

Cultura i gestió comunitària. públic significa “de la comunitat”, no “del govern”

Published by [Interacció](#) [1] on 14/09/2015 - 09:00 | Last modification: 05/02/2026 - 14:08



[Helena Ojeda](#) [2] ; [Xavier Urbano](#) [3] | [espaifàbrica.cat](#) [4]

Actualment, la ciutat de Barcelona està sent un camp d'experimentació brutal per a noves pràctiques de gestió i intervenció en diferents àmbits socials. Projectes com els de Can Batlló, la Flor de Maig, l'eclosió del món cooperatiu, l'obra social de les PAH, la incipient autogestió de projectes educatius o les cooperatives de consum, entre d'altres, estan configurant una xarxa profundament fèrtil a l'hora de definir els àmbits comunitaris.

A això, cal sumar-hi l'herència i l'exemple desobedient del moviment de les okupacions i dels projectes que fa temps que tenen arrels a la ciutat, com el Coop57 o alguns espais històricament gestionats pels mateixos veïns.

No és l'objectiu del text recollir la diversitat i la tipologia dels diferents projectes, però sí que volem aportar el nostre granet de sorra i sumar a tota la feina que s'està fent des de diferents espais (La Ciutat Invisible, Observatori Metropolità de Barcelona, la Plataforma de Gestió Ciutadana, Nativa) i per part de múltiples persones que, en diferents moments i formats, ens han ajudat a compondre el que segueix amb diverses impressions i aportacions.

En el cas particular que ens ocupa, la voluntat és partir des de la pròpia perspectiva per anar component una visió més àmplia. Volem començar parlant, d'una banda, de l'àmbit cultural i el paper que té el discurs governamental en la configuració de la ciutat, i, de l'altra, volem referir-nos a l'àmbit cultural com a camp per a la creació d'espais alliberadors del tàndem institucions/mercats. També hem de tenir en compte com d'aquí se'n poden derivar diferents pràctiques, des d'espais sense cap tipus de relació amb l'Administració, fins a d'altres que, condicionant i forçant una transformació com una relació d'horitzontalitat de l'Administració amb el teixit social, busquen la gestió dels recursos públics com a fórmula de retorn directe cap a la comunitat.

L'objecte de la segona part del text serà, doncs, valorar pràctiques i experiències al voltant del que estem anomenant «gestió comunitària». Aquest és un concepte que s'està pensant des de molts caps (i també mans) de forma simultània, i que posa l'èmfasi en la capacitat de les comunitats, dels municipis, dels barris o dels pobles per poder gestionar els recursos propis, sense dependre del mercat ni de la tutela de la governança municipal.¹ [5]

Què entenem per «cultura»?

«Entendre la cultura més com a adjectiu (allò cultural) i menys com a substantiu. Allò cultural seria el que ens permet ser agents, el que ens fa ser protagonistes en les nostres pràctiques socials. Allò cultural són les maneres en què ens enfrontem i negociem i, per tant, també com imaginem allò que compartim.»

Nicolas Barbieri

Per a nosaltres, la cultura no és res predefinit ni estàtic. Tampoc no és un producte de consum, ni l'àmbit propietat de cap sector privilegiat. No és un terreny neutre o desproveït de càrrega política, perquè és el camp de batalla de la llibertat d'expressió, de la creativitat, dels processos de gestió individual i col·lectiva. Parlem dels fets culturals, de les expressions arran de terra i fruit de contextos determinats. Del «cultural» com allò comú. De béns comuns gestats en una comunitat i, per tant, que han de revertir-hi en forma de múltiples riqueses.

Com molt bé expressa Nicolás Barbieri, «si pensem en la cultura com a part dels béns comuns, hem d'assumir que parlem no tan sols de recursos, ja siguin intangibles (llengües, expressions diverses) com tangibles (equipaments culturals, etc.). Parlem, fonamentalment, de maneres col·lectives de gestionar aquests recursos. És a dir, les polítiques culturals no poden només pensar en la cultura com a objecte o serveis culturals, sinó que han de poder identificar i reconèixer les comunitats que gestionen de forma compartida aquests recursos.»ⁱⁱ [6]

Com en tants altres àmbits, allò cultural ha patit segrestos antisocials per part de l'Estat i dels mercats, sovint massa diluïts en una sola cosa. Les comunitats han continuat produint i gestant riquesa cultural sense reconeixement ni retorn al social, convertida en sector privatiu, en negoci o en autoretrat i divulgació de pensament hegemònic.

Situem les polítiques culturals com a camp de batalla per contraposar models de vida davant la marca Barcelona, destructora creativa de tota vida en comú, individualitzadora i promotora d'una ciutat-postal per ser fotografiada des de la distància. I entenem les expressions culturals com a armes per recuperar els carrers i les seves cases, les places i els barris. La cultura per expressar el malestar i construir alternatives que plantin cara al capitalisme: recuperar la vida en comú, revaloritzar les tasques reproductives, repensar el temps per dedicar a la vida comunitària, per fomentar les relacions cooperatives i alimentar l'economia social i solidària. En definitiva, es tracta de millorar la qualitat de vida, d'anar cap a una vida que pagui la pena viure.

No és només el què, sinó –i sobretot– el com. No ens preguntem tant què és la cultura, sinó on, com, amb què, per a què i amb qui gestem i canalitzem allò cultural. Com transformar el com –encara avui domesticat– i, com no podia ser d'altra manera, el per a què. Per això no parlem de productes culturals, sinó de **processos** de creació; ni de sector, sinó de creació de comunitat. En paraules de Jordi Oliveras, «la perspectiva proposada no és la d'acabar amb el sistema cultural o amb la intervenció pública, sinó la de **posar el focus en una altra banda**, subordinant aquestes qüestions a les necessitats culturals generals abans que a les necessitat del sector cultural. Hi ha, això sí, una **necessitat radical de reinterpretar les pràctiques culturals com a quelcom que parteix de la societat**, i refer, a partir d'aquí, els rols dels especialistes i de les polítiques.»ⁱⁱⁱ [7]

També forma part del que entenem com a cultura el reconeixement de la gestió comunitària d'aquesta com a arma de reapropiació del patrimoni del comú. Això inclou les relacions socials, les cures, els afectes i el suport mutu, la diversió, la salut, la creativitat, la cooperació, la reciprocitat, la redistribució de la riquesa o les necessitats compartides i definides en primera persona del plural.

La cultura com a àmbit de conflicte

«La cultura només pot desplegar-se com a bé comú si la “dessacralitzem”, si la desapropiem i si la “dessectorialitzem”.»^{iv} [8]

Partim de la base que tota gestió cultural, així com tota gestió econòmica, és política. Per tant, la gestió, motivada pels interessos de qui la porti a terme, ja sigui pública o privada, mai no és un terreny neutre. És en aquest punt on entra el subjecte –polític– gestor.

I dins d'una Administració autoerigida com a proveïdora de “cultura”, amb una societat apartada dels processos de decisió en polítiques culturals i econòmiques, la manera de gestionar pren un paper central. En aquest sentit, l'aposta de governança de la ciutat pel tàndem publicoprivat és clau, on «públic» no representa la societat, sinó l'Administració, i, en la gran majoria de casos, exclou el veïnat de qualsevol procés que posteriorment acabarà afectant el seu dia a dia.

El repte és, doncs, posar en conflicte i organitzar les pràctiques antagòniques, que passen pel necessari reconeixement de la realitat social comunitària, original gestora cultural, d'on cal que emergeixin múltiples i imprevisibles expressions culturals. I seran múltiples i imprevisibles si valorem, cuidem i protegem comunitàriament els processos creatius i la llibertat d'expressió.

En aquest sentit, pensem que és imprescindible **desplaçar l'Administració de la posició de proveïdora de serveis a la de redistribuidora de la riquesa generada**, i reconèixer la comunitat com a subjecte polític amb el poder de decisió i gestió sobre els recursos públics. I això passa per la necessària –i urgent– **repolitització organitzada de la societat per tal de fer efectiu el sentit d'allò cultural com a bé comú**. Caldria, per a això, que ens desplaçéssim al paradigma menys acomodat de **fer política pública al marge de l'Administració**.

La cultura que defensem respon a les **pràctiques i expressions que sorgeixen vinculades a un context determinat, canalitzades a través d'una gestió col·lectiva a partir d'uns criteris consensuats i guiada per una comunitat arrelada al territori**. Un territori, un espai públic, uns carrers, unes places, uns equipaments mai neutrals, on es viuen els conflictes quotidians de la lluita per la vida, per la convivència i la supervivència. Un territori on passen coses, on els seus habitants comparteixen condicions materials de vida i situacions de poder que, a falta de vida en comú i de consciència col·lectiva, comencen a ser viscudes com a circumstàncies personals i intransferibles, com a càrregues individuals que cadascuna ha contret amb l'Estat i que ha de solucionar-se ella mateixa. La victòria del capitalisme. És des de la consciència i l'acció col·lectives que es donen els processos de transformació social, per passar allò personal al plànol col·lectiu, de **fer de les necessitats quotidianes un assumpte públic i comú**.

Entenem el conflicte com a motor de projecte col·lectiu i de compatibilitat d'interessos veïnals i socials. És a través de les lluites per a la millora de les condicions de vida que es donen espais de trobada i de posada en comú de necessitats col·lectives. Quan són per a la lluita i per a la festa, els mateixos processos organitzatius van definint les línies i consensos d'acció conjunta, sempre mitjançant la gestió dels conflictes interns. És així com, als anys 80, a Prosperitat (9 barris, Barcelona), la reivindicació veïnal d'equipaments socioculturals per a la millora de la vida comunitària al barri fa un pas més enllà i evoluciona cap a la demanda de gestió d'aquests a càrrec del veïnat. Aquest és un pas decisiu que explica el caràcter transformador de la gestió comunitària, centrada no tan sols en les reivindicacions i necessitats d'una comunitat, sinó en la seva canalització per a la construcció d'alternatives a un model de ciutat que s'imposa si la base social organitzada desapareix. És així com alguns dels equipaments municipals dels barris no són només «públics», en un sentit neutre de la paraula, sinó que esdevenen comuns, i com des del veïnat s'impulsen “polítiques culturals” pròpies.

I és que, al darrere de cada transformació urbanística, de la millora de certs aspectes de les condicions de vida, hi ha una lluita social o veïnal per a l'assoliment de drets i provisió pública. Aquests moviments veïnals són els que han contribuït a «convertir persones sense drets i sense reconeixement d'agents públics en persones amb protagonisme social, amb capacitat d'autoorganització, de producció cultural autònoma.»^v [9] En aquesta línia, és interessant el documental *La Marca Barcelona*,^{vi} [10] en què aquesta realitat veïnal s'explica per part d'alguns activistes entrevistats. En el mateix sentit, és interessant resseguir el recull que va fer la FAVB assenyalant 100 accions veïnals que van transformar la ciutat des de baix, o, el que és el mateix, a partir de necessitats socials generals.^{vii} [11]

Davant d'un model cultural hegemònic dissenyat en despatxos amb la mirada posada en interessos privats i financers, d'esquena a les necessitats de la majoria de la societat, ens hem plantejat la necessitat de generar i reivindicar un model radicalment oposat, extret directament de les experiències de gestió conviscudes, del dia a dia. Només amb la posada en escena de la societat organitzada, implicada en la vida comunitària dels seus espais (barri, carrer, escola, casal, CAP) podem reivindicar i exercir de manera efectiva el dret a la ciutat, així com unes polítiques públiques controlades per la mateixa societat, màxima sobirana dels estils de vida que vulgui viure. En poques paraules, l'antítesi als models d'urbanització neoliberals, basats en el consum, el turisme i la vida individualitzada. Aquí parlem d'una **ciutat comuna**. Parlem d'una ciutat viscuda cooperativament, vivible, on l'espai o recursos públics no siguin privats de l'Estat, sinó comuns. Parlem d'un autogovern social i democràtic dels nostres recursos, del nostre temps i de la nostra qualitat de vida.

Polítiques culturals i cultura institucional. El cas de la marca Barcelona

Des del 2004, any en què apareixia *Barcelona marca registrada, un model per desarmar*,^{viii} [12] l'anàlisi de la marca Barcelona com a eix de la crítica al model capitalista de la gestió de la ciutat ha anat prenent un paper central. També esdevindrà un eix en aquest article. I és que, Barcelona ha esdevingut un espai d'experimentació de polítiques que posteriorment s'han estès arreu del territori: el cas de la Llei del Civisme n'és un exemple, però també els models de gentrificació o la mateixa fórmula de governança publicoprivada a què fèiem referència abans. És en aquesta mateixa direcció que han caminat i caminen les polítiques i discursos culturals que han acompanyat cada transformació urbana.

Guillem Martínez, en el celebrat *CT o la Cultura de la Transición*,[ix](#) [13] situa els límits de la llibertat d'expressió, en un sistema 'democràtic', en els límits culturals, i no pas en les lleis. I, a partir d'aquí, configura i defineix el concepte «CT» com el sistema de límits de la cultura a l'Estat espanyol.

La base i principal objectiu de la CT és la desactivació de la cultura com a camp de batalla, per preservar l'estabilitat social encara que sigui sacrificant la democratització en tots els seus àmbits. És a dir, pensar en la cultura com a generadora d'una cohesió social orientada a l'adhesió al sistema de valors dominant.

Aquest esquema es pot traslladar gairebé de forma sistemàtica a la ciutat de Barcelona. I amb pràctiques concretes. La conceptualització de grans esdeveniments, com els Jocs Olímpics (1992) o el Fòrum de les Cultures (2004), tenen en la seva vessant ideològica la convergència de la ciutadania amb el conjunt de valors que es volen potenciar, fins al punt d'arribar a generar una figura pont entre el veïnat i l'Administració que encarna perfectament aquest esperit: el voluntari olímpic, que posteriorment es replicaria al Fòrum.

En menor mesura, aquesta voluntat o esperit de convergència de valors ha envoltat els grans actes culturals, però també la majoria de grans esdeveniments que es realitzen a la ciutat, ja siguin els impulsats des de l'Administració i el seu entorn, o els recuperats entre la mateixa societat: des de la cursa d'El Corte Inglés fins a les manifestacions contra la guerra (aquelles que l'alcalde Clos utilitzava per vendre internacionalment la ciutat), amb diferents graus d'empatia entre la ciutadania. I és que el seguit d'esdeveniments culturals que farceixen el calendari de la ciutat es torna una fórmula ideal per replicar el missatge que emana des de l'Administració, a mode d'enorme maquinària de propaganda.

Però, per què aquesta necessitat de desactivació del conflicte tot repetint-nos que vivim a la millor ciutat possible?

En moltes de les capitals europees, els processos de transformació urbana provenen de la terciarització de serveis, de l'expulsió de la indústria o dels tallers, substituïts per unes pràctiques i un discurs que valoritzen la cultura i que fan del disseny, l'art o l'arquitectura un ariet simbòlic per esventrar els barris populars i fer créixer centres comercials (Les Glòries o Les Arenes, a Barcelona), o *hubsculturals* (també a Barcelona, la Filmo, el MACBA o el CCCB). Alhora, aquest revestiment cultural permet fer salts mortals tan surrealistes com presentar els hotels de luxe de la ciutat com a centres de cultura on poder gaudir de música en viu, amb la pretensió de vendre'ns un suposat retorn social a la ciutat del negoci hotelier (el projecte A Vista d'Hotel).

Aquest embolcall cultural respon també a la necessitat de buscar un relat que faci digerible la massificació turística que està vivint la ciutat. Del turisme de consum massiu ara en diem «turisme cultural». En aquest cas, patrimoni i esdeveniments 'culturals' (Sónar, PrimaveraSound, Museus...) són el centre de mira, dels quals constantment surten dades de visitants i dels milers d'euros que deixen a la 'ciutat'. Sobretot, però, ajuda a simplificar i a vendre la ciutat de Barcelona a l'exterior per mantenir el cicle virtuós entre hotels, operadors turístics, creuers i el Consorci de Turisme de la ciutat. Una referència interessant és el documental *Bye Bye Barcelona*.[x](#) [14]

És previsible que el relat i coartada cultural continuï maquillant les properes fases de modulació de la ciutat. En breu, ben probablement, molts projectes culturals s'ompliran de propostes *smart* per estar en consonància amb el nou paradigma de la ciutat intel·ligent. De fet, ja en van apareixent alguns, com apunta aquest titular de la nota de premsa del nou espectacle de la Fura dels Baus per al Festival Grec2014, al web de l'Ajuntament de Barcelona: «La Fura dels Baus s'inventa els "smart shows"».

Aquesta necessitat d'anar renovant 'valors' i eslògans per convocar l'adhesió ciutadana recorre un camí paral·lel a una altra dinàmica: la de controlar, integrar o absorbir els pols d'agregació culturals fora del domini de l'Administració allà on existeixi el risc que es generin valors i pràctiques contràries a les que interessen al govern de la ciutat. Per fer-ho, es condemna a la precarietat gran part dels creadors i creadores, i es promou només uns pocs noms que hauran de passejar l'excel·lència i la marca Barcelona pel món sencer. Així, el teatre o la música són escenes ben vives a la ciutat, però en molts casos es veuen infrarepresentades per poques icones acceptables des de l'òptica oficial. I són les grans cites a l'agenda institucional i els recintes culturals significats els que avalen la inclusió o no d'una proposta cultural dins d'aquesta marca Barcelona. Ara sembla que l'Administració equiparà un centre amb l'objectiu específic de reconèixer aquests creadors: l'Arts Santa Mònica, «centre especialitzat per a la reflexió al voltant de la creació», que acaronarà els creadors de la mà de la seva comissària, la periodista de tendències Bibiana Ballbé.

Cultura autònoma vs. cultura institucional

Quins són els mecanismes que han operat dins l'elaboració de la marca Barcelona en l'àmbit cultural?

Pensem que el relat cultural, com a valor afegit a la venda de la ciutat, ha jugat un paper molt destacat. Aquesta voluntat de controlar i dirigir la vida cultural ha viscut diverses dimensions. Vegem-les.

La privatització o control de l'espai públic a l'hora de realitzar activitats artístiques, com la regulació d'horaris i infraestructures a moltes festes populars, la penetració cada cop més gran de l'esponsorització privada al calendari festiu, el tancament de molts locals que acollien música en viu, l'amenaça o el precintament de centres i locals socials, etc.

Els premis, els concursos, les subvencions o, senzillament, l'arbitrarietat a l'hora d'atorgar permisos per a l'ús de la via pública, són mecanismes per filtrar les expressions culturals a la ciutat, potenciar-ne unes i ofegar o perseguir-ne unes altres. Es potencia la cultura que ajuda a crear marca, mentre es deslegitima aquella que l'embruta. Així, doncs, tornem al camp de sempre: hi ha determinada activitat cultural que serà promocionada, i l'altra serà silenciada, amb tots els matisos intermedis que vulguem, però les polítiques culturals de l'Administració solen funcionar sota aquest paradigma. El model de ciutat-negoci contra el model de ciutat-comuna. La promoció de la ciutat com a camp per als interessos privats contra el model que potencia el benefici comú i la creativitat autònoma. Es fomenten polítiques d'enaltiment de l'emprenedoria mentre es frenen les iniciatives de gestió comunitària.

Si féssim una anàlisi pura i dura de la política cultural institucional ens trobaríem que les retallades en cultura no paren de créixer i que les polítiques culturals estan cada cop més orientades a la promoció de l'emprenedoria. Es construeixen sobre la base que el triomf de l'emprenedor repercutirà posteriorment en una major riquesa en la societat, en comptes de buscar i potenciar projectes que ja es troben treballant orientats a aquest bé col·lectiu, és a dir, fent veritables polítiques públiques.

És en aquest moment que podem confrontar els dos models. Jaron Rowan ho desenvolupa de manera molt encertada en el text **Sé creatiu, come mierda**, publicat a Nativa, que acaba amb una reflexió clara i concisa: «És un bon moment per avaluar els resultats obtinguts [per aquestes polítiques] i ens replantegem que, efectivament, afavorir que uns pocs es muntin empreses culturals no és millor que afavorir que siguin les mateixes comunitats les qui s'apoderin i treballin de forma activa en la producció d'un context cultural ric i comú» [xi](#) [15]

Llucià Homs, cap de l'ICUB, en una conferència al Cercle de Belles Arts de Madrid, explicava que un dels seus objectius és la generació d'entorns creatius per facilitar la producció cultural, perquè és impossible que aquestes es puguin fabricar en sèrie, i comparava el cultiu industrial dels xampinyons amb la necessitat de crear ecosistemes perquè hi creixin posteriorment els rovellons. [xii](#) [16] La metàfora pot ser encertada, però... és necessari *creara*quests entorns de manera artificial en *hubso* fàbriques culturals, *meetingso* viviers d'emprenedors? Per què no es potencia i es manté espais creatius que ja existeixen i que demostren una fertilitat important? Potser perquè la cultura no és quelcom asèptic i la possibilitat de controlar allò que surt dels entorns generats artificialment és més fàcil que no pas allò que emergeix d'entorns comunitaris.

Ens trobem amb situacions que exemplifiquen perfectament el que estem explicant. Rubén Martínez reflexiona al voltant del pla BUIITS, [xiii](#) [17] una proposta de l'Ajuntament per cedir solars abandonats a entitats perquè aquestes els revitalitzin: els solars que es troben temporalment desvaloritzats es posen a disposició de veïns o col·lectius locals, sempre de forma temporal. En canvi, espais amb un potencial real es posen a disposició dels emprenedors i de les empreses innovadores.

I és que, des de sempre, i en especial en l'àmbit de la cultura, la capacitat de generar alternatives, espais on realitzar activitats culturals o crear-ne de noves ha estat a l'ordre del dia; espais autònoms amb relació als interessos de l'Administració, on desenvolupar la creativitat al marge de les limitacions o pressions, i, a més, poder-ho fer en unes condicions tècniques de treball i d'exhibició òptimes.

Barcelona ha estat un espai històricament fèrtil en aquestes expressions culturals alternatives, contraculturals, fins al punt que la mateixa administració ha arribat a voler-les revaloritzar per tal d'enfortir la seva marca Barcelona (com va fer amb les jornades Ramblers, dedicades a la contracultura de la transició). Però si la supervivència al marge del relat oficial és complicada, la integració en la cultura municipal representa buidar-se de vida.

El hip hop, el circ, la salsa, l'skate, les titelles, la dansa butoh, o qualsevol disciplina que ens puguem imaginar, han sabut trobar un espai a la ciutat. I molts cops aquest espai ha acabat generant circuits artístics, espais i públic.

El problema és, però, quan aquestes iniciatives tenen caràcter autònom, sense excessives o nul·les dependències institucionals, i aconseguir tenir cert impacte social. És en aquest punt quan la governança municipal té la necessitat d'intervenir, ja sigui captant-les en benefici propi (o, el que és el mateix, integrant-les) o perseguint-les i criminalitzant-les. Un cas bastant paradigmàtic és el dels grafitis, una expressió artística molt potent que l'Administració està permanentment intentant domesticar sense gaire èxit, i que passa de ser considerada una obra d'art a representar un acte de vandalisme, en funció del context, de l'artista o del polític que la miri.

La convivència entre propostes autònomes i institucionals és complicada, perquè un cop trobats els límits del creixement, dels espais o del públic, per continuar avançant cal desbordar les expressions oficials que actuen com a tap de contenció, per tal de desbloquejar i visibilitzar els milers de propostes subterrànies que es generen i sobreviuen a la ciutat, a la contra i malgrat aquesta. I és que la concepció d'una escena cultural autònoma i activa fora del control del mercat o del Govern és un “perill” que molts no estan disposats a tolerar, ja que, en essència, **la cultura serveix per generar comunitat o relacions sota uns valors determinats**. D'aquí aquesta necessitat de monitoritzar el que es cou als barris o a les sales i espais alternatius i perimetrar-ne el creixement.

Aquestes polítiques culturals de control o contenció tenen dimensions molt pràctiques quan les baixem a l'àmbit dels equipaments municipals de proximitat —és a dir, a casals o centres cívics. I és que, molts cops, les polítiques municipals entenen la cultura de proximitat com una corretja de transmissió al territori de les iniciatives posades al servei del model de ciutat. En aquesta necessitat de fer arribar al territori els missatges pensats als *think tanks* municipals, és imprescindible que els nodes territorials estiguin predisposats per a tal labor, i el fet que existeixin equipaments públics gestionats per associacions, amb projectes propis, no servís a l'Administració, òbviament, no ajuda. I menys si l'assoliment de la gestió o la posada en marxa d'aquests equipaments és fruit de la lluita veïnal.

Per traduir-ho en un exemple, una de les batalles actuals per part de la Plataforma de Gestió Ciutadana [xiv](#) [18] a Barcelona és sobre la comunicació i la imatge. Mentre l'Administració pretén homogeneïtzar i apropiar-se de la “marca” Gestió Ciutadana integrant-la a la de Barcelona a través de la imposició de logos oficials, els equipaments i entitats associatives gestores planten cara i defensen l'autonomia i imatge pròpia de cada projecte, arrelat a cada territori i part inalienable de la seva identitat. Amb matisos, i des de la peculiaritat i tarannà de cada projecte de gestió ciutadana, la línia general consensuada és la desobediència.

Per evitar fets com aquests, la governança municipal ha fomentat la gestió privada de molts centres cívics o casals. L'Ajuntament, en aquests casos, a banda de propietari de l'espai, esdevé client per exigir sense haver de donar explicacions, ja que la responsabilitat de la gestió recau sobre l'empresa, que sol mostrar-se molt més predisposada a fer d'altaveu de les polítiques municipals. Això passa també en equipaments gestionats per associacions, que de vegades actuen com a corretja municipal dels partits polítics, en un model molt més similar al caciquisme clientelar que no pas a la bona administració dels recursos públics.

Aprofundim en l'àmbit de la gestió?

Com diem, a Barcelona, en els àmbits de la gestió de la cultura de proximitat s'ha imposat la mateixa fórmula que en altres sectors: l'externalització sota control municipal. La gran majoria de centres cívics es troben gestionats per empreses privades del sector. I és que, a mesura que el sector públic va retirant-se de la gestió directa, el sector privat colonitza aquests espais. Això es pot aplicar tant quan parlem d'empreses privades que gestionen béns i serveis públics, com quan parlem de les rebaxes de les subvencions públiques contra l'augment dels patrocinis privats. En aquest darrer cas, marques com Moritz, Heineken o Estrella Damm es troben entre les principals aportadores —econòmicament parlant— al calendari cultural de la ciutat. I és que, la governança publicoprivada de la ciutat ha trobat en aquesta fórmula el model ideal pel que fa a la gestió en molts àmbits (cultura, serveis, sanitat, turisme, educació...). Així ho dissectiona Ivan Miró en el seu article «La memòria i la marca: Turisme, smart-city i la ciutat comuna» [xy](#) [19]

El model es desplegaria així: els equipaments que tenen caràcter local o de proximitat són els que poden optar, en condicions molt determinades, a una gestió ciutadana, però aquells que es troben dotats d'uns pressupostos més elevats o d'una projecció més decisiva per a la venda de la ciutat, tenen complexos mecanismes de gestió, en molts casos, en forma de consorcis publicoprivats (museus, centres d'art, grans teatres...).

Ara bé, existeix també una part de la ciutat que desborda aquestes lògiques, ja sigui per voluntat o per estar-ne exclosa. Les perifèries urbanes, socials o polítiques són espais fèrtils per a l'organització i la recerca de models alternatius, també en la gestió. I la qüestió comença a obrir-se quan, a poc a poc, aquests espais es converteixen

en laboratoris potents d'experimentació social, on altres formes d'organitzar-se, de decidir i gestionar es posen al servei d'una sèrie de projectes que giren al voltant de valors contraposats als de la marca Barcelona: comunitat enfront d'individualisme, cooperació enfront d'emprenedoria. I fins i tot en aquest casos, el paper dels tècnics va mutant.

És aquí on podem començar a parlar d'un model propi del social enfront del que imposa la governança municipal. Desbordar l'excepcionalitat o temporalitat de les cessions de solars o de les cessions d'edificis condicionats per concursos. Trencar amb la provisionalitat del model i amb la voluntat d'evitar que arrel·li com a alternativa a la gestió que té planificada l'Ajuntament. Teixir una xarxa entre els espais autònoms i aquells que opten per reapropiar-se dels recursos públics gràcies a les lluites veïnals. Per un territori és un potencial enorme comptar amb espais i projectes diversos que treballin de forma coordinada i decidida per construir uns barris diferents. És per això mateix que l'Ajuntament va provar de trencar l'agermanament entre els projectes de Can Batlló i Can Vies a Sants, la primavera del 2014. I és per això que va fracassar.

Ho expressava la Plataforma de Gestió Ciutadana de 9barris en el comunicat que va publicar arran dels fets de Can Vies: «tenim el convenciment que en aquesta ciutat hi ha d'haver espais per a l'autogestió i l'autoorganització ciutadana, dins i fora del paraigua de l'Administració pública, i han de ser facilitats i respectats per aquesta. Ja és hora que l'Administració treballi com a garant i administrador dels recursos públics i deixi la comunitat gestionar-los transparentment, sí, responsablement també, però sense tutelatges. Serà aleshores que demostrarà que hem superat la immaduresa institucional de la transició i que s'ha entès que ningú més que la comunitat sap el que necessita.»^{xvi} [20]

Què entenem per «gestió comunitària»?

Quan parlem de gestió comunitària no estem pensant en fórmules o receptes prescriptives. Quan parlem de gestió comunitària, ho fem d'**autogestió i governança, des de l'organització social de la mateixa comunitat**. Aquest és el repte central: la creació o reapropiació per part de la societat dels recursos que ens permeten autogestionar la producció i reproducció, així com consensuar les normes que garanteixin l'accés universal i la gestió ètica i democràtica d'allò que, pensem, ens pertany.

La idea de la gestió comunitària té per objecte recollir, valorar i treure a la superfície tot allò que passa de manera localitzada, més enllà de la pedra dels carrers i dels edificis d'un indret. Tot allò que implica la construcció transformadora de la vida quotidiana des d'una perspectiva col·lectiva. Es tracta, en el cas de la vida urbana a la ciutat de Barcelona, de centrar la mirada i els esforços en reforçar les ciutats invisibles que conviuen i sobreviuen en una Barcelona de postal, sempre vives i canviants, a través de les relacions entre les persones que les construeixen i les habiten.

En aquest sentit, una gestió comunitària dels recursos públics posa en el centre de mira dos aspectes fonamentals: **la relació d'horitzontalitat entre el teixit associatiu i l'Administració i el retorn social de les polítiques públiques** des d'una perspectiva d'interès general.

Fem gestió comunitària? Per aclarir conceptes

Quan pensem en gestió comunitària, contemplem diferents formes –com ara equipaments municipals gestionats pel veïnat, centres socials okupats de forma desobedient, iniciatives col·lectives impulsades pels seus socis...–, totes amb clara vocació de ser generadores de comunitat. Ara bé, potser podem perfilar algunes idees per anar aclarint conceptes.

No se'ns escapa que **no tots els equipaments gestionats per entitats veïnals tenen projectes de gestió comunitària** al darrere. Alguns acaben gestionats com si fossin les seus de les mateixes entitats, establint així unes relacions de dependència i clientelisme amb l'Administració que els ha cedit la gestió del servei públic. En aquests casos, les estructures de presa de decisió acostumen a ser opaques, inaccessibles, i els criteris d'ús de l'espai fins i tot poden arribar a ser arbitraris. Estaríem parlant de formes de privatització d'un recurs públic, amb l'agreujant, a més, que molts cops es vol vestir com a cessió de la gestió a entitats del territori.

Fins ara, per referir-se a qualsevol gestió cedida a una entitat, l'Administració feia servir el concepte «gestió cívica». En l'actualitat, i per les rèmores que estava prenent el concepte «civisme», des de gran part de les entitats que estan gestionant recursos públics s'ha aconseguit canviar el concepte i parlar de «gestió ciutadana», quan es fa referència a la relació amb l'Administració. Com dèiem abans, aquestes s'han agrupat en la Plataforma de

Gestió Ciutadana.

Entenem doncs la «gestió ciutadana» com el pacte entre l'Administració i una associació per gestionar un servei o recurs. Però parlem de «gestió comunitària» quan els projectes responen a un interès col·lectiu consensuat i vinculat a les necessitats d'un territori i la seva gent, així com de la seva capacitat de permeabilitat i d'accés de la comunitat al control democràtic dels òrgans de presa de decisió i dels recursos que s'hi gestionen, independentment de si estan cedits per l'Administració o recuperats de forma desobedient.

D'altra banda, entenem que en un territori o en el si d'una comunitat activa i organitzada, les fórmules que poden prendre els diferents projectes, equipaments, centres o recursos són múltiples: okupats, cooperatius, recuperats de l'Administració, etc. I mai sota cap pretext, aquesta diferència d'estatus legal o jurídic hauria de servir per deslegitimar la tasca comunitària que realitzen o per establir desigualtats arbitràries entre si, ja que és imprescindible un treball en xarxa complementari, comú i constant. Així ho manifestaven els companys de Can Batlló quan el Districte intentà fer distincions entre ells i Can Vies oposant-ne el model de gestió: «Rebutgem de ple l'intent de classificar les veïnes i veïns com a bons o dolents i l'intent d'utilitzar el col·lectiu de Can Batlló per promoure l'enfrontament i la fractura social.»

En aquesta línia, ens sembla necessària la creació i potenciació de xarxes de treball i coordinació de projectes al territori. Aquest treball en xarxa possibilita l'optimització de recursos, el coneixement de les realitats i projectes en funcionament, l'intercanvi d'experiències, l'enfortiment del teixit associatiu com a subjecte polític i d'interlocució amb l'Administració i la generació de discurs i contrapoder en gestió comunitària. D'exemples de xarxes n'existeixen molts, al territori, des de la Coordinadora Cultural de 9 Barris a les Assemblees de Barris. Es tracta d'espais de trobada intergeneracionals que són capaços de passar de la reivindicació a la construcció d'alternatives. És en aquests marcs de treball en xarxa des d'on comencen moltes de les iniciatives de la creació d'espais comuns: L'Ateneu l'Harmonia, La Flor de Maig, Can Batlló o, marxant fora de Barcelona, casos com la Coma-Cros de Salt, entre d'altres.

On situem el camp de batalla i qui l'afronta?

Contraposem la gestió comunitària a la gestió mercantilista adoptada per la governança municipal, trencant així amb la relació clientelar Estat-mercat a què s'ha habituat o domesticat tot l'àmbit sociocultural de la ciutat, fragmentant-lo mitjançant les polítiques neoliberals. En aquest sentit, contraposem el paradigma de l'economia cultural (indústries creatives, emprenedoria, etc.), que vol ser el nou full de ruta pel que fa a la gestió dels recursos públics, als processos de gestió comunitària i les formes d'economia social inherents als mateixos.

El model de gestió comunitària beu directament de les formes de vida i de les lluites veïnals que subverteixen les relacions socials capitalistes. És la posada en pràctica de la democràcia cultural urbana. Com expressa el geògraf i antropòleg David Harvey, «la radical expansió del procés urbà ha comportat increïbles transformacions dels estils de vida. La qualitat de la vida urbana s'ha convertit en una mercaderia, com la ciutat mateixa, en un món en què el consumisme, el turisme, les indústries culturals i les basades en el coneixement s'han convertit en aspectes essencials de l'economia política urbana. Es tracta de recuperar el terreny perdut de la vida en comú, dels drets socials, entre els quals es troba el dret a la ciutat, el dret que recull tots els drets per poder viure-hi amb dignitat. I aquesta és una aspiració i una lluita col·lectiva, el subjecte polític de la qual és la societat organitzada, o els moviments socials.»^{xvii} [21]

És aquesta societat organitzada la que esdevé comunitat per gestionar els recursos que necessita. Quan parlem de «**comunitat**» ens referim a un conjunt de persones o col·lectius vinculades per projectes o realitats compartides i que també comparteixen uns objectius, uns imaginaris i una sèrie de valors que marquen les seves pràctiques. La comunitat no és cap ens preestablert ni tancat, sinó que les comunitats es van creant i transformant en funció d'allò que les vincula. Més enllà de les comunitats en tant que col·lectius vinculats a un territori o grup social, el subjecte polític o comunitat de què parlem comparteix una voluntat de ser i sentir-se part dels processos de gestió al voltant d'unes normes consensuades.

En aquest sentit, la comunitat és la font d'on emergeixen els fets culturals i les seves formes d'expressió. I és la mateixa comunitat la que s'autodetermina com a gestora, la que gesta i fa créixer aquesta vida cultural a través de les normes consensuades i a partir d'uns objectius compartits. Si la comunitat es responsabilitza, és a dir, respon d'aquestes expressions, és quan s'està alimentant una vida comunitària saludable. Així, la gestió és assumida des de diferents dimensions i funcions complementàries per part del veïnat, de professionals del so, de llums, d'escenografia, d'artistes, de públic, de col·lectius organitzadors de festes populars, d'associacions gestores

d'espais, etc. I aquests conjunts d'agents implicats i vinculats al voltant de la gestió dels diferents aspectes de la vida cultural d'un territori, d'un barri, d'un casal o d'un ateneu serà la comunitat.

Entenem que la comunitat ha de protegir i alimentar de manera constant, equitativa, organitzada i consensuada la vida i la riquesa cultural dels territoris de referència. Si desapareix el subjecte polític comunitari, es corre el risc de cedir el terreny a iniciatives impulsades des d'interessos privats, la qual cosa deixa fora de joc l'interès del bé comú i el retorn social sobre allò que, en definitiva, llaura la comunitat. Quan el mercat guanya posicions sense trobar resistència o sense haver de respectar les normes i criteris d'una comunitat organitzada, es dona lloc a processos d'expulsió, ennoblement o de privació d'accés a allò cultural per part de la gent d'un territori, en concret d'aquella població que no tingui la capacitat adquisitiva o el perfil adequat al que el mercat vulgui reservar el producte de consum cultural importat.

Davant dels criteris elitistes i mercantilistes que poden deixar barris deserts de vida pròpia i esterilitzar la gestació de la vida cultural diversa –fruit, aquesta, de realitats concretes i compartides– calen criteris i accions comunitàries de gestió popular i directa dels recursos comuns. El contrari, és a dir, aquella implantada per l'Administració o el mercat amb criteris elitistes i mercantilistes és el que anomenem «cultura transgènica»^{xviii} [22] artificial, sense un arrelament orgànic a un territori. La importància d'aquest arrelament no només és pels fruits que després es cullen en l'àmbit comunitari, sinó també perquè és a través dels propis processos de creació i exhibició dels fets culturals emmarcats en una realitat com es gesten processos individuals i col·lectius transformadors a través de l'exercici de la llibertat d'expressió.

La relació amb les institucions: El diàleg i el conflicte (no necessàriament per aquest ordre)

Una de les dinàmiques de ciutat que ha forçat la governança municipal ha estat l'aplicació de polítiques urbanístiques de privatització dels espais i recursos públics, afavorint així els processos d'individualització de les vides. La pèrdua dels espais de socialització, d'organització col·lectiva, ha comportat una dificultat –o directament la impossibilitat– per compartir necessitats socials i convertir-les en reivindicació i construcció d'alternatives. De ciutadans o veïnes a clients.

Abans de plantejar un procés de creació o reapropiació en clau comunitària, és imprescindible, doncs, una base social organitzada entorn d'unes demandes que responguin a necessitats detectades en primera persona del plural; des de baix i amb criteris consensuats.

Cal planificar la possibilitat que en molts dels casos s'arribin a donar situacions de negociació o diàleg amb el govern municipal després de lluites per la reivindicació dels espais. Cal tenir ben clar que aquest diàleg només es pot plantejar des de l'horitzontalitat, sempre que la comunitat hagi valorat prèviament els objectius que té en el marc del bé comú i el benefici col·lectiu. Calendaris, comissions, alternatives i balanç de forces són eines imprescindibles per plantejar-se qualsevol inici de converses.

Per endinsar-nos en la complexitat d'aquest tema, i defugint tota voluntat de pontificar (bàsicament, perquè tampoc no tindríem la capacitat ni l'experiència personal per fer-ho), pensem que el millor és fixar-se en exemples pràctics, contemplant la singularitat de cada lluita i allò que en podem aprendre.

Prenent l'exemple d'alguna de les primeres experiències referencials del que consideràriem processos de gestió comunitària, podem traçar unes línies comunes que ens ajudin a entendre el sentit d'aquests processos, com es configuren i des d'on neixen, des del punt de vista de les relacions institucionals, els tempos, el conflicte i el diàleg.

Lògicament, les experiències principals de reapropiació/creació de recursos nascudes als 70 tenen lloc en zones amb un alt grau de conflictivitat veïnal, on la lluita per la ciutat i la reivindicació dels barris acaba generant processos d'apoderament enfront del model que vol imposar el govern. Barris vius, amb un alt índex d'associacionisme social i cultural, amb unes associacions de veïns i veïnes potents, connectades amb les diferents lluites del moment. És a la perifèria on moltes de les lluites ciutadanes acaben recollint més èxits, segurament també perquè es troben apartades dels principals focus d'interès i negoci (com són el centre de la ciutat, la zona del port...), o de les zones on viuen els sectors benestants, cosa que resta pressió mediàtica i política a les reivindicacions i el poder té la sensació que cedeix només en aspectes col·laterals pel que fa a la gestió de la ciutat.

Ara bé, tot i trobar-se a la perifèria, hi ha certs sectors de les polítiques públiques que són centrals i, per tant, l'Administració s'esforça molt perquè deixin de ser en mans del control popular. Això és el que va passar entre els

70 i 80 amb el cas de les escoles en lluita, projectes educatius autogestionats com el de la Pegaso, la Sòller o la Ferrer i Guàrdia, on pares, mares, mestres i alumnes comencen lluites no tan sols per reivindicar uns equipaments dignes, sinó també per participar en la gestió dels mateixos.

Processos similars van viure els centres de planificació familiar, espais autogestionats per dones, impulsats de manera col·lectiva en uns moments d'absoluta precarietat respecte del coneixement de la sexualitat o les pràctiques anticonceptives.[xix](#) [23] Però amb la salut i l'educació «no s'hi poden fer experiments», ja que són polítiques d'estat, i més enllà dels serveis concrets, són espais on s'aboca pressupost i ideologia. Per això han de ser espais de gestió directa de l'Administració (o de l'Església). Sota aquesta lògica, l'Administració acabà absorbint la xarxa de planificació familiar i els diferents models d'escola popular. El mateix passà amb moltes altres reivindicacions o petites institucions construïdes des de l'esforç popular, que s'incorporaren a la xarxa de l'Administració pública, molts cops amb el vistiplau dels impulsors, tot confiant que s'estava bastint el nou estat del benestar de reforç d'«allò públic»[xx](#) [24] De la necessitat, virtut. La perifèria urbana, la perifèria dels pressupostos, dels interessos polítics i especulatius serà l'espai propici perquè neixin aquestes experiències.

Els barris construïts els anys 50 o 60 a les perifèries no comptaven amb les institucions culturals que sí que eren presents a altres zones de les ciutats (orfeons, foment, etc.), i que canalitzaren part del teixit associatiu que sobrevivia durant el franquisme (excursionisme, corals, etc.). Per tant, en aquestes zones existeix una necessitat imperiosa de generar institucions pròpies. Per a molta de la gent que habitava als barris populars i que participava dels moviments d'esquerra, les institucions col·lectives continuaven vinculades a la memòria històrica del període republicà. És per això que quan comencen les reivindicacions dels espais culturals o comunitaris per als barris, se'ls anomena «casal» o «ateneu» i se'ls posa el cognom «obrер», «popular» o «cooperatiu», tot recuperant aquelles experiències de cases comunes on el veïnat dels barris populars pugui tenir espais de trobada, d'(auto)formació, d'oci i de gaudi cultural.

Aquest esperit dels espais de trobada i oci de barri també troba un arrelament molt important a les festes majors. Entre la recuperació popular de moltes que van viure una folklorització absoluta i l'aparició de les noves, moltes expressions artístiques van poder començar a treure el cap fora dels circuits més específics, de manera que es comença a viure una connexió molt interessant entre les pràctiques comunitàries i la vitalitat cultural. Aquests són moments d'apropiació absoluta dels barris per part del veïnat, on les reivindicacions surten al carrer i també, a poc a poc, es va configurant una nova normativitat, en què són els mateixos veïns i veïnes els qui intenten regular la quotidianitat al marge del govern municipal. És en aquest entorn que les pràctiques o les experiències comunitàries es van cristal·litzant.

El cas de l'Ateneu Popular 9 Barris n'és un bon exemple. El 1977, entre els barris de Roquetes i Trinitat Nova, s'hi va instal·lar una planta asfàltica que havia de subministrar el quitrà per urbanitzar tota la part nord de Barcelona. El veïnat, amb una forta tradició organitzativa, protestà per evitar la posada en marxa de la indústria: la toxicitat i el fet de no voler ser el pati del darrere de la ciutat que s'estava conformant, n'eren les principals causes. En una manifestació de protesta, decidiren irrompre al recinte de la fàbrica, l'ocuparen i en desmuntaren les instal·lacions. S'apoderaren de l'edifici que servia de magatzem i menjador per reivindicar-lo posteriorment com a ateneu popular. Així, una manifestació en contra de la planta asfàltica es transformà en una a favor de l'ateneu popular.

Un altre exemple és el del Casal de Barri Prosperitat. Tal com ho narren les mateixes protagonistes en el llibret publicat el 2013 per celebrar els 25 anys de gestió veïnal del Casal, va ser a mitjan dels 70 quan l'Associació de Veïns de Prosperitat va proposar al veïnat d'elaborar un pla d'equipaments per al barri. La proposta d'un centre de barri va ser una de les prioritàries, ja que no podia ser que un barri de més de 25.000 habitants no tingués cap centre social. Primer calia trobar un solar adient, i aquest no es va tenir fins que es van aconseguir habitatges dignes per a les persones que habitaven les barraques de Santa Engràcia, al començament dels anys 80. Va ser aleshores quan el veïnat organitzat va començar a pressionar per urbanitzar la plaça i construir el casal, amb certes resistències per part de l'Ajuntament. Un dia va saltar l'alarma. Fecsa, l'actual Endesa, fent ús de la seva proverbial prepotència, estava fent un forat per col·locar un transformador just al lloc on s'havia de construir el casal. Com que els primers contactes per moure'l no van resoldre el tema, la resposta va ser passar a l'acció. Un diumenge al matí, es va convocar una assemblea i, després de valorar la situació, es va optar per llançar un parell de cotxes abandonats al sot a mig construir. L'endemà, les imatges de gent «encistellant» dos cotxes al forat van aparèixer a diversos mitjans de comunicació. Fecsa va ser emplaçada a canviar el transformador de lloc, i l'espai per al casal quedà lliure. Les obres van començar aviat, i el casal va obrir les portes el 1988 gestionat per l'Associació de Veïns amb altres entitats i col·lectius del barri.[xxi](#) [25]

Amb aquest panorama a la ciutat, el govern municipal va començar a buscar la forma d'implementar un model propi en la gestió de cultura de proximitat i, important de manera *sui generis* el model de les Maisons de Culture franceses, va impulsar una incipient xarxa d'equipaments que anomenaria «Centres Cívics». El primer, el del Guinardó, és de l'any 1982. És en aquest punt quan podem començar a parlar de models. Posteriorment, la gestió directa d'aquests serveis municipals va passar, en molts casos, via concursos públics, a mans d'empreses privades. En l'actualitat, és el model més estès, no tan sols als centres cívics, sinó també en molts dels projectes de proximitat vinculats a la ciutat de Barcelona (educadors de carrer, casals infantils, etc.).

Però tornem al cas de l'Ateneu Popular 9 Barris. Després d'uns anys d'ocupació, i en un procés similar al que patiren les Escoles en Lluita i els Centres de Planificació Familiar, govern i ocupants pacten la compra de l'edifici per part de l'Administració i l'adequació definitiva d'aquest per transformar-lo en un centre cultural. En aquest cas (i aquí creiem que rau una part de l'èxit de l'experiència), després de lluitar-ho la comunitat de l'Ateneu sí que és reconeguda com a gestora i aconsegueix mantenir la capacitat de control efectiu del projecte. Tot i això, la voluntat de l'Administració d'homogeneïtzar i apropiar-se simbòlicament de l'espai és constant, i són els mateixos veïns els que aconsegueixen defensar el projecte d'ateneu popular davant del nom oficial que s'intenta imposar: «Centre Cívic Planta Asfàltica».

El que en aquell moment va ser l'excepció, a poc a poc va acabar esdevenint exemple al territori, i molts dels equipaments de Nou Barris acabaren sent gestionats per associacions, cosa que els diferenciava dels de la resta de Barcelona: centres cívics (Can Basté, Ton i Guida), casals de joves (Prospe, Roquetes, Guineueta) o casals de barri (Prospe, Can Peguera). El problema, però, és que era un model molt difícil d'exportar a altres barris, on topava amb l'oposició frontal dels districtes, així com molt poc viable de replicar a altres perfils d'equipaments/serveis públics (educació, sanitat, etc.).

Tornant al present, però, la història i els conflictes es repeteixen, i les necessitats no desapareixen: mentre escrivíem aquest article, el Districte de Sant Andreu declarava desert el concurs per a la gestió del casal de barri de Sant Andreu (Ateneu l'Harmonia), es negava a cedir ni un pam, i fins i tot arribava a impedir l'accés del veïnat a les instal·lacions mitjançant els antidisturbis de la Guàrdia Urbana.

Seguidament, es va produir el desallotjament de Can Vies, que posava sobre la taula no tan sols el rellevant paper de l'històric Centre Social Autogestionat, sinó com la construcció silenciosa d'una altra Barcelona, i a pesar dels intents del govern per impedir-ho, es va convertint en model i acumula —calladament i a poc a poc— cada cop més suports i projectes al voltant seu. De fet, segurament no ha estat casual que en plena impugnació al carrer pel desallotjament de Can Vies i, per extensió, per la política de gestió de l'Ajuntament, aquest es fes enrere i rectificqués la seva decisió de no comptar amb el veïnat de Sant Andreu per a la gestió de l'Harmonia.

El procés continua, les negociacions es troben en un moment clau per aconseguir l'autonomia del projecte a favor del barri, ja que el Districte de Sant Andreu s'ha enrocat, entre altres aspectes, amb la imposició d'un model de cogestió que vol formalitzar amb una figura de direcció de centre designada i contractada per l'Ajuntament, a la qual el veïnat s'oposa amb legítima rotunditat.

Així, doncs, la lluita per l'apropiació per part de la gent del major nombre d'espais i recursos possibles per construir alternatives està més viva que mai. Amb diferents estratègies adaptades a les realitats de cada territori, però amb objectius comuns. La prova més real d'aquesta incipient xarxa compartida és la connexió quotidiana de molts projectes i la consegüent impossibilitat, per part del governament municipal, de crear fractures entre espais en els desesperats intents de dividir-los o parcel·lar-los. Havent seguit alguns dels processos d'espais recuperats, podem identificar diverses estratègies que l'Administració fa servir per tal de minvar la força dels moviments veïnals. Els tempos, els qüestionaments de legitimitats, els arguments tècnics, jurídics o burocràtics. Una de les estratègies per a tal fi és provar d'estigmatitzar-los en bons i dolents amb tots els mitjans de què disposa (tècnics, polítics i mitjans de comunicació, entre d'altres). Ara bé, com en tot procés, existeixen també molts tempos i estratègies per part dels moviments socials.

Un exemple és el veïnat d'Hostafrancs i La Bordeta que, després d'anys de demora, va decidir controlar els tempos i posar un comptador a l'Administració. Fartes de promeses i de calendaris impossibles, van comunicar a l'Administració que l'11 de juny de 2011 obririen Can Batlló, l'antic recinte fabril, que estava qualificat com a sòl per a equipaments, zona verda o habitatges socials, però que feia anys i anys que esperava la inversió que no arribava mai. A les portes de la data i del recinte, els veïns van rebre l'autorització d'una Administració desbordada per uns tempos que no controlava i per la manca de capacitat tècnica per fer-hi front. En aquest cas, invertir els papers i forçar el governament municipal a complir compromisos adquirits fa que els ritmes del projecte

s'adaptin a les dinàmiques horitzontals, i que s'equilibrin així necessitats socials i tècniques sense perdre el nord davant l'objectiu principal: la reapropiació de l'espai.

Pensem que és bàsic dominar un pla tan important com el calendari i construir-lo a partir dels ritmes i les capacitats dels actors implicats. No pot ser que els ritmes burocràtics de tècnics o polítics acabin provocant fractures entre les comunitats organitzades. És clar que en qualsevol procés cal gestionar i adaptar estratègicament els ritmes, accelerar-los o alentir-los, però mai ens hauríem de veure arrossegades per velocitats que no són les nostres, un dels principals riscos.

Tornant al cas de Sant Andreu, al llarg dels 8 anys del procés de reivindicació d'un equipament per al barri, la federació d'entitats de l'Harmonia (protagonista de la lluita) hi ha anat agafant un gran pes: no tan sols pel que fa a la reivindicació concreta, sinó també a l'hora d'organitzar activitats al llarg del calendari festiu (calçotada, festes primavera, festa major, etc.). Així, ha esdevingut un referent legítim per gran part del veïnat, i ha aconseguit des de col·les de diables a la federació d'AMPA, passant per agrupaments escoltes o col·lectius polítics. Ara bé, el regidor del districte no reconeixia aquesta federació com a representativa del teixit associatiu del barri, al·legant que obeïa purament a interessos propis. Sota aquesta premissa, es va fonamentar la negativa del Districte per arribar a un acord amb la federació d'entitats, amb la negació d'un conveni bilateral, i es va convocar un concurs obert per tal d'accedir a la gestió de l'equipament, el qual fou declarat desert tot al·legant, en aquest cas, que cap proposta complia els requisits tècnics.

D'aquest qüestionament de legitimitats, però, n'arrenca una bona reflexió, i és que no existeix la voluntat, per part de la comunitat, de representar el “poble”, el “barri” o el “veïnat”. Segurament, aquest és un dels aprenentatges més importants del 15M per part de molts moviments. La renúncia a la representativitat no treu, però, la cerca del benefici de la comunitat. És a dir, sense voler representar el barri, es pot treballar en benefici del mateix, treballar pel bé comú, més enllà dels interessos corporatius de cada grup o entitat per establir un projecte col·lectiu, i s'obre així a la capacitat de decisió col·lectiva els aspectes centrals del barri.

I un cop s'assoleix la gestió, què passa?

Un cop creat, reapropiat o recuperat l'espai, comença tota una nova aventura per a la comunitat que el reivindicava i el construeix: adaptar-se al nou context.

La gestió de l'espai demana passar de la teoria a la pràctica i adaptar les estructures de què hom s'havia dotat a les noves necessitats, que seran en part, segurament, més tècniques. La part que roman (o que pensem que hauria de romandre) és el motor inicial de la reivindicació: la necessitat de la comunitat de gestionar els propis recursos per al **retorn o reversió social de la riquesa generada**. I aquest haurà de ser l'objectiu transversal que determini la nova organització.

Però això no es fa de la nit al dia, i molts cops demanarà no tan sols exercicis constants de confiança, sinó també d'equivocar-se moltes vegades, sovint per la pròpia impossibilitat de transferir o copiar cap experiència externa o referents d'altres contextos, sempre diferents. Per això parlem de processos de gestió comunitària i no pas de fórmules; de relacions socials dinàmiques i no d'estructures organitzatives tancades o hieràtiques. I és que ens resultaria impossible, però sobretot ens semblaria irresponsable i indesitjable, elaborar un decàleg tancat al voltant de com ha de ser la gestió comunitària des d'un punt de vista tècnic o organitzatiu. Ara bé, pensem que aquests processos han d'estar marcats per una sèrie de valors i principis que els determinin. En aquest sentit, la gestió de recursos públics implica l'assumpció d'unes responsabilitats ètiques de la comunitat a l'hora de dur a terme els projectes col·lectius.

Amb voluntat de sintetitzar l'esperit de tot el que hem anat parlant al llarg del text, pensem que la millor forma podria ser emmirallar-se en els principis i valors de l'Aliança Cooperativa Internacional que, en gran mesura, són els que tracen allò que coneixem com a Economia Social i Solidària:

-Principis cooperatius de l'ACI: adhesió voluntària i oberta, gestió democràtica, participació econòmica, autonomia i independència de partits i entitats religioses, educació i formació, intercooperació, interès per la comunitat.

-Valors de l'ACI: ajuda mútua, autoresponsabilitat, democràcia, igualtat, equitat i solidaritat. I els valors ètics de l'honestetat, la transparència, la responsabilitat i la vocació social.

D'entrada, doncs, la gestió comunitària hauria de dur-se a terme amb coherència i a partir de la reproducció dels

valors ètics universals de cooperació i responsabilitat. Aquests són els valors que han empès la societat a reivindicar la gestió dels recursos públics i, consegüentment, haurien d'impregnar el conjunt de processos de presa de decisions, en l'acollida de noves persones, en l'accés universal, en les deliberacions, en les dinàmiques relacionals, etc. No tindria sentit reivindicar la gestió comunitària com a processos de transformació social si aquesta voluntat no es veu incorporada en el dia a dia de qualsevol projecte que pretengui dur a terme una tasca d'aquest tipus.

Per tal que un recurs públic, com ara un equipament municipal, esdevingui un bé comú a través de la gestió col·lectiva, cal garantir una sèrie d'aspectes. Vegem-los:

A/ Cal garantir l'**accessibilitat** de la comunitat als serveis i recursos, així com la permeabilitat a la incorporació de qualsevol membre de la comunitat en les estructures de gestió i presa de decisions.

En el cas del Casal de Barri Prosperitat, per exemple, la responsable de la gestió de l'equipament i dels recursos econòmics associats és una associació sense ànim de lucre arrelada i legitimada al territori.

El Casal està organitzat en grups de treball formats per veïnes i veïns i una tècnica contractada que assumeix tasques específiques en cada cas, com el de programació, la comissió de la revista del Casal *A les Barriades*, la comissió de mares i pares de l'espai familiar, els grups de dinamització per interessos i afinitat, etc. Hi ha més de 100 veïns i veïnes implicades de manera estable en els grups de treball, i 6 tècnics contractats.

Parlem de grups de treball amb ritmes i formes de funcionar pròpies. Ara bé, les decisions globals de projecte (partides pressupostàries, formes d'implicació, normes, formació, serveis) es prenen a l'assemblea gestora mensual, on pot participar qualsevol veïna o veí i qualsevol membre de la comunitat gestora (comissions de treball, entitat gestora, equip remunerat, servei de bar, servei de neteja, talleristes, etc.). Aquest espai de participació i presa de decisió funciona a partir del consens, i té potestat per revisar els criteris acordats de gestió del comú quan es consideri oportú.

B/ A més de l'accessibilitat, cal garantir la **transparència** en la gestió econòmica i en la presa de decisions. Cal accessibilitat a la informació econòmica del projecte i que aquesta sigui avaluable per qualsevol persona, així com els acords presos en els òrgans de gestió. En aquest sentit, és important treballar els aspectes comunicatius i de flux d'informació, ja que sovint podem tenir la sensació que es prenen les decisions de manera participada i permeable, però podem estar reproduint formes d'opacitat per omissió o, dit d'una altra manera, per una comunicació i una informació deficientes. Això condiciona la qualitat dels processos de presa de decisions, ja que cal facilitar tots els elements a tenir en compte per valorar les situacions i poder decidir amb coneixement de causa sobre les alternatives que es plantegin col·lectivament. En aquest sentit, caldrà preveure la conveniència que la comunitat es formi, per exemple, en gestió econòmica per poder debatre i decidir amb fonament, i equilibrar així les relacions de poder respecte d'aquelles que aportin un coneixement especialitzat.

C/ Per tal d'anar revisant si complim amb els criteris de control democràtic dels projectes, conscients dels límits de qualsevol organització social que pretengui garantir l'horitzontalitat, pensem que cal que ens exigim un rigorós **autocontrol i autoavaluació**.

Treballem en estructures socials que volem horitzontals i on perseguim processos exemplars, però la realitat ens parla de processos en què juguen interessos contraposats, en què cal gestionar conflictes, en què es donen dinàmiques i situacions de poder per autoritarismes, carismes, submissions o despotismes. És des de la consciència d'aquestes dinàmiques –sempre presents en tot procés de gestió relacional i de presa de decisions– que hauríem de trobar mecanismes d'autocontrol, per equilibrar les relacions de poder que es van generant en el si de qualsevol projecte col·lectiu, per no pervertir l'objectiu del bé comú i els principis que volem que ens regeixin. En aquest sentit, la realitat dels projectes en què participem ens demostra, dia a dia, que tots els processos són desiguals, imperfectes, arrítmics, amb retrocessos i avenços en la qualitat i la consecució de metes abans de marcar-ne de noves, per anar adaptant-nos, constantment, a les transformacions de l'entorn i responnent a les necessitats de la comunitat. Alhora, pensem que aquests mecanismes d'autocontrol no haurien de ser eines merament consultives, sinó que haurien de preveure la capacitat de decidir sobre la revocació de càrrecs i responsabilitats.

D/ Tot i que pot resultar redundant, ens sembla necessari posar de relleu el **vincle territorial**, l'arrelament que qualsevol entitat i projecte de gestió comunitària ha de mantenir amb l'entorn. És precisament el context en què es trobi el que definirà el projecte o projectes que responguin a l'interès col·lectiu consensuat, per donar sortida a

les demandes i expressions culturals del mateix. Un mecanisme que funciona pràcticament a qualsevol projecte és el suport a la formació de col·lectius i grups d'artistes i la implicació d'aquests en les tasques de programació de l'agenda cultural dels espais. Aquest fet facilita que es redueixi a la mínima expressió la distància entre formar part del públic, de l'organització o de qui ha de trepitjar l'escenari.

E/ Un projecte de gestió comunitària ha de ser capaç d'esdevenir una eina al servei de la comunitat que l'envolta per tal de transformar l'entorn que habita. Aquesta voluntat comporta, a la pràctica, valorar diferents qüestions sovint controvertides o que posen sobre la taula debats no resolts. Un d'aquests, en funció del tipus de projecte i del volum d'activitat que assumeixi, és la remuneració per l'assumpció de certes tasques i funcions que requereixen, per exemple, d'un temps de dedicació que la base social no pot assumir, o bé de coneixements especialitzats. Això fa més complexa l'estructura social, relacional i organitzativa comunitària, perquè condiciona els processos, els mecanismes i els exercicis d'horitzontalitat, d'equilibris de poder, de transparència i de control social en el si de la comunitat gestora. Amb relació a les tasques remunerades, ens sembla important que el perfil de les persones contractades mantingui un equilibri entre les habilitats tècniques específiques requerides i l'afinitat i coherència, en la seva praxi, amb els valors ètics de gestió i amb els interessos comunitaris.

F/ Un altre criteri fonamental i que ja hem destacat prèviament és la reversió en els propis projectes i el retorn a la comunitat de tot tipus de bé generat (patrimonial, cultural, econòmic, etc.). Per tant, la gestió comunitària ha d'incorporar els criteris d'eficiència i eficàcia, així com de responsabilitat social. Qualsevol projecte ha de ser exigent en la gestió, socialment parlant, defugint els mètodes d'avaluació propis del mercat o de l'administració clàssica (quantitatius, en clau de beneficis o indicadors d'assistència). Cal que es desenvolupin els mètodes propis per tal d'avaluar els esforços i el retorn que té la feina que s'hi desenvolupa, el balanç social, sempre en clau de bé comú i de reciprocitat. Caldria posar el focus d'atenció en aquells indicadors qualitius que ens parlen més del grau d'incidència social. Alguns dels objectes d'avaluació propis de l'acció comunitària podrien ser els que proposa Nicolás Barbieri a la revista *Papers*, [xxii](#) [26] en un treball sobre com avaluar el retorn social de les polítiques públiques, entre els quals destaca el desenvolupament d'identitats col·lectives flexibles, la construcció de valors compartits, la regeneració de vincles socials, l'acció política democràtica, el reconeixement del conflicte en un marc simbòlic, el desenvolupament personal autònom i creatiu, la democratització en la generació i l'accés al coneixement o el govern plural i inclusiu del territori.

La gestió comunitària com a procés

(vinde social, vida col·lectiva, conflictes d'interessos)

Com hem anat explicant al llarg del text, els projectes de gestió comunitària hauran de respondre a les necessitats de cada context i adequar-hi formes i continguts. I a nosaltres ens interessa centrar-nos en allò que pensem que n'és l'essència: els processos.

Parlem de **processos** de gestió comunitària, perquè els projectes estan en construcció i transformació permanent, en sintonia amb l'entorn i la comunitat de referència. Aquest és el valor intrínsec de la gestió comunitària: les sinergies que van sorgint arran de l'organització social al voltant d'objectius compartits per anar construint les vides que volem als nostres barris o viles.

La gestió de recursos ha de ser un argument més per potenciar teixit social, per reforçar les dinàmiques que han dut una comunitat a guanyar un espai, evitant tant sí com no el fet de convertir equipaments o recursos en torres de marfil segregades per gestors. I això només es pot fer vinculant estretament el dia a dia dels projectes amb l'entorn comunitari. Cal posar a treballar la intel·ligència col·lectiva popular, facilitar la connexió entre les diferents iniciatives d'un territori, reforçar el vinde social entre persones i col·lectius.

Per això, quan parlem de cohesió social, no ens referim a la creació d'un cos uniforme, sinó a la reconstrucció del vinde que el capitalisme mira de destruir als barris. Però també hem d'entendre que en tots els processos o territoris existeixen conflictes d'interessos, i obviar que formen part del dia a dia seria negar la vitalitat de les mateixes comunitats, territoris o barris. Per això, es tracta també de generar mecanismes per gestionar aquests conflictes d'interessos d'una manera comunitària. Sense delegar.

Per tant, són tan valuosos els processos a través dels quals el veïnat d'un barri pren els carrers per organitzar unes festes majors, com els de la creació d'una xarxa d'intercanvi de coneixements, o com aquells pels quals s'organitza la denúncia per respondre a les constants agressions sobre les condicions de vida de les classes populars. És en aquest punt on posem l'accent: en la necessitat de concebre l'organització social com a motor i

punt de sortida per a tot projecte comunitari. És així com s'organitzen les veritables polítiques públiques, culturals, contra l'exclusió social o al voltant dels serveis públics.

Un bon exemple d'aquests processos d'apoderament popular als barris és la comissió de festes de Prosperitat que, a través de l'organització de penyes i grups d'afinitat, dinamitza de manera unitària i assembleària tot un barri, amb unes festes majors autogestionades durant 10 dies amb les seves nits. És en els processos organitzatius propis que el veïnat de Prosperitat es coneix i es reconeix a través de la feina i la festa; de la gestió dels espais i del temps en comú a través de les expressions culturals locals i d'arreu a l'abast de tota la comunitat. I és per processos com l'organització de les festes majors durant 36 anys, amb persones i col·lectius canviants, que el barri assumeix dinàmiques al voltant de diferents objectius, ja siguin per festes, per denúncies i reivindicacions socials, o per construir alternatives com l'autogestió d'equipaments municipals. Per tant, ens interessa el fet de la creació de noves comunitats a partir de l'existència d'aquests processos.

És per tot això que parlem de la conveniència que els projectes de gestió comunitària comptin amb espais de gestió oberts i accessibles, partint de la percepció que és sovint des d'aquesta presa de contacte en primera instància que s'acaben donant les incorporacions posteriors als àmbits més feixucs de la gestió. Calen espais oberts i accessibles que ajudin a incorporar noves persones, que trenquin grups estancs, evitin delegacionismes i facilitin la renovació o la rotació.

Gestió comunitària. Límits i contradiccions

La salarització de tasques

Com apuntàvem més amunt, un dels temes que sovint ens pot plantejar conflictes d'interessos, contradiccions o límits en els processos de gestió comunitària és la **remuneració de certes tasques** i funcions, que és una necessitat que hauria de demandar la comunitat gestora. Aquests llocs de treball, pensem, haurien de fomentar condicions laborals dignes. Sovint, en projectes que donen molta importància a valors cooperatius o de transformació social, es poden reproduir relacions laborals o situacions de precarietat o autoexplotació que, sota el nostre punt de vista, són evitables amb una gestió adequada.

Així com abans parlàvem dels mecanismes d'autocontrol per a l'exercici de l'horitzontalitat i el control democràtic dels projectes, ens adonem de la necessitat de mecanismes per a l'equilibri de poders entre la comunitat (entitat gestora i base social, veïnat, etc.) i l'equip tècnic. Diem «l'equilibri de poders» perquè, en el dia a dia de la gestió dels projectes en què hi ha personal remunerat, si no existeixen **mecanismes de seguiment i control** per part de la comunitat, així com de fluïdesa de la **comunicació i de traspass** eficient de la informació, es pot produir un transvasament de responsabilitats i presa de decisions –per omissió– a l'equip de treball remunerat. Sovint, les persones remunerades poden arribar a acumular molta informació i a carregar amb més tasques de les acordades, o a assumir funcions inconvenients des d'un punt de vista de salut democràtica i comunitària. Així, doncs, calen mecanismes per controlar i revertir els processos pels quals es generen situacions de poder no desitjades en tota relació o estructura social.

Pensem que, si es donen aquests processos d'equilibri, el paper del personal remunerat esdevindrà un potenciador de l'acció comunitària, al servei de la comunitat i complementant tota la tasca que la base social pugui i vulgui assumir. I això és quelcom que s'ha d'anar equilibrant des de la corresponsabilitat i l'autocontrol entre l'equip remunerat i la base social militant.

Parlem de projectes destinats a la generació d'activitat i no només a la creació de llocs de treball dignes –que també. En aquest sentit, un altre risc és que la contractació de personal esdevingui desproporcionada en relació amb el volum d'activitat i participació social. Un criteri que s'aplica als equipaments on participem és que la partida pressupostària destinada a la contractació de personal no superi mai el 50 % del total del pressupost del projecte. Punt i a part és si el projecte opta a rebre i gestionar **subvencions** o partides municipals: en aquest cas, un mecanisme de control és assegurar que el diners que arriba de l'Administració no superi el 50 % de la totalitat del projecte (aquest és el cas, per exemple, de l'Ateneu Popular 9 Barris) per evitar dependències que arribessin a hipotecar la totalitat del mateix.

Voluntariat

Ens sembla interessant també reflexionar sobre el rol o grau d'implicació de la base social o la comunitat. Hi ha un concepte que pensem que cal combatre, i és la idea de «**voluntariat**». Proposem rescatar la de «compromís

militant», amb interès individual i col·lectiu en el projecte, des de la consciència i responsabilitat transformadores amb relació al propi entorn i al vincle amb la comunitat a què pertany. Allò que mou al compromís amb l'entorn i amb els altres és la solidaritat des del reconeixement mutu en la igualtat, des de l'horitzontalitat i la necessària complementarietat de funcions per a la consecució d'objectius compartits. Si el vincle amb el nostre entorn es basa en relacions creatives i en processos transformadors dels quals neixen els fets culturals, la implicació implica compromís, perquè ens hi va la vida. Aquest és el repte enfront del model cultural de consum que s'està imposant. Com apunta Marina Garcés, «ens hi falta la relació principal, la que dóna sentit a qualsevol pràctica creativa i a qualsevol idea: que ens comprometi. Que ens posi en un compromís. Que ens toqui, ens incomodi, ens desplaci, ens exigeixi posicionar-nos, donar respostes que no tenim. Que ens vinculi a un problema que no dominem. Que ens obri un espai de relació i de pensament que ens commogui, no tan sols en el pla de l'emoció, sinó de l'existència mateixa» [xxiii](#) [27]

Relacions amb l'Administració

Pel que fa a les relacions i **negociacions amb les Administracions** i govern, és imprescindible mantenir la capacitat d'autonomia per respondre a l'interès social i comú. En aquest sentit, és interessant que aquesta funció sigui assumida per la base social militant i l'entitat gestora. Així, la posició en les negociacions amb el govern és de força col·lectiva, ja que no hi ha el risc que interessos particulars interfereixin en la negociació, com podria passar a un treballador remunerat, que pot arribar a sentir que posa en joc la seva feina si no cedeix en certs aspectes.

Rols de gènere

Un altre aspecte que ens sembla interessant no perdre de vista és tot allò relacionat amb els **rols de gènere**: quines són les funcions i tasques més valorades, quines tasques es consideren productives, com es duen a terme i quines de les imprescindibles tasques reproductives són relegades al pla de l'invisible, o directament són infravalorades. En les dinàmiques del dia a dia, sovint ens descobrim amb una mirada fragmentada de la gestió que ens fa perdre la visió global del projecte. Això sol difuminar el compromís i la consciència de cada una de les tasques que cal realitzar –i que cal valorar– des de l'equitat, el suport mutu i la reciprocitat per tal que una activitat tiri endavant.

I més...

I una reflexió més: els nostres barris són veïnats diversos, de gent que va i ve, d'habitants de diverses generacions i de noves, així com de múltiples, procedències. Barris orgullosos de donar una bona acollida i amb projectes potents que pretenen fomentar pràctiques de convivència des d'un punt de vista intercultural. I aquí ens trobem amb els propis límits, i potser hauríem de preguntar-nos si la diversitat que defensem i volem és un reflex als òrgans de gestió i decisió dels nostres projectes comunitaris. I si no ho és, un bon repte seria transformar-les perquè ho sigui.

Formació permanent

Per tal de ser capaces o per tal de capacitar la comunitat gestora en tots els aspectes que hem anat comentant al llarg del text –i que fan referència a habilitats, però també a valors i principis ètics en la praxi–, ens sembla molt important que la formació sigui una prioritat. És a través dels processos de **formació individual i col·lectiva** que podem anar fomentant i potenciant projectes sòlids i comunitats apoderades en el repte de l'autogestió dels recursos públics.

I alguns reptes que podríem començar a plantejar-nos...

Les experiències de gestió comunitària que coneixem amb més arrelament i recorregut són les relacionades amb l'àmbit sociocultural, de què participem i de què traiem el seguit de reflexions que hem anat exposant al llarg de l'escrit.

Com apuntàvem a l'inici del text, existeixen precedents d'experiències de gestió col·lectiva i comunitària de serveis o projectes amb vocació de servei públic des d'una perspectiva d'autogestió i control democràtic dels béns comuns (com ara projectes escolars i xarxes de suport mutu en temes sanitaris i de salut). Un altre dels referents de gestió veïnal d'un equipament municipal públic en un àmbit copat per la gestió privada és el Poliesportiu Valldaura, també a Prosperitat (9Barris), gestionat pel veïnat en règim de gestió ciutadana a càrrec de

la mateixa entitat que gestiona el Casal de Barri Prosperitat, la PECA2.

Un dels reptes que veiem, doncs, és com es poden anar replicant processos de gestió comunitària per projectes de gestió de serveis públics com ara la sanitat, l'educació o l'esport. Existeixen experiències i projectes de gestió transformadora d'equipaments públics d'educació, com l'escola Martinet, a Ripollet, o l'escola l'Univers, a la Vila de Gràcia, actualment en barracons, que després d'un llarg procés de reivindicació, de creació de comunitat des de l'AFA i de negociacions amb l'Ajuntament de Barcelona, obrirà les portes del nou equipament el curs 2015-2016.

També s'estan donant processos de reivindicacions populars de gestió alternativa de serveis públics, com ara a Berga, on es reivindicava la creació d'un consorci públic de gestió de l'Hospital Comarcal Sant Bernabé, que inclogués el Consell Comarcal del Berguedà, una cooperativa dels treballadors de l'hospital i l'Ajuntament de Berga. Aquesta demanda es va acabar desestimant el juny del 2013 en favor de la concessió de la gestió a una fundació privada, contra la voluntat del personal de l'hospital, partits, sindicats i grups socials que es van unir en la Plataforma en Defensa de la Sanitat Pública al Berguedà. Després d'aquest cop contra el teixit social, ara per ara, l'hospital continuarà sent un OAM (Organisme Autònom Municipal), perquè la nova llei estatal de RSAL ha impedit crear la fundació. Aquest hospital es troba sense un model de gestió clar ni participat, tot i la reclamació en aquest sentit per part de la comunitat. És una bona mostra de la manca d'eficàcia i eficiència de la gestió estatal d'allò públic des de la lògica privatitzadora.

Davant de tots aquests escenaris, combinar la perspectiva de l'economia social amb el projecte de la gestió comunitària comença a donar-nos la possibilitat d'establir un discurs amb una perspectiva global sobre la ciutat. O més aviat, sobre com elaborar un model alternatiu al del governament municipal publicoprivat, basat en un eix que se sostingui sobre els pilars “público-cooperatiu-comunitari”.

A poc a poc, podem començar a obtenir respostes sobre com gestionar l'habitatge públic, els serveis municipals, els equipaments, les polítiques de transport, etc. En definitiva, un nou model de ciutat que posi l'accent en l'àmbit comunitari cooperatiu. I per això és imprescindible continuar experimentant i pensant sense autoimposar-nos cap límit.

Si continuem acompanyant els processos de gestió comunitària amb les lluites socials per la millora de les condicions de vida, potser guanyarem el temps de gaudi i de dedicació comunitària per fer efectiva una vida basada en les relacions cooperatives, de solidaritat i de suport mutu.

Article publicat a: espaifabrica.cat [28]

Altra bibliografia consultada

-Homs, Ll. (2013). *Las fabricas de creación de Barcelona dentro del programa Barcelona laboratorio cultural*. Visiteu: <[http \[29\]:// \[29\]vimeo \[29\]. \[29\]com \[29\]/64877320 \[29\]>](http://vimeo.com/64877320).

-Martínez, R. (2014). «Pragmatismo en la incertidumbre». Dins de *Nativa.cat*, música i cultura, vistes des de Barcelona. Visiteu: <[http \[30\]:// \[30\]www \[30\]. \[30\]nativa \[30\]. \[30\]cat \[30\]/2014/05/ \[30\]pragmatismo \[30\]- \[30\]en \[30\]- \[30\]la \[30\]- \[30\]incertidumbre \[30\]/ \[30\]>](http://www.nativa.cat/2014/05/pragmatismo-en-la-incertidumbre).

-Miró, I. (2014). «A Barcelona res no és casualitat». Dins del setmanari *Directa*. Visiteu: <[http \[31\]:// \[31\]directa \[31\]. \[31\]cat \[31\]/ \[31\]noticia \[31\]/ \[31\]barcelona \[31\]- \[31\]res \[31\]- \[31\]no \[31\]- \[31\]es \[31\]- \[31\]casualitat \[31\]>](http://directa.cat/noticia/barcelona-res-no-es-casualitat).

i [32]Parlem de «governança municipal» per referir-nos no tan sols als representants polítics escollits en unes eleccions, sinó també als conglomerats (consorcis, instituts, diputacions, autoritats, etc.) que ostenten el poder real per elaborar polítiques i models de gestió de la ciutat, en molts casos conformats per empreses privades i representants polítics. En aquest sentit, ens resulta molt aclaridor un article d'Ivan Miró sobre el tema. El podeu trobar a: <[http \[31\]:// \[31\]directa \[31\]. \[31\]cat \[31\]/ \[31\]noticia \[31\]/ \[31\]barcelona \[31\]- \[31\]res \[31\]- \[31\]no \[31\]- \[31\]es \[31\]- \[31\]casualitat \[31\]>](http://directa.cat/noticia/barcelona-res-no-es-casualitat).

ii [33]Barbieri N. (2013). «Polítiques culturals, polítiques d'allò cultural». Dins de *Nativa.cat*, música i cultura, vistes des de Barcelona. En línia a: <[http \[34\]:// \[34\]www \[34\]. \[34\]nativa \[34\]. \[34\]cat \[34\]/2013/10/ \[34\]politiques \[34\]- \[34\]culturals \[34\]- \[34\]politiques \[34\]- \[34\]dallo \[34\]- \[34\]cultural \[34\]/ \[34\]>](http://www.nativa.cat/2013/10/politiques-culturals-politiques-dallo-cultural).

[iii](#) [35] Oliveras, J. (2013). «Després d'“El sentit de la cultura”». Dins de Nativa.cat, música i cultura, vistes des de Barcelona. Visiteu: <<http://www.nativa.cat/2013/11/despres-del-sentit-de-la-cultura/>>.

[iv](#) [37] Marina Garcés, a:
(min. 16.55).

[v](#) [38] Recio, A. FAVB. (2010). *Anticapitalisme a peu de carrer. 1970-2010. 40 anys d'acció veïnal*. Barcelona: Quaderns de Carrer.

[vi](#) [39] Trigo, Sònia. (2007). *La marca Barcelona*. Material audiovisual. Documental.

[vii](#) [40] FAVB-FRAVM. (2010). *Memòria veïnal, 40 anys d'acció veïnal*. Visiteu: <<http://www.memoriaveinal.org/>>.

[viii](#) [42] Unió Temporal d'Escribes (UTE). (2004). *Barcelona Marca Registrada, un model per desarmar*. Barcelona: Virus Editorial. Disponible en línia a: <<http://www.sants.org/biblioteca/libres/Barcelona.%20marca%20registrada.pdf>>.

[ix](#) [44] Diversos autors. Martínez, Guillem (coord.). (2012). *CT o la Cultura de la Transición: Crítica a 35 años de cultura española*. Barcelona: Debolsillo.

[x](#) [45] Chibas, E. (2014). *Bye, Bye, Barcelona*. Documental. Visiteu: <<http://www.youtube.com/watch?v=mSAPqGijeY>>.

[xi](#) [47] Rowan, J. (2013). *Sé creativo, come mierda*. Dins de Nativa.cat, música i cultura, vistes des de Barcelona. Visiteu: <<http://www.nativa.cat/2013/12/se-creativo-come-mierda/>>.

[xii](#) [49] Homs, Llucià. (2013). Conferència. «Las fábricas de creación de Barcelona dentro del programa Barcelona Laboratorio Cultural». Vistieu: <<http://vimeo.com/64877320>>.

[xiii](#) [50] Martínez, Rubén. (2014). «Pragmatismo en la incertidumbre». Dins de Nativa.cat, música i cultura, vistes des de Barcelona. Visiteu: <<http://www.nativa.cat/2014/05/pragmatismo-en-la-incertidumbre/>>.

[xiv](#) [51] Creada recentment, la Plataforma de Gestió Ciutadana agrupa fins a una trentena d'equipaments municipals gestionats per associacions a diferents barris de la ciutat. El principal objectiu que té és fer força comuna en temes concrets davant l'Ajuntament i treballar un marc normatiu comú per normalitzar-lo dins de l'àmbit de la gestió d'equipaments, ja que, actualment, es troben sotmesos a les arbitrarietats de cada districte.

[xv](#) [52] Miró, I. (2014). «La Memòria i la Marca: turisme, smart-city i la ciutat comuna». Visiteu: <<http://cat.noticia.memoria-marca/>>.

[xvi](#) [54] Podeu trobar el manifest sencer en aquest enllaç del blog de la Campanya 9barris Cabrejada: <[tp://9bcabrejada.blogspot.com.es/2014/06/manifest-sobre-la-gestio-ciudadana-des.html](http://9bcabrejada.blogspot.com.es/2014/06/manifest-sobre-la-gestio-ciudadana-des.html)>.

[xvii](#) [55] Harvey, D. (2008). «El derecho a la ciudad». Article a *Rebellion*. Visiteu: <<http://www.rebellion.org/noticia.php?id=73859>>.

[xviii](#) [57] Aquest concepte va ser emprat en aquest sentit a l'article: Ojeda, H. (2014). «La cultura transgènica». Dins de Nativa.cat, música i cultura, vistes des de Barcelona. Visiteu: <<http://www.nativa.cat/2014/02/la-cultura-transgenica/>>.

[xix](#) [59] És interessant el testimoni de l'article d'Eva Fernández «Quan les dones van conquerir mig cel. 1970-2010. 40 anys d'acció veïnal» (Quaderns de Carrer. FAVB, 2010), en què es posa de relleu la imprescindible tasca i paper de les dones en les lluites veïnals, històricament invisibilitzades –també pels mateixos companys de lluita. I és que s'assumeix una divisió sexual de les tasques comunitàries, tot reproduint l'esquema capitalista patriarcal contra el qual suposadament lluitem, potser sovint més en el pla teòric que no pas en allò pràctic del dia

a dia. Ens sembla important posar-ho en relleu per no perdre-ho de vista com a assignatura sempre pendent en el si de les nostres organitzacions..

[xx](#) [60]Leyva, E.; Miró, I.; Urbano, X. (2007). *De la protesta al contrapoder. Nous protagonismes socials en la Barcelona metropolitana*. Barcelona: Virus Editorial. Disponible en línia a: <http://www.viruseditorial.net/pdf/De%20la%20protesta%20al%20contrapoder.pdf>.

[xxi](#) [62]Diversos autors. (2013). *25 anys, fem Casal, fem Barri*. Visiteu: <http://www.casalprospe.org/?q=node/1650>.

[xxii](#) [64]Barbieri, N.; Partal, A.; Merino, E. Universitat Autònoma de Barcelona. (2011). «Nuevas políticas, nuevas miradas y metodologías de evaluación. ¿Cómo evaluar el retorno social de la políticas culturales?». Dins de *Papers*, 96/2. Disponible en línia a: http://www.academia.edu/358354/Nuevas_políticas_nuevas_miradas_y_metodologías_de_evaluación_¿Cómo_evaluar_el_retorno_social_de_la_políticas_culturales?.

[xxiii](#) [66]Garcés, Marina. (2011). «El compromís». Dins de *Nativa.cat*, música i cultura, vistes des de Barcelona. Article publicat arran del Fòrum Indigestió 2011. Visiteu: <http://www.nativa.cat/2011/04/el-compromis/>.

Tags: gestió comunitària

Tags: coresponsabilitat

Tags: participació

Tags: transparència

Tags: polítiques públiques

Tags: procomú

- [68]

Source URL: <https://interaccio.diba.cat/en/CIDOC/blogs/2015/cultura-gestio-comunitaria-public-significa-comunitat-no-del-govern>

Links:

[1] <https://interaccio.diba.cat/en/members/interaccio>

[2] <http://interaccio.diba.cat/members/ojedavh>

[3] <http://interaccio.diba.cat/members/urbanox>

[4] <http://espaifabrica.cat/>

[5] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote1sym>

[6] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote2sym>

[7] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote3sym>

[8] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote4sym>

[9] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote5sym>

[10] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote6sym>

[11] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote7sym>

govern%E2%80%9D#sdendnote7sym

[12] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote8sym>

[13] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote9sym>

[14] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote10sym>

[15] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote11sym>

[16] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote12sym>

[17] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote13sym>

[18] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote14sym>

[19] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote15sym>

[20] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote16sym>

[21] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote17sym>

[22] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote18sym>

[23] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote19sym>

[24] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote20sym>

[25] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote21sym>

[26] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote22sym>

[27] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote23sym>

[28] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D>

[29] <http://vimeo.com/64877320>

[30] <http://www.nativa.cat/2014/05/pragmatismo-en-la-incertidumbre/>

[31] <http://directa.cat/noticia/barcelona-res-no-es-casualitat>

[32] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote1anc>

[33] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote1anc>

govern%E2%80%9D#sdendnote2anc

[34] <http://www.nativa.cat/2013/10/politiques-culturals-politiques-dallo-cultural/>

[35] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote3anc>

[36] <http://www.nativa.cat/2013/11/despres-del-sentit-de-la-cultura/>

[37] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote4anc>

[38] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote5anc>

[39] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote6anc>

[40] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote7anc>

[41] <http://www.memoriaveinal.org/>

[42] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote8anc>

[43] <http://www.sants.org/biblioteca/llobres/Barcelona,%20marca%20registrada.pdf>

[44] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote9anc>

[45] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote10anc>

[46] <http://www.youtube.com/watch?v=mSAPqGijeY>

[47] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote11anc>

[48] <http://www.nativa.cat/2013/12/se-creativo-come-mierda/>

[49] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote12anc>

[50] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote13anc>

[51] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote14anc>

[52] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote15anc>

[53] <http://directa.cat/noticia/memoria-marca>

[54] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote16anc>

[55] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote17anc>

[56] <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=73859>

[57] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote18anc>

[58] <http://www.nativa.cat/2014/02/la-cultura-transgenica/>

[59] <http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote19anc>



Ablicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote19anc

[60] [http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%B](http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote20anc)

Ablicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote20anc

[61] <http://www.viruseditorial.net/pdf/De%20la%20protesta%20al%20contrapoder.pdf>

[62] [http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%B](http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote21anc)

Ablicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote21anc

[63] <http://www.casalprospe.org/?q=node/1650>

[64] [http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%B](http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote22anc)

Ablicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote22anc

[65] http://www.academia.edu/358354/Nuevas_politicas_nuevas_miradas_y_metodologias_de_evaluacion._Como_evaluar_el_retorno_social_de_las_politicas_culturales

[66] [http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%B](http://espaifabrica.cat/index.php/perspectives/item/953-cultura-i-gesti%C3%B3-comunit%C3%A0ria-p%C3%BAblicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote23anc)

Ablicsignifica-%E2%80%9Cde-la-comunitat%E2%80%9D-no-%E2%80%9Cdel-govern%E2%80%9D#sdendnote23anc

[67] <http://www.nativa.cat/2011/04/el-compromis/>

[68] <https://interaccio.diba.cat/node/5971>