



Gestió comunitària. Qüestions prèvies

Publicat per [Pep Montes Sala](#) [1] el 21/10/2015 - 11:08 | Última modificació: 16/04/2026 - 12:51

INTERACCIÓ 15

Un seguit de circumstàncies d'origen divers han fet que en els darrers mesos bufin vents favorables a l'impuls de polítiques culturals que posen l'accent en la gestió comunitària i la perspectiva social dels seus continguts. La puixança de forces polítiques que fan bandera d'aquest model, el seu accés al govern de diversos municipis (Barcelona i Badalona al capdavant) i el seu pes creixent en els espais de debat a nivell nacional obren perspectives gairebé inèdites en aquest àmbit. Cal tenir en compte, a més, que aquestes forces basen bona part del seu predicament social en moviments o col·lectius de base que en molts casos han dut a terme (o ho han intentat) experiències d'aquestes característiques, de manera que tenen a l'abast referents incipients, però ben reals. Tot això ha crescut sobre el substrat d'una crisi que molts no dubten a qualificar de sistèmica de les formes de gestió cultural a què ens hem habituat en les darreres dècades, amb una davallada evident dels pressupostos públics dedicats a la cultura, amb un qüestionament del model de negoci de molts sectors d'això que anomenem indústria cultural (fins al punt que ben bé en podríem arribar a qüestionar l'existència com a tal), amb la irrupció de noves formes de transmissió cultural basades en les tecnologies i la nova (nova?) societat del coneixement i amb un munt d'interrogants sobre el sector professional, amb independència que estigui vinculat al sector públic, a l'àmbit privat, al món associatiu o, si ho preferiu, a la iniciativa social.

El cas és que la gestió comunitària de la cultura apareix com una possible resposta a una situació percebuda de forma general com de crisi i, al mateix temps, com una oportunitat per fer avançar models de polítiques culturals que no són ni molt menys nous ni innovadors, però que històricament han tingut escasses oportunitats d'implantar-se de forma sòlida, amb continuïtat i extensió. En aquest nou context, però, es troben a faltar formulacions tècniques ambicioses que dibuixin projectes globals de desenvolupament cultural que prenguin com a base metodologies comunitàries. Sabem que en determinats contextos socials i amb uns instruments tècnics concrets a l'abast de la mà és possible impulsar projectes comunitaris, però de moment no tenim un model que ens permeti donar dimensió suficient a aquest conjunt de tècniques o processos com per plantejar-lo com una resposta integral per al conjunt de la població, adreçat a la totalitat, per exemple, d'una ciutat.

Des d'una perspectiva estrictament professional o, si ho preferiu, tècnica, s'obren un munt d'interrogants per als quals, de moment, jo no he vist respostes sòlides. Em dedicaré, per tant, en les properes línies, a desplegar un seguit de preguntes i reflexions amb la intenció de contribuir a fer avançar el debat i, si em poso optimista, a la formulació de projectes i models d'intervenció.

La gestió comunitària implica l'empoderament de les persones que hi participen, que ofereixen el seu esforç per construir un projecte que respon al bé comú i que, per tant, mira de satisfer necessitats de la col·lectivitat. El tret diferencial fonamental és que la pròpia comunitat pren les decisions, decideix l'orientació del projecte i administra els processos de debat i discussió de forma oberta i participada. En una formulació pròpia de la teoria sociocultural que vam bastir a casa nostra pels volts dels anys 80 del segle passat, es tracta que els ciutadans s'impliquin en la satisfacció de les seves necessitats, problemàtiques i desitjos, sense esperar que l'administració proveeixi de respostes. Des d'aquest punt de vista, una gestió comunitària, entesa també com un procés de participació en la



seva màxima expressió, enriqueix tots els qui hi participen, implica un aprenentatge social per als individus, és una escola d'allò que avui molts anomenen democràcia profunda, aporta coneixements tècnics sectorials sobre els serveis i continguts que es desenvolupen i facilita al ciutadà implicat l'accés a serveis i programacions amb un grau de proximitat i experimentació personal que costaria trobar amb altres fórmules de participació. Des d'un altre punt de vista la gestió comunitària enforteix la cohesió grupal i obre la porta a la integració de la diversitat. El tercer gran benefici que podríem adduir es deriva de la proximitat: aparentment augmentarem la possibilitat d'encert a l'hora d'oferir serveis i programacions si els qui prenen dels decisions fonamentals sobre els mateixos són les pròpies persones o col·lectivitats a qui van adreçats.

Però un cop formulats els plantejaments teòrics em sotgen multitud de dubtes i interrogants. Fins i tot en el cas que entenguem la gestió comunitària com un model que ha de tendir a la universalització (és a dir, que en una situació hipotèticament ideal tots els serveis culturals s'haguessin de gestionar d'aquesta manera) és planteja una dificultat bàsica que té a veure amb la convivència de models diferents de gestió. Quins equipaments o serveis s'han de gestionar comunitàriament, quins directament per l'administració i quins amb fórmules externalitzades (ja siguin a través d'empreses o d'organitzacions associatives)? La intervenció de diner públic en totes elles i la diferència evident entre les formes de presa de decisió en cada cas fan difícil l'articulació dels equipaments i serveis com una xarxa pública única que actuï amb criteris de complementaritat i que aspiri a prestar servei al conjunt de la ciutadania. No he vist fins al moment cap model formulat amb una mínima concreció que proposi solucions per a un hipotètic sistema d'aquestes característiques.

El segon interrogant té a veure amb la garantia de servei públic. Un equipament cultural públic que hagi de prestar serveis al conjunt de la ciutadania d'un territori i que es gestioni comunitàriament, podrà garantir que atén les necessitats, característiques i desigs d'aquells sectors de població de l'entorn immediat que per raons objectives no poden participar activament del model de gestió? I, derivant d'aquesta pregunta, encara una altra: la gestió comunitària garanteix l'atenció a la diversitat ciutadana, o ens fa caure en el risc de desatendre aquells sectors, col·lectius, sensibilitats, ideologies o estètiques que no són representats (per impossibilitat o per voluntat) en la comunitat gestora? En un model, diguem-ne, tradicional de gestió de serveis, el seu caràcter públic i universal el garanteix l'administració, i si no compleix amb aquesta funció li ho podem demandar i recriminar. Però en un cas de gestió comunitària, legitimada per la proximitat i per la pluralitat teòricament inherent al procés participatiu, com avaluem si s'arriba, ni que sigui potencialment, a tothom? I com incideixen en els processos de decisió aquells ciutadans o aquells sectors que no tenen capacitat per ser-hi presents de forma quotidiana?

Tot plegat ens porta a una qüestió conceptual. En termes generals equiparem gestió comunitària a bé públic. Es a dir, allò que fa la comunitat ho fa en benefici del conjunt de la comunitat. Això és així? Podem assegurar que la gestió comunitària garanteix el bé per al conjunt de la comunitat o, com a mínim, de la majoria de la comunitat? Probablement haurem de dir que això dependrà de factors tan fàcilment quantificables com l'amplitud i la diversitat de la participació en aquesta gestió comunitària. Tota la població a què s'adrecen els serveis gestionats de forma comunitària està adequadament representada? Pot ser que una gestió comunitària, a causa de la tendència política, social, estètica o fins i tot econòmica de la majoria de les persones que hi intervenen es converteixi en una barrera o exclogui una part de la comunitat? És un risc real o només és demagògia? I si acceptem la possibilitat que aquesta disfunció sigui possible, de quina manera s'articula l'arbitri de l'administració per evitar-ho o corregir-ho? Posant límits a la capacitat decisòria de la comunitat organitzada o aplicant programes que complementin la seva actuació i atenguin les mancances detectades?

Seguim analitzant conceptes. Assumim en termes generals que la participació és un bé desitjable, i que en aquells contextos socials en els quals la participació és baixa, és responsabilitat de l'administració incentivar-la. Però, hem d'igualar participació a gestió comunitària? Es pot promoure la participació sense promoure la gestió comunitària? Quan una associació sense ànim de lucre gestiona un servei o equipament podem parlar de gestió comunitària? Si la resposta a aquesta pregunta és negativa, haurem de poder fixar algun barem per determinar quan una gestió és comunitària i quan no ho és. Bàsicament, perquè quan s'assignen pressupostos públics a un sistema concret de gestió cal garantir que seran emprats de manera adequada i que la pràctica no trairà la teoria. La tenim, aquesta teoria?

D'altra banda, la majoria d'experiències de gestió comunitària de serveis públics o de models que s'hi assemblen s'han basat fins al moment en la singularitat de cada projecte i del seu entorn social, i tot sovint es construeixen sobre solucions *ad hoc* des del punt de vista administratiu i jurídic. Si aspirem a generalitzar o, simplement, a incrementar notablement els projectes de gestió comunitària caldrà generar normativa que ho empari de forma general i amb criteris uniformes.



Un argument habitual en els discursos que defensen la gestió comunitària és la necessitat d'evitar que els serveis públics es regeixin per criteris d'interès econòmic. Un lloc comú d'aquesta argumentació és que tota gestió privada prima el benefici econòmic de l'empresa gestora per damunt d'altres consideracions. Ho podem afirmar de manera general, això? Coneixem el sector econòmic de la cultura de proximitat de manera suficient com per afirmar-ho? No podria ser que la majoria d'empreses que operen en el sector no fossin altra cosa que una forma organitzativa adequada per realitzar una activitat econòmica consistent en la prestació de serveis culturals? I que l'interès prioritari d'aquestes organitzacions és la prestació d'un servei de qualitat i amb rigor professional? Podem assumir que hi ha empreses que basen la seva activitat en males pràctiques laborals i en l'optimització dels seus beneficis a partir de la gestió de recursos públics, però... podem assumir que hi ha empreses que basen la seva activitat en el rigor i en la voluntat de servei públic? És una possibilitat?

Si acceptem la possibilitat precedent, haurem de convenir que abans de definir els models de gestió que volem prioritzar, haurem de decidir de quina manera s'assignen els recursos públics a la gestió de la cultura. Com volem retribuir els professionals, en quines condicions laborals han de treballar, quina qualificació tècnica els hem d'exigir, quins són els estàndards mínims de qualitat que ha d'oferir tot equipament públic, quins són els continguts essencials que s'han de garantir en qualsevol servei... Si s'articulen mesures des de l'administració per garantir que aquests criteris seran respectats en tots els casos, podem excloure la possibilitat de gestors (privats, associatius o comunitaris) que malbaratin recursos públics i, per tant, estarem en disposició de decidir només amb criteris tècnics (i, per tant, objectius) quina és la fórmula més adequada per gestionar cada tipologia de servei (amb personal de l'administració, amb empreses externes, amb associacions externes o, és clar, amb gestió comunitària).

Vull dir, per tant, que la raó per la qual triem una fórmula de gestió comunitària no ha de ser, en cap cas, la voluntat d'evitar el malbaratament o la voluntat de lucre d'un privat a partir de recursos públics. Si hem de triar o no la gestió comunitària ha de ser per raons d'eficàcia tècnica, de garantia del servei públic i de creixement, cohesió i enfortiment de la comunitat. El malbaratament i el lucre il·lícit l'hem d'evitar abans de posar-nos a gestionar. Si som capaços de fer això ens adonarem, potser, que una part remarcable dels defectes que denunciem en la gestió de serveis públics no té a veure amb el model de gestió, sinó amb les condicions que estableix l'administració per a desenvolupar aquesta gestió (dotacions econòmiques, formes d'adjudicació de contractació pública, exigència de resultats quantificables...). Per tant, si garantim que aquestes condicions seran les adequades podem dedicar-nos a trobar quins són realment els beneficis d'una gestió comunitària i no ens caldrà defensar-la com una bandera contra els comportaments deshonestos. Les banderes, ja se sap, monopolitzen el paisatge i ens distreuen dels temes essencials.

Uns quants paràgrafs més amunt explicava els teòrics beneficis d'una gestió comunitària. Empoderament ciutadà. Atenció a les necessitats ciutadanes. Proximitat. Aprenentatge democràtic. Integració de la diversitat. Cohesió social. Si a cadascuna d'aquestes expressions hi afegim el terme servei públic, començarem a trobar una fórmula per definir els projectes que prioritàriament hauríem de poder plantejar com a propostes de gestió comunitària. Quins són, en el camp de la cultura, aquests projectes?

Si som capaços d'anar donant resposta a aquests interrogants dibuixarem un recorregut a través del qual podem generar criteris clars per decidir quins equipaments, serveis i projectes són adequats per a la gestió ciutadana, quins fan desitjable una gestió pública directa, i quins atendran millor els seus objectius si se n'externalitza la gestió. Dibuixats els criteris, potser estarem en disposició de proposar un model de xarxa en què convisquin les diferents fórmules, no pas en funció de prejudicis heretats sinó de la voluntat de maximitzar el benefici públic que es pugui obtenir de cada sistema. Començant, si cal, per la gestió comunitària.

Tinc molts més dubtes per resoldre. I a fe que hi ha molts altres interrogants possibles al voltant de la gestió comunitària de la cultura. Però a mi em sembla que si no comencem per atendre els que he plantejat en aquest text tindrem serioses dificultats per aconseguir que els models de gestió comunitària passin de ser una excepció a una possibilitat real i significativa de desenvolupament cultural.

Categories: Interacció 2015

Categories: Interacció: jornades

Categories: Activitats Interacció

Etiquetes: governança cultural

Etiquetes: participació cultural

Etiquetes: polítiques culturals

Etiquetes: pensament cultural



- [2]

URL d'origen: <https://interaccio.diba.cat/blogs/2015/gestio-comunitaria-queestions-previes>

Enllaços:

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

[2] <https://interaccio.diba.cat/node/6031>