way small grassroots organisations are unprepared to deal with the requirements of administrative and accountability procedures. For instance, procedures applied to the evaluation of civic management facilities performance have been designed mainly with the aim of being

applied to third sector entities or companies that, unlike most civic management grassroots organisations, have staff who are specialised in processing this type of rather complex administrative procedures.

Although accountability and rationalisation are both essential for the democratic system and the smooth running of the public administration, the volume of work required to complete these administrative procedures directly affects an organisation's mission (Blakeley, 2010). Some aspects, such as the formation of long-term relationships that foster trust, are difficult to demonstrate in the quantitative indicators that the civic management grassroots organisations are asked to provide. In addition, these demands create "new measurable spaces for experts to monitor and open social partnerships to quantitative evaluation and financial discipline from the top" (Raco and Imrie, 2000, p. 2198).

The aforementioned administrative procedures force grassroots organisations to dedicate resources and time to carrying them out, redirecting a substantial organisational effort towards management and reducing their time available for disruptive activities. In Pruijt's terms (2003), some civic management grassroots organisations evolve from *flexible institutionalisation*, in which institutional channels are combined with disruptive forms, to a *final institutionalisation*, in which their most conflictive forms are entirely abandoned to focus exclusively on institutional mechanisms. From a neo-Foucauldian perspective (Dean, 1999; Rose, 2010), these types of procedures can be interpreted as technologies of power that end up dissuading entities from their critical capacity (Pera and Bianchi, 2022). At the same time, these technologies of power increase the risk of entities becoming mere administrators in the process of dismantling the welfare state, as has been pointed out by critical reviews of the Big Society paradigm in the United Kingdom (Raco, 2000; Watkins, 2017).

Despite having to devote long hours to dealing with the bureaucracy required to administer civic management facilities, some grassroots organisations try to find strategies to cope, and to implement mechanisms to pursue their core activities. It is clear that adapting accountability processes could help both to promote the long-term work of forging links and encouraging active citizenship and would also use up less of the grassroots organisations' time while establishing a relationship of collaboration – and of course some inevitable episodes of conflict (García and Pradel, 2018).

In order to recognize the value of community work pursued by Civic management facilities, the City Council and communitarian grassroots organisations have co-created the Community Balance Report within the framework of the Citizen Assets Program. This

report contains indicators that aim to visualise the social impact and transformation achieved by community projects such as civic management. However, besides showing the transformative potential of community management, it remains to be seen whether it can also help the managing entities spend less time filling out forms. It is also interesting to consider alternative accountability formulas, such as the use of participant observation by external agents (O'Dwyer and Unerman, 2008).

In conclusion, this research has analysed the networks of governance between the City Council and the grassroots organisations responsible for facilities, taking into account the political-legal framework in which they are developed. The *Bases de gestión cívica* acknowledge the uniqueness and added value of civic management; at the same time, they provide a transparent framework in which the networks can function. These are all aspects that contribute to the democratic implementation of networks, increase trust among the actors involved, and help to spread a culture of the public administration working in collaboration with civil society (Bovaird, 2007; Brugué, 2010; Blanco et al. 2011). However, as this thesis has shown, there is still room for improvement in terms of legal robustness and the search for new formulas that adapt complex administrative procedures to the idiosyncrasy of non-professional grassroots organisations as much as possible. One example would be the introduction of new formulas in which cooperation between non-profits and the administration does not lead to the loss of critical capacity of the non-profits.

✓ **The importance of civic management facilities in community development**

This thesis has as its second scope of contribution to underline the centrality of civic management facilities as structuring spaces of community life in neighbourhoods.

Social infrastructures are, according to Klinenberg (2018), physical spaces in a community that encourage people to meet each other and create social capital. From this perspective, civic management facilities can be spaces where collective identities are rebuilt, fractured societies are bridged (Klinenberg, 2018) and new collective imaginaries are created in the context of a liquid society (Bauman, 2000); which is characterized by a pluralization of available and more volatile identities. Moreover, in our liquid society, there has been an increase in social isolation, while institutions that used to play a preeminent role in the construction of ties in society have become less solid (Morales and Rebollo, 2013).

Civic management facilities cannot fill the place of the historic neighbourhood cultural clubs (*Ateneus*) in Catalonia, which are impossible to reproduce in the current context (Garcés, 2018). However, they contribute to highlighting the continued relevance of the geographic community in the construction of everyday relationships (Delgado, 2018). Civic management facilities can also foster the emergence of mutual support networks that can provide social protection in times of need (Morales, 2016). Moreover, civic management facilities contribute to the modernist idea of cities as privileged spaces for experiencing social diversity (Sennett, 2018).

On the other hand, this thesis has also demonstrated the importance of civic management facilities in the promotion of social mobilisation at the collective level. The facilities provide a meeting place for neighbours to share social concerns, promoting the emergence of collective organisation in facing common problems. In this sense, facilities managed by grassroots organisations which have previous links with the neighbourhood display much more solid support for the residents' social mobilisation. In contrast, facilities managed by grassroots organisations with no previous links to the specific area adopt a more neutral position in relation to collective mobilisations in the neighbourhood. This difference is probably the result of the organisation and its members being involved in previous mobilisations in their own neighbourhood before becoming responsible for the facility.

Civic management facilities also play an important role in supporting the emergence and consolidation of the associative fabric in an urban context with a scarcity of available spaces to meet (Narotzky, 2013). Local associations can meet and carry out activities in the civic management facilities. In fact, a symbiotic relation has been observed in which civic management facilities allow associations to emerge more easily; in turn, if the facility needs to mobilise due to some kind of demand or threat, the associations related to the facility respond to that call for mobilisation (Pera, 2020).¹¹¹

At the community level, the associations seek to satisfy the needs of the citizens and fulfil their common interests, and at the same time they encourage the creation of community ties. From the civic participation perspective, the associations can act as schools of democracy in which members are socialised in values and skills that are inherent and necessary in the democratic system, while at the same time acting as fiscal

¹¹¹ This reasoning is developed in detail in the article based on the data from the thesis: Potential benefits and challenges of the relationship between social movements and the commons in the city of Barcelona. Pera, M. (2020). *Ecological Economics*, 174.

actors of government (Almond and Verba, 1963; Putnam, 1995). However, it should be mentioned that the neo-Tocquevillian view of associations as major contributors to the democratic system has been nuanced, since associations do not always function democratically and do not always incentivise the open participation of the citizenry (Blee, 2003; Young, 2000). The contribution made by associations as schools of democracy is achieved when they meet certain requirements in relation to democratic governance and have a commitment to be open to all. The same reflection has been applied to the grassroots organisation of civic management facilities, where different degrees of democratic governance and inclusive capacity have been observed.

Thus, this thesis supplements Klinenberg's (2018) reflections on the importance of social infrastructure, and re-evaluates the role of the geographical community as a key element in people's social lives. But it goes further, and adds other potentialities that have been observed, such as facilitating and supporting collective mobilisation, and the emergence of associations. In addition, the research identifies how civic management facilities promote social cohesion. And above all, I focus on identifying the factors that increase the capacity of civic management facilities for creating community networks and for including social diversity, while taking into account the effect of social inequalities on participation (Fung and Wright, 2003).

✓ **Grassroots platforms and community centres in the promotion of citizen participation**

In the process of clarifying the conditions for civic management facilities becoming a practice for deepening democracy and empowering communities, I have insisted on disassociating the direct relationship between management carried out by grassroots organisations and the promotion of citizen participation. At the same time, I have identified some of the factors that promote citizen involvement in civic management facilities. Some of the most important factors are the management of a facility by a platform of grassroots organisations and the facility being a community centre.¹¹²

One of the main elements in promoting citizen participation is to establish an institution which has functioning principles such as collective deliberation, openness to new members, the establishment of rules and the transparency of these rules (Ostrom,

¹¹² Community centre is the translation of *Casal de barri*.

1990). The institution also determines the areas in which people interested in becoming involved in managing the facility can do so.

Establishing the rules governing decision-making processes and ensuring the transparency of these processes is important in order to guarantee that the facility is accessible to new members. The analysis of how transparent the facilities are reveals that only 35.8% of facilities have the facility's defining documents available on their website. Although the Internet is not the only way to publish basic information about the internal functioning of a facility, it is a tool that is easy to use and allows members of the community to obtain information easily. Many of the facilities could improve their transparency merely by publishing their defining documents online.

A lack of transparency in the institutional make-up of a facility promotes the creation of decision-making processes that benefit those who, for various reasons (seniority, friendship with members, etc.), have access to the decision-making spaces (Freeman, 2003). The absence of an established institutional framework, defined by Freeman (2003, p.1) as "the tyranny of structureless", encourages the existence of informal mechanisms that tend to exclude those who are not familiar with the decision-making spaces or do not have access to them. The way to avoid these exclusionary dynamics that hinder the involvement of new people in the internal organisation is to set out and publish the rules and decision-making procedures. In other words, the institutional structure of the civic management facilities needs to be established and made public.

Empowerment theories indicate another element for promoting participation; they point to encouraging involvement through the creation of various participative bodies that reflect the different interests of the members of an organisation and the time they have available (Maton and Salem, 1995; Zimmerman, 2000). Thus, in examining the internal structure of the facilities, it has been found that up to 70% of civic management facilities have a complex internal structure, i.e. with a minimum of three or more bodies involved in their internal management. Therefore, it is assumed that people will be encouraged to be more involved when there are more options to do so: occasional working committees, permanent committees, assemblies open to the public, and obviously a management board or assembly. This involvement will be limited by facilities that only base their internal structure on a management board and an annual assembly to render accounts (which I have categorised as a simple internal structure).

Furthermore, when analysing the internal structure of civic management facilities, the following factors stand out as being particularly influential: the nature of the

grassroots organisations managing them and the facility's scope of activity. In reference to the nature of the managing grassroots organisation, facilities that are under the responsibility of a platform of grassroots organisations tend to have a more complex internal structure than those managed by a single grassroots organisation. As for the scope of activity, community centres, compared with other types of facilities (youth clubs, sports facilities, cultural centres, etc.) are the facilities with the highest percentage of complex internal structures. In contrast, other variables that might seem influential *a priori*, such as the administrative district (related to different participatory and associative traditions) or the decade in which the facilities were founded, have not been shown to exert any significant influence on the type of internal structure.

a) Facilities managed by a platform of grassroots organisations

Both the results of the surveys and the interpretation of the interviews coincide in presenting the facilities managed by platforms of grassroots organisations as one of the types of civic management that present more opportunities for participation (complex internal structure). In addition, facilities managed by platforms of grassroots organisations present more diversity in the body of their boards in terms of age and gender compared to the facilities managed by only one grassroots organisation.

Platforms of grassroots organisations that are responsible for running a civic management facility bring together people from different areas, each of them mobilising a different type of audience with distinct areas of expertise and interests. Therefore, a platform of grassroots organisations has more social capital and more diverse when it is formed (the sum of the social capital of each of the grassroots organisations that form the platform).

I identify this plurality of people and social capital as one of the factors that explain the existence of a complex internal structure. In these facilities there are several participative bodies; these can respond to the different interests of the members of the platform, as well as providing people who are available to take part in activities at different times of the day or week. Furthermore, a platform made up of grassroots organisations from different areas also increases the likelihood of different profiles on the management

board in terms of age and gender, as has been demonstrated in the results of the fieldwork.¹¹³

Conversely, the facilities that have more difficulties in promoting citizen participation are the ones managed by a single grassroots organisation whose members have aged and that have trouble incorporating younger members. There are some facilities with different scopes (community centres, cultural centres, sports facilities, etc.) that are managed by neighbourhood associations or grassroots organisations linked to neighbourhood associations that have ageing boards without a younger cohort to replace them. These facilities have a greater tendency to have simple internal organisational structures, with fewer participatory bodies, something that also limits people's opportunities for becoming involved.

Furthermore, having homogeneous management boards in terms of age, in this case older people, makes it more difficult to connect with certain groups, such as young people. The members interviewed from these types of facilities said that it was difficult to know the needs and/or interests of young people in order to encourage them to use the facility. Finally, in these cases, although this is characteristic of other types of facilities as well, employees of the facilities end up taking on an increasingly greater volume of tasks and management of the centre, to the detriment of the grassroots organisations' leadership.

b) Community centres

Regarding the other influence factors identified in my "Scope of activity", the results show that community centres, and to a lesser extent youth facilities, are the types of facilities with the most complex internal structures. This is due, in part, to the aim of these facilities to provide the community with spaces and activities based on the interests and needs of the neighbourhood residents. This leads the grassroots organisations responsible for the facility actively encouraging people to participate so that they can collectively develop their interests.

¹¹³ However, it is important to note that there are facilities managed by platforms formed by associations in a specific field at the city level, such as, for example, environmental education associations. This type of second level platform, despite grouping together different associations, does not have such a direct connection with the area they work in. This has an effect on their internal organisation, whose internal structure is less complex in comparison with facilities managed by a platform of grassroots organisations created in the neighbourhood and with previous connections to the area.

Although studying the internal structure of civic management facilities is not an exhaustive indicator for determining the participation generated by the different types of civic management facilities, it prompts a debate on the local policies defined for each type of facility (see graph 15). The results not only highlight the management of the facilities by the grassroots organisations, but also how the city council has defined the different types of facilities. The local policy for community centres emphasises community development and the promotion of social cohesion (Calvo et al., 2018). In contrast, the policy for the cultural centres, for example, is the result of the confluence between a commitment to promote participation and the democratisation of culture in the 1980s; here, the conception of culture is one that has a market value and as an instrument "adapted to the context of new economy of cultural-based services in detriment to actions guided by the principles of proximity and cultural democracy" (Sánchez, 2015, p. 129). Therefore, these results are also an invitation to analyse the approach of the local policies proposed by the different types of social infrastructure as an influential element in citizen participation in civic management facilities.

In conclusion, the facility being managed by a platform of grassroots organisations and being a community centre are the two factors that are most correlated with complex internal structures existing in civic management facilities. In the case of facilities managed by platforms of grassroots organisations, the results show the importance of the initial social capital; in platforms of grassroots organisations, this is more diverse, since each grassroots organisation has links with specific audiences. Therefore, a diverse initial social capital held by the managing grassroots organisations is an element to be added to the list of factors that encourage citizen participation in civic management facilities.

The other noteworthy result is the extent to which community centres present complex internal structures compared to other kinds of facilities (municipal cultural centres, or specific cultural facilities or sports centres under civic management). Thus, the results demonstrate that it is above all in community centres that civic management as a mechanism for deepening democracy makes sense.

✓ **In the light of the inequalities in participation, different responses**

Beyond how the type of internal structure influences participation, analysing the relationship of civic management facilities with their community of reference and

examining their internal governance reveals the strong incidence of social inequalities in the use and management of the facility.

Therefore, inequalities in participation represent a challenge for the grassroots organisations that promote citizen participation. Groups such as women, socio-economically vulnerable people, young people¹¹⁴ and racialised people are less represented in the use of facilities and in their management bodies.¹¹⁵ As the results of the analysis show, this pattern is clearly illustrated in the case of the social composition of the management boards: 63% of them are composed mainly of men; there are almost no racialised people; and 42.6% are composed mainly of people over 45 years of age (this is more than the rest of the options, which are parity between over-45s and under-45s, and a majority of members under 45).

In fact, it can be confirmed that participation is not only influenced by individual skills and resources, such as dialectical resources or knowledge of the topic to be discussed; it is also influenced by social inequalities. Individuals who occupy less privileged positions in social structures are less likely to participate and to be heard (Fung and Wright, 2003). The result is the creation of spaces and discourses that do not include the point of view of subaltern groups, unless counteracting mechanisms are introduced (Fraser, 1990).

Moreover, the results of the dissertation corroborate the tendency to reproduce power relations in the internal governance of the commons (Deleixhe, 2018; Osorio-Cabrera, 2017); thus, it confirms the need to question postulates that presuppose that the organisational structures in non-profit grassroots organisations are free of power relations.

Therefore, incorporating the idea that power relations also exist within the commons is an opportunity to formulate and establish mechanisms that attempt to counteract these dynamics. Deliberation and horizontality in internal governance (Laval and Dardot, 2015) are beneficial but not sufficient. In this sense, Deleixhe (2018), inspired by Mouffe's radical democracy, advocates visualising modes of oppression¹¹⁶

¹¹⁴ Except for youth facilities, where young people are the majority group in the use and management of the facility.

¹¹⁵ In terms of participation in activities, the interviews point to less representation of socio-economically vulnerable people and racialised people, but not to less presence of women. The lower presence of women has been observed only in decision-making bodies.

¹¹⁶ Mode of oppression refers to variables of social structures that determine the discrimination of those groups in the least privileged positions of the structures (Mouffe, 1999).

and the emergence of agonistic conflict. Other authors such as Osorio-Cabrera (2017) propose processes to raise awareness of social inequalities and internal dynamics in organisations, which can later be translated into appropriate mechanisms and individual attitudes in an organisation to counteract existing relations of power. In other words, the processes of raising awareness and the application of mechanisms to counteract power dynamics would increase the commons' capacity of transformation, both exogenous and endogenous.

✓ **Relevance of interpretative frameworks in the implementation of participation strategies**

The research has also highlighted the different interpretations and reactions of the grassroots organisations to the inequalities present in the make-up of their management bodies and the tendency towards social homogeneity within them. The interpretative framework (Goffman, 1974) that is applied for understanding participation and social diversity in each facility conditions the implementation of the strategies to increase diversity, as well as the characteristics of these strategies.

There are some civic management grassroots organisations whose interpretative frameworks normalise the absence of social groups in their civic management facilities. In these cases, the participation of diverse people is understood as something that naturally fluctuates over time due. It is also frequent in these cases that the absence of some social groups is attributed to individual characteristics, such as people's lack of interest in participating. Thus, in this context, if any strategy is implemented, it is mainly focused on introducing new, varied activities to attract different audiences.

Conversely, if the interpretative framework upheld by the grassroots organisations responsible understands social homogeneity as a reflection of inequalities in participation, the organisations managing the facility tend to implement strategies to encourage the participation of the most disadvantaged groups.

The facilities that incorporate social inequalities into their understanding of participation tend to apply mechanisms to counteract these inequalities, such as collaborating with associations that work with specific groups and offering them use of the facility to carry out some of their activities. Thus, the aim is to promote the plural use of the facility and the familiarisation of certain social groups with it.

In promoting diversity in management bodies, the mechanisms focus above all on enabling participation in decision-making, such as the possibility of being informed

and participating in decisions online, as well as making the contribution of each person as flexible as possible, according to their abilities and resources. Although it is less frequent, there are also facilities that carry out internal analyses of collective synergies and individual attitudes to uncover the dynamics that could discourage the participation of some groups.

In conclusion, the results of analysing diversity in the decision-making boards denote a triple casuistry pointed out by Font et al. (2006): 1) social inequalities affect people's individual capacities and resources to participate, 2) unequal social capital of individuals also affects their capacity to participate, especially groups that have few or no established links with members of the managing bodies or users of the facility, and therefore do not feel invited to participate, and finally, 3) the political strategies of the mobilising actors (the civic management grassroots organisations) can vary in terms of inclusion depending on their interpretation of homogeneity of participants.

✓ **Bridging social capital and social inequalities**

Finally, civic management facilities as meeting places can promote and strengthen interactions between people who are diverse in social terms, a phenomenon that is known as bridging social capital (Putnam, 2000), and that contributes to strengthening social cohesion (Wickes et al., 2014).

The results highlight that community centres are the type of facilities that invest most effort in promoting spaces where diverse people can meet. These people would otherwise never meet due to a tendency that exists towards social segregation in society (McPherson et al., 2001). The creation of these spaces transcends the plural use of the facility and aims to create bridging social capital within the facility. The organisers of these pro-diversity events consider that the meetings bring together successful participation when they are held occasionally, and as an expression of different cultures and traditions. Members of grassroots organisations also pointed out that diverse people can also get to know each other when two or more associations collaborate, and their audiences come together with a shared goal.

Nevertheless, analysing the fieldwork demonstrates the difficulties that civic management grassroots organisations face in promoting bridging social capital. With the limited resources and scope of civic management facilities, it is difficult to generate dynamics that counteract the tendency towards homogeneity and social segregation which stem, to a great extent, from social inequalities. Therefore, the results support

what Rebollo and Morales (2013) state regarding the communities' lack of resources and capacity to cope with some of the responsibilities transferred by the administration. Thus, in the light of these challenges, which are difficult for civic management facilities to meet alone, it is particularly important that they collaborate with other actors or programmes with a broader scope and multiple resources, such as community plans, as has been observed in some civic management facilities.

Furthermore, in the critical review of activities that work to promote bridging social capital, Eliasoph (2011) highlights the need to incorporate social inequalities into the interpretative framework in order to avoid understanding diversity as only a cultural expression, one in which the social inequalities that affect participants cannot be publicly debated.

13.2 Final remarks

To conclude, it is worth mentioning that the innovative nature of this thesis is reflected both in its object of study, civic management facilities, and in its approach, an analysis of the relationships of civic management facilities at the three levels that characterise it as a citizen-led practice.

Civic management in Barcelona offers a unique opportunity to delve into current academic debates on network governance, social capital, community development and the internal governance of the commons. In the field of public policies, the recognition and regulation of the citizen management of municipal facilities is an area of growing interest within the local public administration. The practice of civic management moves forward the debate regarding contemporary socio-political challenges for citizen participation and the democratisation of the management of public services. However, it still faces many challenges in its formulation and implementation.

The analytical approach adopted allowed me to carry out a more exhaustive analysis of the different expressions of the democratic and community-building potential of civic management. The aim of approaching the phenomenon in all its complexity has led me to results that not only corroborate the hypotheses proposed, but also add interesting nuances to the assumptions initially posited as plausible.

In summary, civic management is confirmed as an opportunity for democratic deepening and community strengthening under certain assumptions, as the general hypothesis projected. The first assumption of the hypothesis, *the importance of the transparency of governance networks between local public administration and civic*

management grassroots organisations, is confirmed by the results. In addition, based on the analysis pursued, I incorporate the importance of regulations in governance, such as the *Bases de gestió cívica*. The approval of the *Bases* provided transparency and contributed to generating trust between actors. All the factors mentioned (regulations, transparency, trust etc.) contribute to the civic management's networks of governance performing more democratically.

The second assumption of the hypothesis, *the promotion of community development when there is openness to the participation of the social diversity of the area*, is also corroborated by the results. Furthermore, the findings of the dissertation show the importance of engaging associations to encourage the facility being used by the whole range of socially diverse actors in the neighbourhood, especially groups that have more difficulties participating due to their position in social structures.

The results provide a third important corroboration of the last assumption of the hypothesis: *the need to apply specific mechanisms to encourage the participation of groups with fewer resources that allow them to participate*. In order to guarantee the implementation of mechanisms that counteract this unequal ability to participate, the analysis indicates that it is important for the facility's interpretative framework to incorporate social inequalities and their effects on citizen participation.

In this dissertation, I have identified various different elements that increase the capacity for civic management facilities' democratic functioning and community building. On the one hand, I have pointed out the ideal characteristics of the facility: being a community centre and the facility being managed by a platform of grassroots organisations. On the other hand, I have referred to the importance of the conceptual framework of the facility's project. Specifically, I have argued for the benefits of incorporating social inequalities into how participation is interpreted. These are elements of different natures; they are neither contradictory nor exclusive, but complementary.

Furthermore, the three-dimensional approach towards analysing civic management (as a public administration practice, as a community-based practice and as a commons) has also led me to draw connections between the dimensions, connections that aim to develop holistic assumptions about civic management. In this sense, facilities that have more socially diverse boards in terms of gender, age, and/or presence of racialised people (internal governance dimension), are more likely to generate strategies for the pluralisation of the use of the facility (community-based dimension), since there are more points of view represented on the board.

Moreover, socially diverse boards are more likely to promote networking with other associations, as well as the creation of activities that attract a variety of audiences according to the different points of view reflected in the board and the sum of social capital of each of its members.

To continue discussing the connections between dimensions, organisations with more dynamic management bodies (internal governance dimension), understood as those that have implemented mechanisms for the involvement of new members and that have the capacity to fill places in their management bodies with new members in the future, will also be more likely to allocate time and resources to their initial mission. Therefore, the managing entities that are more dynamic internally also have a greater chance of not becoming mere managers (public administration dimension), thanks to having more human capital and the capacity to meet different objectives.

Finally, facilities that have a greater number of people or organisations that use the facility or that are committed to it (community dimension) also have a greater capacity for social mobilisation. This is a noteworthy aspect if they happen to need to resort to protest repertoires, as observed on some occasions when they have demanded improvements from the City Council (public administration dimension).

Thus, the connections within the analytical dimensions emphasise the importance of having an internal governance structure that is dynamic in terms of member rotation, inclusivity and with different opportunities for involvement. When this premise is fulfilled, the other dimensions of civic management facilities have more chance of accomplishing their democratic and community development goals. Nonetheless, it should be stressed that the relationships between the dimensions do not automatically create (necessary and sufficient) biconditional relations, but rather, that they merely increase the probability of doing so. Therefore, it is possible that some facilities that do not meet some of the aforementioned criteria at the internal level may well achieve democratic performance or generate community development in other dimensions.

13.3 Suggestions for future research

Finally, this research has generated new empirical material and reflections on an object of study (civic management facilities) that had not been scientifically studied before, and that can serve as a basis for future research on civic management or similar experiences.

One interesting future line of research would be to compare civic management in Barcelona with similar experiences in other cities in Spain and Europe, in order to find similarities and dissonances among the experiences. This type of research would generate new empirical data and theoretical knowledge in policy co-production and governance with civil society actors, which is a current social and political challenge.

Continuing with this comparative idea and taking advantage of the knowledge gained in analysing civic management facilities, it would also be interesting to evaluate other municipal facilities in Barcelona, regardless of their management, in terms of democratic deepening and community strengthening. This would enable a comparative study of the different types of management (direct, outsourced to companies, citizen management) in terms of democracy and community development, while at the same time introducing these types of parameters in evaluating the facilities' performance.

As a long-term goal, it would be interesting to pursue a longitudinal analysis to examine the greater presence of women observed on youth facilities' boards. The research would focus on the activist trajectory of women who participate in managing youth facilities, with the aim of discerning whether the greater presence of women is due to a change in women's patterns of engagement or is due to the existence of a period in their lifetimes when women have more time to get involved in collective projects, before their availability becomes reduced upon acquiring family responsibilities. In this sense, a study over decades would enable us to observe changes in the patterns of women's involvement in civic activism.

Finally, and linking it to the current context of a pandemic crisis that is provoking numerous social consequences, it would be fascinating to delve into the role that civic management facilities had during the lockdown, in order to understand how they have been transformed to provide support to the citizenry. The research should also consider how civic management facilities have adapted to the era of limited venues and virtual activities, with special emphasis on the implementation of mechanisms to encourage the participation of people who lack care support networks, which is one of the aspects that the COVID-19 pandemic has stressed.

14. Bibliografia

- Adkins, L. i May, T. (2002). Reflexivity and the Politics of Qualitative Research. A T. May (Ed.). *Qualitative Research in Action*. London: Sage.
- Aisa, F. (2000). *Ateneu Enciclopèdic Popular (1902 – 1999). Una història de Barcelona*. Barcelona: Virus editorial.
- Ajuntament de Barcelona. (2015a). *Model de bases de la gestió cívica d'equipaments, per a activitats i serveis municipals*. Barcelona: Butlletí Oficial de la Província de Barcelona.
<https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/guiadecasalsdebarri.pdf>
- Ajuntament de Barcelona. (2015b). *Casals de barri. Pla estratègic 2015-2018*.
<https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/documents/guiadecasalsdebarri.pdf>
- Ajuntament de Barcelona. (2017). Reglament de participació ciutadana. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Ajuntament de Barcelona. (2018). La gestió cívica dels béns comuns urbans. Barcelona: Direcció del Gabinet Tècnic de Programació.
- Ajuntament de Barcelona. (2019). *Model de bases de la gestió cívica d'equipaments, per a activitats i serveis municipals*. Barcelona: Butlletí Oficial de la Província de Barcelona.
- Alabart, A. (1982). Els barris de Barcelona i el moviment associatiu veïnal. [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Alabart, A. (2010). Polítiques urbanístiques i moviment associatiu veïnal. *Barcelona Societat: revista d'informació i estudis socials*, 19.
- Alarcón, P., Font, J. i Madrid, E. (2015). *Participación ciudadana y desigualdad. Diagnóstico y líneas de acción*. Madrid: Intermón-Oxfam.

- Alarcón, P. i Wojcieszak, M. (2016). Consenso y conflicto: dos prismas para comprender la participación. A J. Font, C. Navarro, M. Wojcieszak i P. Alarcón. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Alcántara, A. (2018). *Acció comunitària en medi obert. Estudi de casos*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Alford, J. (1998). A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co- Producers of Public Services. *Australian Journal of Public Administration*, 57 (4).
- Almond, G. i Verba, S. (1963). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press.
- Anderson, B. (1991). *Imagines Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.
- Andreu Acebal, M. (2014). El moviment ciutadà i la transició a Barcelona: La FAVB (1972-1986). [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Antón-Alonso, F., Porcel, S. i Cruz, I. (2019). *Canvi demogràfic, envelliment i metròpoli*. Bellaterra: Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.
- Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35 (4).
- Arrieta, F., Izagirre, A., Segú, M., i Zuñiga, M. (2018). La comunidad al rescate: algunas reflexiones sobre las políticas estatales de activación comunitaria en Europa. *Zerbitzu*, 65.
- Arrow, K. (1963). *Social choice and individual values*. New York: John Wiley & Sons.
- Associació cultural Casa Orlandai (2008). Què és l'ACCO? <https://casaorlandai.cat/lassociacio/que-es-lacco/>
- Ateneu Harmonia. (2015). Apartat gestió comunitària. <https://ateneuharmonia.cat/lharmonia/coneix-lateneu/>
- Atkinson, R., Dörfler, T. I Rothfub, E. (2018). Self-Organisation and the Co- Production of Governance: The Challenge of Local Responses to Climate Change. *Politics and Governance*, 6 (1).
- Babchuk, N. i Edwards, J. (1965). Voluntary Associations and the Integration Hypothesis. *Sociological Inquiry*, 35 (2).
- Bakker, J., Denters, B., Vrieling, M.O. i Klok, P.-J. (2012). Citizens' Initiatives: How Local Governments Fill their Facilitative Role. *Local Government Studies*, 38 (4).

- Ballart, X. *Gestió pública I*. Barcelona: UOC.
- Ballart, X. i Ramió, C. (2000). *Ciencia de la administración*. València: Tirant lo Blanch.
- Barcelona en Comú. (2015). *Programa electoral de Barcelona en comú (2015-2019)*. <https://barcelonaencomu.cat/ca/programa-2015>
- Barnett, C. (2004). Deconstructing radical democracy: Articulation, representation, and being-with-others. *Political geography*, 23 (5).
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2001). *Community Seeking Safety in an Insecure World*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (1998). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Beck, U. i Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage Publications Ltd.
- Beer, C.T., Bartley, T. i Roberts, W.T. (2012). Ngos: Between Advocacy, Service Provision, and Regulation. A D. Levi-Faur *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: The Oxford Handbook of Governance.
- Benedicto, J. (2013). The political cultures of young people: An uncertain and unstable combinatorial logic. *Journal of Youth Studies*, 16 (6).
- Berger-Schmitt, R. (2000). Social Cohesion as an Aspect of the Quality of Societies: Concept and Measurement. *EuReporting Working Paper No. 14*.
- Benton, R. (2016). Uniters or dividers? Voluntary organizations and social capital acquisition. *Social Networks*, 44.
- Berman, Y. i Phillips, D. (2000). Indicators of Social Quality and Social Exclusion at National and Community Level. *Social Indicators Research*, 50.
- Bianchi, I. (2018a). A relational approach for the study of urban commons: The case of the Escocesa Art Centre in Barcelona. *Tracce Urbane: Italian Journal of Urban Studies*, 4, 171–193. https://doi.org/10.13133/2532-6562_2.4.14356
- Bianchi, I. (2018b). In, against, beyond and through the state. Limits and possibilities of urban commons in Barcelona. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Bianchi, I., Salazar, Y. i Pera M. (2021). “No olvidemos nunca quiénes somos ni por qué estamos aquí”. Sobre Barcelona en Comú, movimientos sociales y cambio radical. A C. Monge, J.A. Bergua, J. Miguijón i D.Pac. *Tras la indignación. El 15M; miradas desde el presente*. Barcelona: Gedisa.

- Black, D. (1958). *The theory of Committees and Elections*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blackshaw, T. (2010). *Key Concepts in Community Studies*. London: Sage Publications.
- Blakeley, G. (2010). Governing Ourselves: Citizen Participation and Governance in Barcelona and Manchester. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34 (1).
- Blanco, I. (2004). Governance urbana i polítiques d'inclusió socio-espacial: Una anàlisi comparada entre els casos del Raval i de la Trinitat Nova. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Blanco, I. i Gomà, R. (2016). *El municipalisme del bé comú*. Barcelona: Icaria editorial.
- Blanco, I., Gomà, R. i Subirats, J. (2018). El nuevo municipalismo: derecho a la ciudad y comunes urbanos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 20.
- Blanco, I. i León, M. (2017). Social innovation, reciprocity and contentious politics: Facing the socio-urban crisis in Ciutat Meridiana. *Urban Studies*, 54 (9).
- Blanco, I., Lowndes, V. i Pratchett, L. (2011). Policy Networks and Governance Networks: Towards Greater Conceptual Clarity. *Political Studies Review*, 9 (3).
- Blanco, I.; Martínez, R. and Parés, M. (2016) ¿Hacia un nuevo modelo participativo? Participación institucional y movilizaciones de base durante la crisis en Barcelona. *Transgob Report Series*, 3, Barcelona.
- Blanco, I. i Nel·lo, O. (2018). *Barrios y crisis*. València: Tirant lo Blanch.
- Blee, K. (2002). *Inside organized racism: women in the hate movement*. Berkeley: University of California Press.
- Böhm, S., Dinerstein, A. C., i Spicer, A. (2010). (Im)possibilities of autonomy: Social movements in and beyond capital, the state and development. *Social Movements Studies*, 9(1), 17–32.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1989). Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*, 7 (1).
- Bourdieu, P. i Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67 (5).

14. Bibliografia

- Boyle, D. i Harris, M. (2009). *The Challenge of Co-production: How equal partnership between professionals and the public are crucial to improving public services*. London: NESTA.
- Brinkerhoff, J. (2002). Government – nonprofit partnership: a defining framework. *Public Administration and Development*, 22 (1).
- Brudney, J. i England, R.E. (1983). Toward a definition of the Co-production concept. *Public Administration Review*, 43 (1).
- Brugué, Q. (2010). *Transversalidad: Del concepto a la práctica, de las ideas a los resultados*. Vitoria-Gasteiz: Fundación Kaleidos.
- Brugué, Q., Amorós, M. i Gomà, R. (1994). La Administración pública y sus clientes: ¿Moda organizativa u opción ideológica?. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 1.
- Brugué, J., Font, J. i Gomà, R. (2003). Participación y democracia: asociaciones y poder local. A M. Funes i R. Adell (Eds.) *Movimientos sociales: cambio social y participación*. Madrid: UNED.
- Brugué, Q. i Subirats, J. (1996). *Análisis de políticas públicas y gestión pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Bua, A. i Bussu, S. (2020). Between governance-driven democratisation and democracy-driven governance: Explaining changes in participatory governance in the case of Barcelona. *European Journal of Political Research*, 1.
- Bulmer, M. (1986). Race and Ethnicity. A R.G. Burgess. *Key Variables in Social Investigation*. London: Routledge.
- Caffentzis, G., i Federici, S. (2014). Commons against and beyond capitalism. *Community Development Journal*, 49.
- Calvo, M., Causapié, P., Cerezo, A., Lleonart, P. i Vives, J. (2018). *Els equipaments en proximitat: Motors de projectes i vida comunitària als barri*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Cameron, D. i Clegg, N. (2010). *The Coalition: our Programme for Government*. www.gov.uk/government/publications/the-coalition-our-programme-for-government
- Castells, M. (1977). *The urban question: A marxist approach*. Cambridge: MIT Press.
- Castells, M. (1986). *La ciudad y las masas: Sociología de los movimientos sociales urbanos*. Madrid: Alianza editorial.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Hoboken: Wiley – Blackwell.

- Castro-Coma, M. i Martí-Costa, M. (2016). Comunes urbanos: de la gestión colectiva al derecho a la ciudad. *EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*, 42 (125).
- Chiesi, A. (2004). Social Cohesion and Related Concepts. A N. Genov (Ed.). *Advances in Sociological Knowledge*.
- Clarke, J. (2004). Dissolving the public realm? The logics and limits of neo-liberalism. *Journal of Social Policy*, 33 (1).
- Clarke, J., Gilmour, R., i Garner, S. (2007). Home, identity and community cohesion. *Identity, Ethnic Diversity and Community Cohesion*, 87.
- Clarke, J., Kathleen, C., Dagnino, E. i Neveu, C. (2014). *Disputing Citizenship*. Bristol: Policy Press.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. New York: Harvard University Press.
- Colding, J., Barthel, S. (2013). The potential of “Urban Green Commons” in the resilience building of cities. *Ecological Economics*, 86.
- Cortés-Rodríguez, M.A. (2013). *Poder y resistencia en la filosofía de Michel Foucault*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Cruikshank, B. (1999). *The Will to Empower: Democratic Citizens and Other Subjects*. Ithaca: Cornell University Press.
- Cruz, H. i Martínez, R. (2016). I si “mentrestant” creem institucions comunitàries? Els buits urbans com a oportunitat. A M. Fernández i J. Gifreu (Eds.). *El uso temporal de los vacíos urbanos*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Cruz, H., Martínez, R. i Blanco, I. (2017). Urban Segregation and Social Innovation in Catalonia. *Partecipazione e Conflitto*, 10 (1).
- Dadusc, D. (2019). Enclosing autonomy: The politics of tolerance and criminalisation of the Amsterdam squatting movement. *City*, 23 (2).
- Davies, J. (2007). Against “Partnership”: Toward a Local Challenge to Global Neoliberalism. A R. Hambleton i J. Simone Gross, *Governing Cities in a Global Era*. New York: Palgrave macmillan.
- Davies, J. (2011). *Challenging Governance Theory: From Networks to Hegemony*. Bristol: Policy Press.
- Davies, J. i Pill, M. (2012). Empowerment or abandonment? Prospects for neighbourhood revitalization under the big society. *Public Money and Management*, 32 (3).
- De Angelis, M., (2012). Crises, movements and commons. *Borderlands*, 11 (2).

- De Angelis, M., (2018). *Omnia sunt communia: On the commons and the transformation to postcapitalism*. London: Zed Books.
- De Vries, M. i Nemec, J. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26 (1).
- Dean, M. (1999). *Governmentality*. London: Sage Publications.
- Degen, M. i García, M. (2008). *La metaciudad: Barcelona. Transformación de una metrópolis*. Barcelona: Anthropos.
- Delanty, G. (2003). *Community*. London: Routledge.
- Deleixhe, M. (2018). Conflicts in common(s)? Radical democracy and the governance of the commons. *Thesis Eleven*, 144 (1).
- Delgado, M. (2001). *Memoria y lugar: el espació público como crisis de significado*. València: Ediciones generales de la construcción.
- Delgado, M. (2018). Barrionalismo. *El cor de les aparences*.
<https://manueldelgadoruiz.blogspot.com/2021/10/barrionalismo.html>
- Della Porta, D., Reiter, H. i Alarcón, P. (2014). Institutional participatory initiatives and democratic qualities. A J. Font, D. Della Porta i Y. Sintomer (Eds.). *Participatory processes in Southern Europe: causes, processes and consequences*. London: Rowman & Littlefield.
- Della Porta, D., Fernández, J., Kouki, H. i Mosca, L. (2017). *Movement Parties Against Austerity*. London: Wiley.
- Denhardt, R.B. i Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic “enlightenment”. *Public Administration*, 87 (4).
- Diprete, T., Gelman, A., McCormick, T., Teitler, J. i Zheng, T. (2011). Segregation in Social Networks based on Acquaintanceship and Trust. *American Journal of Sociology*, 116 (4).
- Domingo, M. i Bonet, M.R. (1998). *Barcelona i els moviments socials urbans*. Barcelona: Mediterrània.
- Driver, F. (1985). Power, space and the body: A critical assessment of Foucault's Discipline and Punish. *Environment and Planning D: Society and Space*, 3.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Business.
- Dunleavy, P. i Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14 (3).

14. Bibliografia

- Durkheim, E. (1974). *Las reglas del método sociológico*. Madrid: Morata.
- Ealham, C. (2005). *La lucha por Barcelona: Clase, cultura y conflicto 1898 – 1937*. Madrid: Alianza editorial.
- Earl, J. i Kimport, K. (2011). *Digitally Enabled Social Change*. Cambridge: The MIT Press.
- Eizaguirre, S. (2018). Del cooperativismo inclusivo a la cultura “Hacedora”: Iniciativas de innovación social, empoderamiento democrático y coproducción de políticas comunitarias en Bilbao. A M. García i M. Pradel (Eds.). *El momento de la ciudadanía: innovación social y gobernanza urbana*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Eliasoph, N. (2011). *Making Volunteers: Civic Life after Welfare’s End*. Princeton: Princeton University Press.
- Etzioni, A. (2003). Communitarianism. A K. Christensen i Levinson D. (Eds.), *Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World*. New York: Sage Publications.
- Federació d’Ateneus de Catalunya. (2017). Què és un ateneu?. www.ateneus.cat/que-es-un-ateneu
- Federici, S. (2004). *Caliban and the Witch: Women, the Body and Primitive Accumulation*. New York: Autonomedia.
- Fernández Lamelas, E. (2008). Movimiento vecinal, protesta, acción comunitaria o acción política desde la ciudadanía. A P.Heras i Trias (Ed.). *La acción política desde la comunidad*. Barcelona: Graó.
- Ferreri, M., i Vidal, L (2020). Public-cooperative policy mechanisms for housing commons. *International Journal of Housing Policy*. <https://doi.org/10.1080/19491247.2021.1877888>
- Ferreri, M., Villamayor, S., i Parés, M. (2019). Pro-commons Coproduction and territorial development in the Barcelona Metropolitan Area. Final Report. <https://blogs.uab.cat/coproduccioprocomu/>
- Figuerola, M., Vilà, R. i Bobi, X. (2007). *Bases per a l’elaboració del Pla d’equipaments de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Font, J., Montero, J. i Torcal, M. (2006). *Ciudadanos, asociaciones y participación en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Font, J., Ojeda, H., i Urbano, X. (2015). La gestió comunitària dins l’economia social i solidària. *Nativa*. <https://nativa.cat/2015/03/la-gestio-comunitaria-dins-leconomia-social-i-solidaria/>

- Forrest, R. i Kearns, A. (2001). Social cohesion, social capital and the neighbourhood. *Urban Studies*, 38 (12).
- Foucault, M. (1987). The ethic of care for the self as a practice of freedom. *Philosophy and Social Criticisms*, 12 (2/3).
- Fraser, N. (1990). Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy. *Social Text*, 25.
- Fraser, N. i Gordon, L. (1994). A Genealogy of Dependency: Tracing a Keyword of the U.S. Welfare State. A K.Nash i A. Scott (Eds.). *New Critical Writings in Political Sociology*. New York: Routledge.
- Freeman, J. (2003). La tiranía de la falta de estructuras. *Fórum de política feminista*. <https://www.caladona.org/wp-content/pujats/2010/06/la-tirania-de-la-falta-de-estructuras.pdf>
- Fundación Kaleidos. (2008). *Equipamientos municipales de proximidad. Metodologías para la participación ciudadana*. Gasteiz: Fundación Kaleidos.
- Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75 (4).
- Fung, A. i Wright, E.O. (2003). *Deepening Democracy. Institutional innovations in empowered participatory governance*. London: Verso.
- Garcés, M. (2018). *Ciutat Princesa*. Barcelona: Galàxia Gutenberg.
- García Cabeza, M. i Pradel Miquel, M. (2018). Reflexiones finales. A M. García i M. Pradel (Eds.). *El momento de la ciudadanía: innovación social y gobernanza urbana*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Garcia-Ramon, M. i Albet, A. (2000). Pre-Olympic and Post-Olympic Barcelona, a "Model" for Urban Regeneration Today. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 32 (8).
- Gilchrist, A. (2007). *The well-connected community*. Bristol: The policy Press.
- Giugni, M., i Passy, F. (1998). Contentious politics in complex societies: New social Movements between conflict and cooperation. A M. Giugni, D. McAdam, i C. Tilly (Eds.), *From contention to democracy* (pp. 81 - 107). Lanham: Rowman & Littlefield.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goldthorpe, J.H., Lockwood, D., Bechhofer, F. i Platt, J. (1967). The Affluent Worker and the Thesis of Embourgeoisement: Some Preliminary Research Findings. *Sociology*, 1 (1).

14. Bibliografia

- Gonzalez, R. (2011). Xarxes crítiques i polítiques públiques. Els impactes del moviment per l'okupació a Catalunya i Madrid (1984-2009). [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Goodin, R. (2003). Democratic accountability: The distinctiveness of the third sector. *Archives Europeenes de Sociologie*, 44 (3).
- Gough, I., i Olofsson, G. (1999). *Capitalism and Social Cohesion*. Hampshire: MacMillan Press Ltd.
- Gram-Hansen, S. i Ryberg, T. (2016). From participatory design and ontological ethics, towards an approach to constructive ethics. *ACM SIGCAS Computers and Society*, 45 (3).
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78 (6).
- Gutiérrez Aguilar, R. (2017). *Horizontes comunitario-populares*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Hardin, G., (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162 (3859)
- Hardt, M. i Negri, A. (1996). *Labor of Dionysus*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Hardt, M. i Negri, A. (2009). *Commonwealth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Harvey, D. (2012). *Rebel Cities: from the right to the city to the urban revolution*. New York: Verso.
- Hastings, A. (2009). Poor Neighbourhoods and Poor Services: Evidence on the "Rationing" of Environmental Service Provision to Deprived Neighbourhoods. *Urban Studies*, 46 (13).
- Heckscher, C. (1994). Defining the Post-Bureaucratic Type. A C. Hecksher i A. Donnellon (Eds.) *The Post-Bureaucratic Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heller, A. (1999). *A Theory of Modernity*. Oxford: Blackwell.
- Heller, F. (2003). Participation and Power: A critical assessment. *Applied Psychology*, 52 (1).
- Heller, A. (2006, Març 15). *Què és la "postmodernitat" un quart de segle més tard*. [Presentació en conferència]. Conferència en el marc de les jornades Visions creuades, visions de canvi. Ciutats i regions d'Europa, CCCB. Barcelona.

- Hobsbawn, E. (1995). *Age of Extremes: The Short Twentieth Century 1914 – 1991*. London: Abacus.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public administration*, 69 (1).
- Hughes, O.E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. London: Palgrave Macmillan.
- Iaione, C. (2016). The Co-city: Sharing, Collaborating, Cooperating and Commoning in the City. *American Journal of Economics and Sociology*, 75 (2).
- Isin, E.F. (2000). Governing cities without government. A E.F. Isin (Ed.). *Democracy, Citizenship and the Global City*. London: Routledge.
- Izquierdo, S. (2018). Els ateneus a Catalunya. Cultura i sociabilitat als segles XIX i XX. *Catalan Historical Review*, 11.
- Jacobs, J. (1973). *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Barcelona: Península.
- Jennings, V. i Bamkole, O. (2019). The Relationship between Social Cohesion and Urban Green Space: An Avenue for Health Promotion. *International Journal Environmental Research Public Health*, 16 (3).
- Jenson, J. (2010). *Defining and Measuring Social Cohesion*. Hampshire: Hobbs the Printers Ltd.
- Jerram, L. (2015). *Urban Commons. The false promise of the commons: Historical fantasies, sexuality and the 'really-existing' urban common of modernity*. New York: Routledge.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development. *International Social Science Journal*, 50 (155).
- Jessop, B. (2007). From micro-powers to governmentality: Foucault's work on statehood, state formation, statecraft and state power. *Political Geography*, 26 (1).
- Jessop, B. (2010). Constituting another Foucault effect. Foucault on states and statecraft. A U.Bröckling, S. Krasmann, i T. Lemke (Eds.), *Governmentality: Current issues and future challenges*. London: Routledge.
- Joshi, A. i Moore, M. (2004) Institutionalised Co-production: Unorthodox Public Service Delivery in Challenging Environments. *Journal of Development Studies*, 40 (4).
- Kapucu, N. (2011). Social Capital and Civic Engagement in Urban China. *International Journal of Social Inquiry*, 2 (2).

- Kawachi, I., Kennedy, B., Lochner, K. i Prothrow-stith, D. (1997). Social capital, income inequality, and mortality. *American Journal of Public Health*, 87 (9).
- Kip, M. (2015). Moving beyond the city: conceptualizaing urban commons from a critical urban studies perspective. A: Dellenbaugh, M., Kip, M., Makjen,B., Müller, K., Schwegmann, M. (Eds.), *Urban Commons: Moving Beyond State and Market*. Berlin: Birkhäuser.
- Kip, M., Bieniok, M., Dellenbaugh, M., Müller, K., Schwegmann, M. (2015). Seizing the (every)day: welcome to the urban commons. A: Dellenbaugh, M., Kip, M., Makjen,B., Müller, K., Schwegmann, M. (Eds.), *Urban Commons: Moving Beyond State and Market*. Berlin: Birkhäuser.
- Klijn, E.H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*, 10, (4).
- Klijn, E.H. (2012). New Public Management and Governance: A comparison. A D. Levi-Faur *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: The Oxford Handbook of Governance.
- Klijn, E.H. i Skelcher, C. (2008). Democracy and Governance Networks: Compatible or not? *Public Administration*, 85 (3).
- Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the People*. New York: Penguin Random House.
- Kornberger, M., Borch, C. (2015). *Urban Commons: Rethinking the City*. New York: Routledge.
- Lalot, F., Abrams, D., Broadwood, J., Davies Hayon, K., Platts-Dunn, I. (2021). The social cohesion investment: Communities that invested in integration programmes are showing greater social cohesion in the midst of the Covid-19 pandemic. *Journal of community & applied social psychology*.
- Lang, M. (2019). Plurinationality as a Strategy. *Postdevelopment in practice: alternatives, economies, ontologies*, 334.
- Lash, S. (2002). Foreword by Scott Lash: Individualization in a Non-Linear Mode. A U. Beck i E. Beck-Gernsheim *Individualization*. London: Sage Publications Ltd.
- Laval, C. i Dardot, P. (2015). *Común : ensayo sobre la revolución en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.
- Leiva, E., Miró, I. i Urbano, X. (2007). *De la protesta al contrapoder. Nous protagonismes socials en la Barcelona Metropolitana*. Barcelona: Virus.
- Lemke, T. (2002). Foucault, Governmentality, Critique. *Rethinking Marxism*, 14 (3).

14. Bibliografia

- Lentricchia, F. (1988). *Ariel and the police: Michel Foucault, William James, Wallace Stevens*. Seattle: University of Washington Press.
- Levi-Faur, D. (2012). From “Big Government” to “Big Governance”? A D. Levi-Faur *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: The Oxford Handbook of Governance.
- Lin, N. i Dumin, M. (1986). Access to occupations through social ties. *Social Networks*, 8 (4).
- Lindsted, C. i Naurin, D. (2010). Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption. *International Political Science Review*, 31 (3).
- Linebaugh, P. (2008). *The Magna Carta Manifesto*. Berkeley: University of California Press.
- Liñeira, R. i Pardos, S. (2008). Actors col·lectius: associacions, partits i mitjans de comunicació. A. Anduiza, E. (Ed.) *Informe sobre la qualitat de la democràcia a Catalunya*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- Lobel, O. (2012). New Governance as Regulatory Governance. A D. Levi-Faur *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: The Oxford Handbook of Governance.
- Lockwood, D. (1999). Civic Integration and Social Cohesion. A I. Gough i Olofsson G. (Eds.), *Capitalism and Social Cohesion*. Hampshire: MacMillan Press Ltd.
- Lopez Espinosa, A. (2019). La ciutat democràtica, el moviment veïnal, el model Barcelona i la participació ciutadana: un estat de la qüestió i una proposta d'anàlisi en tres temps. *Segle XX. Revista catalana d'història*, 12.
- Lozares, C., Verd-Pericàs, J., Martí, J., López-Roldán, P., i Molina J. (2011). Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20 (1).
- Lowndes, V. (2018). Del govern local a la governança urbana: reptes per a la gestió pública. [Presentació en formació]. Curs sobre Governança urbana i polítiques de ciutat. Escola de l'IGOP. Barcelona
- Lowndes, V. i Pratchett, L. (2012). Local Governance under the Coalition Government: Austerity, Localism and the “Big Society”. *Local Government Studies*, 38 (1).
- Lowndes, V. i Sullivan, H. (2008). How low can you go? Rationales and challenges for neighbourhood governance. *Public Administration*, 86 (1).

- Nabatchi, T., Sancino, A., i Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77 (5).
- Narayan, U. (1997). *Dislocating Cultures*. London: Routledge.
- Narotzky, S. (2013). What kind of commons are urban commons. *Focaal - Journal of Global and Historical Anthropology*, 66, 122-124.
- Nonini, D. (2017). Theorizing the urban housing commons. *Journal of Global and Historical Anthropology*, 79.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economics Perspectives*. 5 (1).
- Manyà, C. i Morales, E. (2017). Marc de la intervenció comunitària als Centres de Serveis Socials de Barcelona. Barcelona: IGOP – UAB.
- Marinetto, M. (2003). Who wants to be an Active Citizen? The Politics and Practice of Community Involvement. *Sociology*, 37 (1).
- Martí, J. i Rebollo, O. (2007). *Eines per a la participació ciutadana: Bases, mètodes i tècniques*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Martí-Costa, M. i Tomàs, M. (2017). Urban governance in Spain: From democratic transition to austerity policies. *Urban Studies*, 54 (9).
- Martin, S. (1983). *Managing without managers*. Beverly Hills: Sage.
- Martínez Barceló, J. (1998). Del Moviment ciutadà i de la democràcia local. Moviments socials i democràcia local. *Revista Catalana de Sociologia*, 7.
- Martínez Moreno, R. i Castro, M. (2018). ¿Conquistar el derecho a la ciudad sin conflicto? *El Salto diario*.
- Mattei, U. (2013). Protecting the Commons: Water, Culture, and Nature: The Commons Movement in the Italian Struggle against Neoliberal Governance. *South Atlantic Quarterly*, 112 (2).
- Maton, K. i Salem, D. (1995). Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5).
- May, T. (1997). *Social Research – Issues, Methods and Process*. Buckingham: Open University Press.
- Mayer, M. (2009). The “Right to the City” in the context of shifting mottos of urban social movements. *City*, 13 (2-3).
- Mayer, M. (2013). First world urban activism. *City*, 17 (1).
- McAdam, D. (1996). Conceptual origins, current problems, future directions. A D. McAdam, McCarthy, J.D. i Zald, M.N. (Eds.) *Comparative Perspectives on Social Movements*. Cambridge: Cambridge University Press.

- McKenzie, K. (2008). Urbanization, Social Capital and Mental Health. *Global Social Policy*, 8 (3).
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. i Mcook, J. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Netowrks. *Annual Review of Sociology*, 27.
- Membretti, A. (2010), "Social innovation in the wake of urban movements. The Centro Sociale Leoncavallo in Milan: a case of 'flexible institutionalization'". A F. Moulaert, F. Martinelli, E. Swyngedouw and S. González (Eds.), *Can neighbourhood save thecity?*, London: Routledge, pp. 68-80.
- Mendizabal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. A I. Vasilachis de Gialdino (Ed.). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure: Enlarged to include two new essays on theoretical sociology*. New York: Macmillan.
- Midnight Notes Collective and Friends. (2009). Promissory Notes From Crisis to Commons. <http://www.midnightnotes.org/Promissory%20Notes.pdf>
- Miles, M.A. i Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Miró, I. (2018). *Ciutats cooperatives. Esbossos d'una altra economia urbana*. Barcelona: Icària editorial.
- Mitlin, D. (2008). With and beyond the state – co-production as a route to political influence, power and transformation for grassroots organizations. *Environment & Urbanization*, 20 (2), 339-360.
- Molauert, F. (2010). Social Innovation and Community Development: concepts, theories and challenges. A F. Molauert, F. Martinelli, E. Swyngedouw i S. Gonzalez. *Can Neighbourhoods Save the City?* London: Routledge.
- Montañes, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: UOC.
- Morales, E. (2016). Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Morales, E. i Rebollo, O. (2013). Hacia una política pública de acción comunitaria: Límites y oportunidades. A R. Canal (Ed.) *Ciudades y pueblos que puedan durar: políticas locales para una nueva época*. Barcelona: Icària.
- Morales, E. i Rebollo, O. (2014). Potencialitats i límits de l'acció comunitària com a estratègia empoderadora en el context de crisi actual. *RTS: Revista de treball social*, 203.

- Moreno Muñoz, D. (2020). L'Ajuntament de Barcelona durant la Transició: les ruptures del municipalisme en la construcció democràtica. *Revista catalana d'història*, 13.
- Morrone, A., Tontoranelli, N. i Ranuzzi, G. (2009). How Good is Trust?: Measuring Trust and its Role for the Progress of Societies. *Repec*.
- Mouffe, C. (1992) *Dimensions of radical democracy: pluralism, citizenship, community*. London: Verso.
- Mouffe, C. (1999). *El Retorno de lo político : comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical*. Barcelona: Paidós.
- Mouffe, C. (2005). *On the Political*. Abingdon: Routledge.
- Mullins, D., Milligan, V., i Nieboer, N. (2018). State directed hybridity? The relationship between non-profit housing organizations and the state in three national contexts. *Housing Studies*, 33(4), 565–588.
- Murji, K. i Solomos, J. (2005). *Introduction: Racialization in Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Musitu, G. i Buelga, S. (2004). Desarrollo comunitario y potenciación. A G. Musitu, J. Herrero, L. Cantera I M. Montenegro (Eds.), *Introducción a la Psicología Comunitaria*. Barcelona: UOC.
- Navarro, V. (2002). Politics, Power, and Quality of Life: A Critique of Social Capital. *International Journal of Health Services*, 32 (3).
- Niskanen, W. (1974). *Bureaucracy and representative government*. London: Routledge.
- Nonini, D., (2017). Theorizing the urban housing commons. *Focaal - Journal of Global and Historical Anthropology*, 79, 23-28.
- O'Dwyer, B., i Unerman, J. (2008). The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33.
- Oficina Municipal de Dades. (2021) Departament d'Estadística i Difusió de Dades. Ajuntament de Barcelona.
www.ajuntament.barcelona.cat/estadistica/catala/index.htm
- Offe, C. (2009). Governance: "An Empty Signifier"?. *Constellations*, 16 (2).
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8.
- Osborne, D. i Gaebler, T. (1994). *La reinvencción del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Ciutat de Mèxic: Ediciones Gernika.

14. Bibliografia

- Osorio-Cabrera, D. (2017). Modos de vida vivibles. Economía(s) solidaria(s) y sostenibilidad de la vida. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development. *World Development*, 24 (6).
- Ostrom, V., i Ostrom, E. (1977). Public Goods and Public Choices. In *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*. *Public Administration Review*, 31.
- Parés, M. i Castellà, C. (2009). Una proposta de criteris de qualitat democràtica per a evaluar els processos participatius. A M. Parés (Ed.) *Participación y calidad democrática: evaluando las nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona: Ariel.
- Parés, M., Blanco, I. i Fernández, C. (2018). Facing the Great Recession in Deprived Urban Areas: How Civic Capacity Contributes to Neighbourhood Resilience. *City and Community*, 17.
- Parker, P., Schmidt, S. (2017). Enabling urban commons. *CoDesign*, 13 (3).
- Parsons, T. (1969). *Politics and Social Structure*. New York: Macmillan – The Free Press.
- Pateman, C. (1975). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pera, M. (2019). La desobediencia civil en la campaña La Obra Social de la PAH. *Arbor*, 195 (793).
- Pera, M. (2020). Potential benefits and challenges of the relationship between social movements and the commons in the city of Barcelona. *Ecological Economics*, 174.
- Pera, M. i Bianchi, I. (2022). Governmentality, the Local State, and the Commons: An Analysis of Civic Management Facilities in Barcelona. *Social Inclusion*, 10 (1).
- Perez, X. (2004). *Una il·lusió compartida: Ateneu Popular 9 Barris, 25 anys*. Lleida: Pagès.
- Pestoff, V. (2014). Collective Action and the Sustainability of Co-production. *Public Management Review*, 16 (3).
- Peters, B.G. (2001). *The Future of Governing*. Lawrence: University Press of Kansas.

14. Bibliografia

- Peters, T. i Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Phillips, S. D. (2012). The New Citizenship and Governance: Alternative Intersections. A D. Levi-Faur *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: The Oxford Handbook of Governance.
- Pickett, B.L. (1996). Foucault and the politics of resistance. *Polity*, 28 (4).
- Pierre, J. i Peters, B. (2000). *Governance, Politics, and the State*. Boston: Springer Book
- Plataforma de gestió ciutadana (2012). Presentació plataforma de gestió ciutadana.
<https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2012/01/presentacic3b3pgc-1.pdf>
- Polanyi, K. (2001). *La gran transformació. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México D.F.: FCE.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. London: Open University Press.
- Popielarz, P. i McPherson, M. (1991). *On the edge: Niche POsition and the Duration of Voluntary Memberships* [Presentació en conferència]. Annual meeting of the American Sociological Association.
- Pratchett, L. (2004). Local Autonomy, Local Democracy and the “New Localism”. *Political Studies*, 52.
- Pruijt, H. (2003). Is the institutionalization of urban movements inevitable? A comparison of the opportunities for sustained squatting in New York City and Amsterdam. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (1).
- Pujal Llombart, M. i Amigot Leache, P. (2010). El binarismo de género como dispositivo de poder social, corporal y subjetivo. *Quaderns de Psicologia*, 12 (2).
- Putnam, R. (1995). *Bowling Alone: America’s Declining Social Capital*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Putnam, R. (2000). *Per a fer que la democràcia funcioni. La importància del capital social*. Barcelona: Edicions Proa.
- Raco, M. (2000). Assessing community participation in local economic development: Lessons for the new urban policy. *Political Geography*, 19 (5).
- Raco, M. i Imrie, R. (2000). Remaking place and securitising space: Urban regeneration and the strategies, tactics and practices of policing in the UK. *Urban Studies*, 40 (9).

14. Bibliografía

- Ranson, S. i Stewart, J. (1994). *Management for the Public Domain*. London: Macmillan.
- Rappaport, J. (1984). Studies in Empowerment: Introduction to the Issue. *Prevention in Human Services*, 3.
- Rebollo, O. (2004). Procesos comunitarios de transformación social. *El viejo topo*, 192.
- Rebollo, O. (2012). La transformación social urbana: La acción comunitaria en la ciudad globalizada. *Gestión y política pública*, 21.
- Rebollo, O. i Morales, E. (2013). Hacia una política pública de acción comunitaria: Límites y oportunidades. A R. Canal (Ed.) *Ciudades y pueblos que pueden durar*. Barcelona: Icaria.
- Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28 (8).
- Rhodes, R.A.W. (2012). Waves of Governance. A D. Levi-Faur *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: The Oxford Handbook of Governance.
- Rich, R. (1981). Interaction of the Voluntary and Governmental Sectors: Toward an Understanding of the Coproduction of Municipal Services. *Administration & Society*, 13 (1).
- Ritzer, G. (2001). *Teoría sociológica moderna*. Madrid: McGraw Hill.
- Roman, L. (2010). La politización de la administración pública. El concepto y su aplicación en el caso de la administración general del estado. A M. Baena del Alcázar i M. Arenilla Sáez (Eds.) *La administración pública entre dos siglos*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rose, N. (1996). The death of the social? Re-figuring the territory of government. *Economy and Society*, 25 (3).
- Rose, N. (1999). *Power of Freedom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, N. (2000). Community, citizenship, and the third way. *American Behavioural Scientist*, 43 (9).
- Rose, N. i Miller, P. (1992). Political power beyond the State: problematics of government. *The British Journal of Sociology*, 43 (2).
- Salazar, Y., Pera, M. i Bianchi, I. (2022). Urban commons perspective to transform community management: The Citizen Assets Programme in Barcelona. A S.Bussu i A. Bua (Eds.). *A Reclaiming participatory governance: social movements and the reinvention of democratic innovations*. London: Routledge.

- Sánchez Aroca, M. (1999). Voices Inside Schools, La Verneda, Sant Martí: A School Where People Dare to Dream. *Harvard Educational Review*, 69 (3).
- Sánchez Belando, M.V. (2015). Las políticas culturales de proximidad en el paradigma de la ciudad creativa: El caso del programa de centros cívicos en la ciudad de Barcelona. *Política y Sociedad*, 52 (1).
- Sánchez Belando, M.V. (2021). Si no ho feu vosaltres, ho farem nosaltres. Can Batlló como caso de innovación social dentro de la gobernanxa urbana barcelonesa. [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Sancino, A. (2016). The Meta Co-production of Community Outcomes: Towards a Citizens' Capabilities Approach. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27 (1).
- Shaw, M. (2008). Community development and the politics of community. *Community Development Journal*, 43 (1).
- Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2018). *Building and Dwelling: Ethics for the City*. London: Allen Lane.
- Sieber, S. (1973). The Integration of Fieldwork and Survey Methods. *American Journal of Sociology*, 78 (6).
- Simmel, G. (1971). *On Individuality and Social Forms*. Chicago: University of Chicago Press.
- Simovska, V. (2004). Student participation: A democratic education perspectiva – Experience from the health – promoting schools in Macedona. *Health Education Research*, 19 (2).
- Schiefer, D. i Van der Noll, J. (2017). The Essentials of Social Cohesion: A Literature Review. *Social Indicators Research*, 132 (2).
- Shinn, C.W. (1999). Civic capacity: Theory, Research and Practice. *Administrative Theory & Praxis*, 21 (1).
- Small, M. (2011). How to conduct a mixed methods study: Recent trends in a rapidly growing literature. *Annual Review of Sociology*, 37.
- Smith, S. i Kulynich, J. (2002). It may be social, but why is it capital? The social construction of social capital and the politics of language. *Politics and Society*, 30 (1).
- Soja, E. (2008). *Postmetropolis. Estudios críticos sobre las ciudades y las regiones*. Madrid: Traficantes de sueños.

- Solà, P. (1978). *Els ateneus obrers i la cultura popular a Catalunya (1900 – 1939): L'Ateneu Enciclopèdic Popular*. Barcelona: Edicions La Magrana.
- Soler, R. (2016). Implicació política i joventut. Activismes, actituds i contextos en democràcies en moviment. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositori Tesis en xarxa www.tdx.cat
- Solsona, G. (2007). *Introducció de la perspectiva de gènere en els processos de participació ciutadana*. Cerdanyola del Vallès: Diputació de Barcelona.
- Sorensen, E. (2006). Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance. *The American Review of Public Administration*, 36 (1).
- Sorensen, E. i Torfing, J. (2005). The Democratic Anchorage of Governance Networks. *Scandinavian Political Studies*, 28 (3).
- Sorensen, E. i Torfing, J. (2007). Governance Network Research: Towards a Second Generation. A E. Sorensen i J. Torfing (Eds.). *Theories of Democratic Network Governance*. London: Palgrave Macmillan.
- Stavrides, S. (2016). *Common space : the city as commons*. London: Zed Books.
- Stoker, G. (2011). Was Local Governance such a Good Idea? A Global Comparative Perspective. *Public Administration*, 89 (1).
- Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cual es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 74.
- Subirats, J. (2012a, Novembre 8-9). *Bienes comunes y contemporaneidad. Algunas reflexiones desde la lectura de Karl Polanyi* [Presentació en conferència]. Doceava Conferencia Internacional Karl Polanyi. Buenos Aires, Argentina.
- Subirats, J. (2012b). ¿Nuevas políticas urbanas? Ocho argumentos a favor de una reconsideración de las políticas urbanas en España en un entorno social de creciente complejidad. A J.M. Montaner i J. Subirats (Eds.). *Repensar las políticas urbanas*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Subirats, J. (2016). El papel de la ciudadanía en la coproducción de políticas urbanas. Entre la innovación social y la nueva institucionalidad. A L. Álvarez (Ed.). *Ciudadanía y nuevos actores en las grandes ciudades*. Ciudad de México: UNAM.
- Subirats, J. i Parés, M. (2014). Cambios sociales y estructuras de poder ¿Nuevas ciudades, nueva ciudadanía?. *Interdisciplina*, 2 (2).

- Susser, I., Tonnelat, S. (2013). Transformative cities: the three urban commons. *Journal of Global and Historical Anthropology*, 105.
- Swyngedouw, E. (2005). Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance – beyond – the – State. *Urban Studies*, 42 (11).
- Talpin, J. (2011). *Schools of democracy. How (sometimes) ordinary citizens become competent in participatory budgeting institutions*. Colchester: ECPR Press.
- Tarrow, S. (2011). *El poder en movimiento*. Madrid: Alianza editorial.
- Tönnies, F. (1988). *Community and Society*. New York: Routledge.
- Tucker, R.C. (1978). *The Marx-Engels Reader*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Ubasart-Gonzalez, G. (2015). Territorializando la movilización: 15M y derechos sociales, *ACME. An International E-Journal for Critical Geographies*, 14 (1).
- Vecchio, R.P. (1991). *Organizational behavior*. London: Thomson Learning.
- Verd, J.M. i Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa: fases, métodos y técnicas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Vidal-Carretero, D. (2021). Assaig sobre la ceguesa. Curs Triennal de Facilitació de grups i Treball de Processos. [Treball no publicat]
- Viejo, R., Martí, M., Parés, M., Resende, P.E.R, i Vilaregut, R. (2009). A M. Parés (Ed.). *Participación y calidad democrática*. Barcelona: Ariel.
- Von Wright, G.H. (1987). *Explicación y comprensión*. Madrid: Alianza Universidad.
- Voorberg, W.H., Bekkers, V.J.J.M. i Tummers, L.G. (2014). A systematic Review of Co-creation and Co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17 (9).
- Watkins, H. M. (2017). Beyond sweat equity: Community organising beyond the Third Way. *Urban Studies*, 54(9), 2139–2154.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Madrid: S.L. Fondo de cultura.
- White, S.K. (2005). Weak ontology: Genealogy and Critical Issues. *Hedgehog Review*, Summer, 11-25.
- White, S.K. (2009). Violence, Weak Ontology, and Late-Modernity. *Political Theory*, 37 (6).
- Wickes, R., Zahnow, R., White, G. i Mazerolle, L. (2014). Ethnic Diversity and its Impact on Community Social Cohesion and Neighborly Exchange. *Journal of Urban Affairs*, 36 (1).

14. Bibliografia

- Wickham, G. (1986). Power and power analysis: Beyond Foucault? A M. Gane (Ed.), *Towards a critiques of Foucault*. London: Routledge.
- Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. New York: Sage Publications.
- Young, I. (2000). *Inclusion and democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment Theory. A J. Rappaport I Seidman, E. (Eds.) *Handbook of Community Psychology*. Boston: Springer Book.

15. Annexos

15.1 Enquesta de gestió cívica

Aquesta enquesta forma part d'una recerca que estudia l'organització ciutadana per a la gestió d'equipaments. Va destinada a les persones responsables dels equipaments de gestió cívica a la ciutat de Barcelona. Per a més informació o qualsevol dubte, si us plau, contacteu amb marina.pera@uab.cat. Gràcies pel vostre temps.

1. Quin és el nom del vostre equipament?

Descripció de l'equipament

2. Quin tipus d'equipament és? (Marqueu només una opció)

- a) Centre cívic
- b) Casal de barri
- c) Equipament per a joves
- d) Equipament especialitzat (ambiental, música, circ, cultura popular, suport a les entitats...)
- e) Monument històric (refugi antiaeri, etc.)
- f) Poliesportiu
- g) Altres
- h) No ho sé

3. Quin any vau (com a entitat) començar a gestionar l'equipament?

4. Quins són els mitjans pels quals publiciteu les activitats i espais participatius?
(podeu marcar-ne més d'un)

15. Annexos

- a) Paper
- b) Xarxes socials: facebook, twitter, instagram..
- c) Correu electrònic
- d) Cartelleres de barri
- e) Altres:

5. Prèviament l'equipament havia estat gestionat per una empresa / entitat / Ajuntament? (Marqueu només una opció)

- a) No
- b) Sí, per una empresa
- c) Sí, per una altra entitat
- d) Sí, per l'Ajuntament de Barcelona
- e) No ho sé
- f) Altres

6. L'acord actual per gestionar l'equipament amb l'Ajuntament és de "gestió cívica"? (Marqueu només una opció)

- a) sí
- b) No
- c) No ho sé

7. Cada quan es renova l'acord amb l'Ajuntament? (Marqueu només una opció)

- a) Cada any
- b) Cada dos anys
- c) Cada tres anys
- d) Més de tres anys
- e) No ho sé

8. Quines són les fonts de finançament? (Podeu marcar més d'una opció)

- a) Administracions públiques
- b) Quotes de socis
- c) Autofinançament a través d'activitats
- d) Donacions
- e) Altres
- f) No ho sé

9. Quin percentatge representa el finançament públic del pressupost total? (Marqueu només una opció)

15. Annexos

- a) Menys del 50%
- b) El 50%
- c) Més del 50%
- d) No ho sé

10. Amb quants treballadors compta l'equipament? (especificar treballadors en plantilla i temporals)

Governança interna i participació comunitària

11. Quin és el pressupost total de l'equipament (comptant subvencions públiques, autofinançament, etc.)?

12. La responsabilitat de gestió de l'equipament (acord gestió cívica) és d'una sola entitat o plataforma d'entitats? (Marqueu només una opció)

- a) Una plataforma d'entitats o entitat de segon grau.
- b) Una sola entitat és responsable de l'equipament
- c) No ho sé

13. Hi ha entitats que tenen la seu a l'equipament? (Marqueu només una opció)

- a) No
- b) Sí, menys de 5 entitats
- c) Sí de 5 a 20 entitats
- d) Si, més de 20 entitats
- e) No ho sé

14. Quins d'aquests espais o organismes de participació existeixen en el vostre equipament? (podeu marcar més d'una casella)

- a) Junta gestora
- b) Comissions de treball permanents
- c) Comissions de treball per aspectes puntuals
- d) Assemblea d'entitats implicades en l'equipament
- e) Assemblea oberta a veïns/es
- f) No ho sé
- g) Altres

15. En el cas que es celebrin assemblees obertes a les entitats o veïnat, cada quan es celebren? (Marqueu només una opció)

- a) Mensualment
- b) Trimestralment
- c) Dos cops l'any
- d) Un cop l'any
- e) No tenen periodicitat
- f) No ho sé

16. Existeixen altres mecanismes per a participar en la gestió de l'equipament?

17. Teniu documentació (via web o en paper) a l'abast dels veïns/es? (Podeu marcar més d'una opció)

- a) No
- b) Memòria
- c) Pla de treball
- d) Estatuts
- e) Organigrama
- f) Pressupostos
- g) No ho sé
- h) Altres documents

18. Quantes persones formen part de la junta gestora?

19. Quantes dones hi ha a la junta gestora?

20. Quantes persones entre 30 i 45 anys hi ha a la junta?

21. Quantes persones entre 16 i 30 anys hi ha a la junta?

22. Teniu algun(s) d'aquests mecanismes de renovació de la junta establerts? (Podeu marcar més d'una opció)

- a) Limitacions de mandat (presidència, vocalies, secretaria, tresoreria, etc.)

- b) Rotacions entre càrrecs periòdiques
- c) Renovació obligatòria gradual de la junta
- d) Altres

23. Pertanyeu a alguna entitat de segon grau o plataforma d'entitats? Quina/es?

24. Treballeu en xarxa? Podries posar un exemple de projecte/programa que es faci en xarxa.

Relació amb l'Ajuntament

25. Pensant en la persona o àrea referent en la gestió cívica de l'Ajuntament, com valoreu la relació en els últims tres anys? (Marqueu només una opció)

- a) Bona
- b) Regular amb episodis de tensió
- c) Conflictiva
- d) No hi ha relació
- e) No ho sé

26. Al llarg de la història de la gestió cívica de l'equipament, la relació amb l'Ajuntament..... (Marqueu només una opció)

- a) Ha fluctuat, moments d'entesa i moments de tensió
- b) Més aviat s'ha caracteritzat per tensió
- c) Més aviat ha estat fluïda en tot moment
- d) No ho sé
- e) No hi ha hagut relació / altres

27. Es realitzen trobades de coordinació amb l'àrea referent de gestió cívica? (Marqueu només una opció)

- a) Sí, periòdicament
- b) Sí, quan nosaltres o l'Ajuntament ho demana
- c) No
- d) No ho sé

Les preguntes del qüestionari ja s'han acabat, ara si voleu podeu afegir comentaris. Gràcies!

15.2 Guió entrevista equipaments gestió cívica a Barcelona

Data:

Entrevistador:

Hora d'inici:

Hora de finalització:

Nom de l'entrevistat:

Sexe de l'entrevistat:

Iniciativa a la que representa:

Contacte:

Participació, governança i comunitat

1. Basant-nos en la teva experiència a l'equipament X. Creus que la gestió cívica fomenta la participació de la ciutadania? Com? En quins aspectes?

1.1 Quina valoració fas dels òrgans de participació? Amb quina periodicitat es celebren?

1.2 Qui hi pot assistir? Qui hi sol assistir?

2. Quina és la relació que teniu amb la comunitat on esteu ubicats?

2.1 Han nascut sinergies entre l'equipament i altres actors del barri? Quines?

2.2. Com valoreu el treball en xarxa (si és que en fan)?

3. Creus que la diversitat de persones que participen en qualsevol dels espais de l'equipament és una representació de la comunitat on està ubicat?

3.1 Quines diferències apuntaries en la diversitat dels diferents espais de participació? (Especificar la pregunta en termes de gènere, classe social i procedència)

3.2 Teniu mecanismes per al foment de la participació d'aquests col·lectius presents al vostre entorn però que participen menys?

4. Quins mecanismes de transparència i obertura teniu a l'equipament, a banda dels esmentats en l'enquesta?

4.1 En els espais de participació establerts es dedica algun moment a l'explicació d'allò que s'ha fet i el que està programat?

5. En els processos de gestió col·lectiva i participació poden haver-hi desacords, diferents punts de vista, etc. Quins són els desacords que us trobeu més sovint? Com els enfoqueu? Quin paper creus que pot tenir el conflicte/desavinences en la gestió interna dels equipaments?

5.1 Quins són els espais perquè emergeixi el conflicte?

Relació amb l'ajuntament

6. Com valoreu la relació amb l'Ajuntament? Ha evolucionat al llarg dels anys?

6.1 La reivindicació i negociació de la gestió de l'equipament va ser llarga? Com es va iniciar? Quins actors hi van participar?

6.2 Com va ser el procés de redacció i negociació del nou conveni? Quines estratègies es van fer servir?

6.3 Tenir un conveni amb l'administració i estar ubicats en un edifici de l'ajuntament creus que us limita la llibertat d'acció?

7. Com valoreu la coordinació amb l'Ajuntament? Quins són els espais i protocols de trobada?

7.1 Quin és el rol de l'Ajuntament en la gestió del centre?

7.2 Quina és la periodicitat dels espais de trobada i què es tracta?

8. En els últims anys s'estan duent a terme processos d'externalització de serveis que havien estat proveïts directament per l'Ajuntament. Creus que la gestió cívica podria ser entesa com una externalització? Podria ser entesa com un abaratiment de costos en la gestió de serveis?

Ara ja estem de les preguntes, ara tens l'oportunitat, si vols comentar alguna cosa sobre el valor afegit o riscos que té la gestió cívica d'equipaments.

Moltes gràcies per al teu temps.

15.3 Relació de documents consultats

Document	Autoria
Model de Bases de la gestió cívica (2015)	Ajuntament de Barcelona
Modificació del Model de Bases de la gestió cívica (2019)	Ajuntament de Barcelona
Reglament de participació ciutadana (2017)	Ajuntament de Barcelona
Memòria anual Ateneu Harmonia	Federació d'Entitats Socioculturals i de Lleure de Sant Andreu de Palomar
Memòria anual Ateneu la Bòbila	Federació Transforma Porta
Memòria anual Ateneu Popular 9 Barris	El bidó de 9 barris
Projecte per la gestió del Casal Ca l'Isidret	Associació Taula Eix Pere IV
Projecte Casal de barri Espai 210	Associació Xarxa Dos Deu
Memòria Casal de barri Antoni Miró i Peris	Federació d'entitats del Clot – Camp de l'Arpa
Memòria de la Farinera	Federació d'entitats del Clot – Camp de l'Arpa
Projecte Casal de barri Pou de la Figuera	Federació Casc Antic gestió comunitària
Memòria Casal de barri la Prosperitat	Associació La Peca 2
Memòria Kasal de joves Roquetes	Associació Juvenil Sociocultural Rokat Project

Projecte Kasal de joves Roquetes	Associació Juvenil Sociocultural Rokat Project
Memòria Casal de joves La Prosperitat	Associació juvenil sociocultural La Prosperitat
Projecte Casal de joves La Prosperitat	Associació juvenil sociocultural La Prosperitat
Memòria Centre Ton i Guida	Plataforma d'entitats de Roquetes
Projecte Espai Jove la Fontana	Consell de joventut de Barcelona
Memòria Espai Jove la Fontana	Consell de joventut de Barcelona
Memòria Central del Circ	Associació de professionals de circ de Catalunya
Pla director Central del Circ	Associació de professionals de circ de Catalunya
Projecte Lleialtat Santsenca	Coordinadora d'Entitats per la Lleialtat Santsenca
Memòria Lleialtat Santsenca	Coordinadora d'Entitats per la Lleialtat Santsenca
Memòria Poliesportiu Valldaura	Associació La Peca 2
Memòria Centre Artesà Tradicionàrius	Associació cultural TRAM

15.4 Model de consentiment informat



Títol sencer del projecte: "Estudi de la gestió cívica a Barcelona: La gestió d'equipaments municipals com a pràctica democràtica i comunitària"

Invitació

Vostè ha estat convidat/da a participar en un estudi que investigarà aspectes relacionats amb gestió d'equipaments culturals de titularitat pública entesos com a comuns urbans i la seva relació amb l'administració pública local.

La present investigació forma part del projecte de tesis de la Marina Pera, estudiant del doctorat "PhD in Politics, Policies and International Relations" del Departament de Ciència Política i Dret Públic de la UAB. El present estudi tracta d'estudiar noves formes de gestió ciutadana, coproducció de polítiques públiques i l'emergència dels comuns urbans.

Si vostè accedeix a participar en aquesta recerca, vostè haurà de signar els Formularis de consentiment que li entregarem. A vostè se li farà una entrevista a un lloc que sigui adequat per vostè i a un moment que sigui de la seva conveniència. L'entrevista tindrà una durada aproximada de 60 a 90 minuts com a màxim.

L'entrevista serà realitzada per la Marina Pera. Una gravadora serà utilitzada durant l'entrevista si ens ho permet. La gravació d'àudio serà utilitzada només per l'anàlisi de les dades i només serà escoltada per als membres vinculats a la recerca.

Les persones participants no reben beneficis d'aquest estudi ni els suposa cap cost. No obstant, la seva contribució és important perquè amb les seves respostes contribuirà a la recol·lecció i anàlisi d'informació que influirà en la millora de futures polítiques i reconeixement de noves formes d'organització i gestió d'equipaments culturals.

La seva participació en aquesta recerca és voluntària i vostè la pot deixar en qualsevol moment sense cap conseqüència.

La protecció de la confidencialitat serà garantida pels membres del grup de recerca. Per més informació em pot contactar a marina.pera@uab.cat

Gràcies per la seva atenció i per valorar la participació en aquest estudi.

Si vostè vol participar, si us plau, signi el Formulari de consentiment informat adjunt.



Títol sencer del projecte: "Estudi de la gestió cívica a Barcelona: La gestió d'equipaments municipals com a pràctica democràtica i comunitària"

Formulari de consentiment informat

He llegit el Full Informatiu per al participant sobre l'estudi esmentat, i entenc els propòsits i els procediments descrits.

He estat informat de qualsevol inconveniència esperada o coneguda, risc, disconformitat o potencials efectes secundaris i les seves implicacions coneguts per a la investigadora.

Entenc que la meva participació en aquest estudi inclou participar en una entrevista i que les preguntes que em seran formulades tenen relació amb les característiques i avaluacions de l'equipament al que estic vinculada.

Entenc que les dades recopilades en els resultats de l'estudi poden ser presentades a conferències o publicades, sabent que aquestes no permeten identificar-me.

Entenc que qualsevol dada que permeti potencialment identificar-me serà canviada en la transcripció de l'entrevista. He tingut l'oportunitat de preguntar dubtes i estic satisfet/a amb les respostes que he rebut.

Lliurement decideixo participar en aquesta recerca i entenc que puc deixar-la en qualsevol moment sense cap tipus de represàlia o afectació en la relació amb l'entrevistadora Marina Pera.

Respectaré la confidencialitat de l'entrevista.

Consento que aquesta entrevista sigui gravada: Sí No

Nom: _____

Signatura: _____

Data: _____

Lloc: _____