

## Sobre la gestió comunitària. Entrevista a Helena Ojeda.

Publicat per [Interacció](#) [1] el 29/07/2020 - 11:03 | Última modificació: 28/12/2020 - 14:21



Parlem amb **Helena Ojeda**, amb motiu del curs '[Les administracions culturals municipals i la gestió comunitària: Un estat de la qüestió](#) [2]', que va impartir el passat febrer, juntament amb Xavier Urbano i Judit Font al [CERC](#) [3]. **Helena Ojeda és pedagoga social, màster en Gestió i resolució de conflictes i mediació i coordinadora de l'Ateneu l'Harmonia de Sant Andreu de Palomar (Barcelona)**. Abans de començar el curs vam conversar amb ella i aquest és el resultat.



[4]



Helena Ojeda al Pati Manning

**Avui dia es parla molt de gestió comunitària, però pots definir-la en pocs mots? Què entenem exactament per gestió comunitària?**

**Helena Ojeda:** De les dues paraules jo destacaria més la paraula comunitària, perquè gestió potser ens porta més a conceptes tècnics. Al final la gestió comunitària és una herència, una manera d'entendre la societat i, en el nostre context de Barcelona, una manera d'entendre el dret a la ciutat. Per tant és una manera de relacionar-nos i de comprendre la vida com un procés. En el cas dels equipaments municipals, on jo estic situada ara mateix, el subjecte polític és la societat organitzada. És un subjecte polític autoresponsabilitzat per emprendre projectes situats en el territori i que té uns objectius conseqüents i unes necessitats concebudes i compartides en primera persona del plural. És la pròpia gent la que gràcies als espais de trobada, posa en comú les necessitats i es coresponsabilitza de generar recursos, mitjançant també la reapropiació dels recursos públics en un sentit ampli, que són de la societat i no pas de l'administració. Per tant es genera i es garanteix, amb uns mecanismes de control i transparència i eficiència, el retorn d'aquesta riquesa creada col·lectivament als propis territoris i comunitats. El terme gestió ve perquè gestionem recursos públics. No és tant el tema tècnic, que també, perquè hi ha persones professionalitzades en el tema, sinó que són les comunitats no professionals, des de la no expertesa tècnica, les que saben que cal per als territoris i que construeixen els projectes. Es tracta d'una herència, no un model ni d'una prescripció tècnica.

**Un dels termes claus de la gestió comunitària és el bé comú. Fins a quin punt les relacions de poder, les rivalitats i els personalismes que s'estableixen en qualsevol comunitat poder erosionar la idea?**

**HO:** En qualsevol grup humà hi ha aquest risc. És una condició que has de tenir en compte des d'un punt de vista realista, si coneixes una mica les ciències del comportament humà. Les relacions humanes estan travessades per moltes relacions de poder i evidentment estan a les nostres venes i les portem també en l'herència social que hem heretat, com el patriarcat i tota una sèrie de privilegis que cauen sobre unes o altres. Com es pot treballar malgrat això? Doncs treballant cada dia, sabent que estem limitades i partim de les limitacions i contradiccions. Per això diem també que no som comunitats professionals, sinó que tenim limitacions i intentem donar la volta a això des d'un punt de vista transformador. Per això penso que és important no parlar des d'uns termes gairebé platònics, que comporten un model ja fet, sinó que anem construint coses i sobre aquestes contradiccions busquem maneres de corregir i revertir tot plegat. Sabem que ens equivocarem, perquè si no seria una manera prepotent de treballar i per tant busquem maneres d'autoavaluar-nos, sent capaces de fer autocrítica i de mirar-nos al mirall. Això és molt complicat, perquè en els grups humans de vegades és una merda haver de renunciar a certs privilegis. Jo també tinc certs poders allà on treballo. Si jo mateixa no fes l'exercici de no abusar d'aquest poder, o de no utilitzar-lo de manera positiva, perquè tot depèn de com s'utilitzi aquest poder, llavors estaria pervertint i erosionant el propi projecte amb què estic compromesa.

**Fer gestió comunitària de braç de les administracions no és una contradicció, des del moment en què es pot perdre llibertat, es crea una dependència econòmica i es multipliquen els interlocutors?**

**HO:** Aquesta també és l'aposta. És una qüestió política, no tècnica, i per això ens erigim com a subjecte de ple dret i amb plenes facultats per interlocutar amb l'administració d'igual a igual. L'administració no és el subjecte polític, sinó el facilitador de recursos. És des d'aquí que hem de tenir molt clar el pols i no menystenir cap de les funcions. És necessari que hi hagi una estructura preparada i prou transparent per garantir la redistribució de recursos. Si no és així és la societat que ha de plantar cara. Per tant no és *anar de braç*, amb la connotació que podria tenir aquesta expressió, sinó una responsabilitat conscient en què s'exigeix que l'altra part, que ha de ser complementària, compleixi també des de les seves competències, sense extralimitar-se.

**Aquí, llavors, hi ha una lluita d'equilibris entre ciutadania i administració...**

**HO:** Sí, sempre. És una altra de les dimensions de les relacions de poder.

**Quines són les principals dificultats que us trobeu a l'hora d'engegar projectes de gestió comunitària?**

**HO:** Sovint és la pròpia administració. Un exemple concret: en el projecte en què treballo des de fa un parell d'anys, una de les principals limitacions va ser que després de vuit anys de clara reivindicació d'un espai que es construeix i es dissenya des de i pensant en la col·lectivitat organitzada, amb àmplia representativitat i legitimada



en el territori, a última hora es canvien els acords per part de l'administració. Es canvien les bases del conveni, es crea un concurs i després es decideix apujar la nota mitjana per passar-lo. Tot plegat amb la creació per part del regidor de districte d'un grup d'entitats ad hoc perquè hi hagi un altre que es presenti, que treu molta menys nota, i a més es decideix deixar el concurs desert. Tot això són passes proactives que fa l'administració per dificultar els processos que neixen de manera nativa en un territori. Altres dificultats? N'hi ha de molt més orgàniques, d'organització. Es tracta de projectes no professionals, fets per entitats gestores amb persones que tenen les seves vides i feines remunerades, i tot això ho fan en el seu temps de gaudi, de militància o lliure. Aquesta és alhora una virtut i una dificultat, que comporta alts i baixos en la disponibilitat de les persones. Com a tot arreu, les diversitats són complexes, però formen part dels processos naturals dels projectes i de la vida mateixa. Treballem amb ritmes i arrítmies..

### **I els consensos i els acords costen?**

**HO:** Sí, costen. Però la majoria de persones que ens trobem en aquests espais estem acostumades o hem crescut en la gestió del dissens, en la cultura assembleària. Hi ha procés de consens si partim de l'acceptació del dissens. I això ens fa fortes, sobretot si ens revisem. No estem lliures dels falsos consensos, perquè com apuntàvem abans, en els espais de presa de decisions ens travessen les relacions de poder.

### **I això també introdueix més complexitat...**

**HO:** Sí, ens movem en la complexitat. Sense complexos (riu).

### **Què li diries a un tècnic de cultura que vulgui treballar en projectes de gestió comunitària? I quines inèrcies i maneres de fer hauria de canviar per tal d'introduir la gestió comunitària en el seu municipi?**

**HO:** El primer que cal és no prejutjar la seva manera de fer, perquè encara no la conec personalment. Confiaré en la seva capacitat d'escoltar i de ser molt curosa amb el territori amb què treballarà. Si aquesta persona és del territori, és probable que tingui més empatia amb els projectes que hi tenen lloc. I si veiés que no és així li reclamaria que fos més respectuosa perquè la vida d'un territori és la vida mateixa. Si tu no la respectes i no deixes que hi tinguin lloc els processos arrelats i en forces uns altres, estàs contribuint a una esterilització de la vida comunitària.

### **I el respecte vol dir no imposar?**

**HO:** Creixem cansadíssimes -o almenys jo- de la paraula respecte, que des de petites ens l'han repetida com una imposició i així la vivia jo mateixa sense copsar-ne el sentit ni el significat. Fins que experimentes l'empatia i entens la importància i el pes del terme, tan abusat i tan buidat i descuidat. Però sí, es tracta de no decidir per l'altre i no pensar que tu saps molt i l'altre no. Dit així sembla un exercici simple i no ho és. Podem aprendre cada dia, a veure l'altre.

### **Fins a quin punt l'externalització de serveis, i més en concret de serveis culturals, està perjudicant el mateix concepte de cultura comunitària?**

**HO:** Hi ha territoris en què hi ha més teixit associatiu i social, i d'altres en què menys. Allí on hi ha més teixit social és més probable que neixin reivindicacions de gestió comunitària. Per mi la gestió comunitària, i abans no ho he dit en la primera pregunta, neix des de baix, des de les societats organitzades. Si en un territori determinat no és així tampoc no cal forçar les coses. Els territoris, els barris, les viles i les ciutats necessiten serveis i equipaments de proximitat, espais on trobar-nos, de gaudi. Hi ha comunitats que ho sabem, això. Però n'hi ha d'altres que per les seves condicions materials de vida encara no estan en aquesta necessitat, en quant a organització social. En els territoris on no hi ha aquest teixit associatiu potent que estigui reivindicant la gestió comunitària es pot fer un centre cívic, de gestió directa si es vol. L'externalització de serveis? En principi no hauria de ser una cosa negativa. El que passa que l'experiència ens diu que quan hi ha un interès lucratiu darrere d'un servei públic de primera necessitat, digues-li sanitat, educació, cultura –que per mi és igual d'important- correm el risc que es prioritzin uns interessos privats, unes butxaques determinades, que no pas que hi hagi un retorn a les comunitats. Aquest és perill de les polítiques privatives o externalitzades. Si no hi ha una administració ben atenta que garanteixi que allò que es genera reverteixi en les comunitats, i si no estem vigilant l'administració perquè efectivament ho garanteixi, tenim un problema. O dos.

### **Què en penses de les iniciatives culturals que treballen sense cap vinculació amb l'administració? S'han**



### **de crear xarxes de cooperació o ja està bé que treballin pel seu compte?**

**HO:** Jo m'he passat una part molt important de la meua vida generant projectes culturals i creant institucions culturals i socials al marge de l'administració. Per mi un centre ocupat pot tenir més a veure, en quant a genealogia, amb un espai com el que estic treballant ara, municipal, que no pas amb alguns altres espais que estan gestionats també per una entitat no lucrativa. Això que estic dient pot sonar gros, però en el fons no ho és tant. Al final si parlem del teixit associatiu diem que fem el que podem, però ens hem d'autoexigir. La resposta la podia haver formulat amb un monosíl·lab, i és que sí: em sembla bé que hi hagi iniciatives que treballin al marge de l'administració, per suposat. I algunes de les que treballem amb coordinació directa amb l'administració ho fem també amb criteris d'autonomia, això és claríssim. Una altra cosa és que la tinguem sempre, això també és una lluita de poder.

### **Però creus que l'administració ha de tenir algun paper o simplement ha d'observar el que passa i donar suport?**

**HO:** Aquesta pregunta em costa de respondre, perquè em costa pensar que l'administració tingui algun paper que no sigui paternalista. Amb aquest risc al davant m'estimo més que quedi al marge i la societat ja farà pel seu compte. Si es tracta d'un espai arrelat al territori i que fa un ús comunitari del recurs de què s'ha reapropiat, l'administració hauria de ser respectuosa en aquest sentit i fins i tot facilitar el procés. I si hi ha alguna cosa que és problemàtica cal veure quines necessitats hi ha no resoltes en aquest territori, en aquest espai, en relació a aquest projecte. I cal veure quins conflictes existeixen i a què es deuen. Cal escoltar-ho, tot plegat. Potser hi haurà solucions de consens entre el mateix veïnat, solucions constructives que no passin per una resolució unilateral dràstica o de negació o neutralització del conflicte per part de l'Administració o de representants polítics.

### **Implicar-se en la gestió de tipus comunitari implica una gran complexitat. Creus que qualsevol ciutadà té el temps i la formació necessària per fer-ho? I si és així no es corre el perill que aquest ciutadà sigui absorbit a mig termini per la mateixa administració?**

**HO:** En els moviments socials i veïnals hi ha diversos moments en la història recent en què hi ha un buidatge d'aquests moviments. I és clar que no tenim tot el temps necessari. Hi ha moments de la vida en què el tenim i d'altres que no, ja que potser no en tenim ganes, o prioritzem altres coses o tenim persones al nostre càrrec. Per exemple aquest darrer és un dels aspectes contradictoris i limitadors que no tenim resolts en els espais de militància comunitària. I continuen reproduint-se situacions en què persones socialitzades com a dones, que han parit i que tenen criatures al seu càrrec, renunciïn més als espais comunitaris, perquè no tenim una estructura pensada per facilitar que puguin ser-hi. Crec que encara tenim moltes limitacions pel que fa a la coresponsabilització. I després penso que la societat no és homogènia ni ha de participar perquè sí. Quan ens flagel·lem en els espais comunitaris i polítics perquè no ve més gent i no participa, cal tenir en compte que participen si s'encomana, si es motiven i s'ajunten i s'hi sumen. Això de les majories silencioses no m'ho crec, és una cosa tramposa. Les persones hem de tenir els mecanismes perquè tothom sàpiga que, si ho desitgen, poden accedir i participar en un espai determinat. Però no al revés. Igual que en la gestió comunitària no pot venir un projecte des de dalt, de la mateixa manera si ens expliquem des de les limitacions de la participació ens situem en la negació.

### **I el fet d'estar preocupat perquè la gent vingui pot comportar una devaluació del projecte?**

**HO:** Clarament. Jo crec que això ha de ser per contagi.

### **S'han de crear les condicions perquè la gent, si així ho vol, vingui...**

**HO:** Tu ho estàs fent perquè vols, no estàs fent coses millors que la resta. La gent està escollint adultament el que vol fer amb la seva vida. I tant de bo se sumin, perquè crec que és el millor que poden fer amb la seva vida. Això no vol dir que jo tingui raó.

### **I per acabar: fes-nos cinc cèntims d'algun dels projectes de gestió comunitària de què parlareu avui.**

**HO:** L'Ateneu Harmonia, ja que hi participo i en tenim coneixement directe. Un altre projecte que sortirà és l'Ateneu Coma Cros de Salt, on està implicada directament la Judit Font. I no parlarem només d'equipaments de gestió ciutadana i de projectes comunitaris, sinó que parlarem de cooperatives de cultura, d'economia social, de xarxes que treballen amb valors en comú, i també de les maneres d'entendre les relacions i els processos amb



què es duen a terme els projectes. Parlarem de diferents dimensions, com les cooperatives. Un exemple és Quesoni, on està en Xavier Urbano. Ens centrarem força en aquests casos. I apareixeran projectes com Can Vies, en relació a l'harmonia, ja que en el moment àlgid de la seva reivindicació –maig de 2014- coincideix amb l'#EfecteCanVies, un context a nivell de ciutat i de gestió de l'Ajuntament que no podem obviar. SomHarmonia i SomCanVies.

### **Moltes gràcies Helena per respondre aquestes preguntes!**

HO: gràcies a vosaltres!

[Inicieu sessió](#) [5] o [registreu-vos](#) [6] per a enviar comentaris

**Categories:** Entrevista

**Etiquetes:** polítiques públiques

**Etiquetes:** administració local

**Etiquetes:** equipaments culturals

**Etiquetes:** governança

**Etiquetes:** comunitats

- [7]

**URL d'origen:** <https://interaccio.diba.cat/CIDOC/blogs/2020/gestio-comunitaria-entrevista-helena-orejeda>

### **Enllaços:**

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

[2] <https://www.diba.cat/es/web/cerc/-/les-administracions-culturals-municipals-i-la-gestio-comunitaria-un-estat-de-la-quest-1>

[3] <https://www.diba.cat/cerc/formacio>

[4] [https://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/entrevista\\_helena\\_ojeda.mp4](https://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/entrevista_helena_ojeda.mp4)

[5] <https://interaccio.diba.cat/CIDOC/blogs/2019/patrimoni-marca-ciutat>

[6] <https://interaccio.diba.cat/form/alta-comunitat>

[7] <https://interaccio.diba.cat/node/8252>