



La gestió cívica dels béns comuns urbans

criteris per al disseny d'una política municipal

Informe elaborat per la Direcció del Gabinet Tècnic de Programació
a partir d'anàlisi documental i entrevistes semi-estructurades
a 19 informants clau de l'Ajuntament de Barcelona

Barcelona, desembre de 2018



Continguts

Antecedents i marc normatiu de la gestió cívica.....	3
El camp d'aplicació de la gestió cívica.....	5
Reformes pendents per a un model de gestió cívica.....	8
Avaluar la gestió cívica.....	10
Sobre el subjecte i l'objecte de l'avaluació.....	10
Avaluació d'idoneïtat.....	13
Avaluació de procés.....	16
Avaluació de resultats.....	17
Conseqüències de l'avaluació.....	18
Consideracions finals.....	18
Llistat d'entrevistes.....	20
Documents referenciats.....	21

Antecedents i marc normatiu de la gestió cívica

1. Un bé comú és un recurs valuós per al benestar i la reproducció d'una comunitat. En alguns casos es tracta de recursos necessaris, o fins i tot imprescindibles per a la supervivència de la comunitat. El llistat potencial inclou tant coses que existeixen de forma més o menys natural, i que cal preservar, com l'aire, l'aigua o el sòl, com d'altres que són fruit de l'acció social, i que cal construir, com la convivència, la seguretat, la mobilitat, l'atenció a la dependència, el lleure no comercial, la formació continuada o l'habitatge assequible, entre molts d'altres. O, vist des d'una altra perspectiva, inclou tant elements materials, com edificis, parcs,... com elements immaterials del tipus organitzacions, coneixements, pràctiques, etc. En darrera instància, però, la delimitació del catàleg de béns comuns és una qüestió política, fonamentada en l'estructura de necessitats i demandes de la comunitat.
2. En una societat densa, diversa i dinàmica com la barcelonina, però, el concepte de comunitat no pot respondre a una definició unívoca. La ciutat com a tal és la comunitat més plausible i visible, però per sota també ho són, amb geometria variable, els 10 districtes i els 73 barris. I per sobre existeixen comunitats supralocals que tenen un impacte evident -econòmic, normatiu, identitari- sobre la vida col·lectiva. Però el concepte no s'escapa aquí. Tenim totes aquelles comunitats que es configuren a l'entorn de determinats carrers, places o comunitats de veïns, o d'empreses, escoles, esglésies i espais de lleure, i lògicament també de les entitats socials, els sindicats, els partits... més la força creixent de les comunitats aterritorials, des de les comunitats d'identitat (sexual, cultural...) fins a les cada cop més determinants xarxes socials virtuals. En suma, una munió de comunitats diferents i sovint desiguals, que esdevenen actors amb interessos i veus pròpies.
3. L'Ajuntament de Barcelona, en tant que instrument de la voluntat política de *la comunitat Barcelona*, té un rol clau en la configuració de la governança dels béns comuns urbans. En el present mandat municipal hi ha hagut una definició políticament més ambiciosa dels béns comuns urbans, que ha comportat una major dotació d'equipaments i de serveis públics. També s'han endegat reformes en les tres grans modalitats de gestió de serveis, d'acord amb les especificitats de cadascuna:
 - S'ha recuperat la gestió directa d'un nombre considerable de serveis i s'ha impulsat la innovació en els serveis i la pròpia renovació de la plantilla municipal.
 - S'ha reformat el sistema de contractació pública de serveis, per reforçar o per incorporar valors bàsics com la dignitat del treball, la igualtat de gènere, la cura de l'entorn o la transparència, entre d'altres.
 - S'ha formulat el Programa de Patrimoni Ciutadà d'ús i gestió comunitàries, amb l'objectiu de "donar suport, impulsar i consolidar l'ús i la gestió comunitària de béns públics municipals, a través de la construcció d'un marc institucional i normatiu que permeti reconèixer i promoure experiències ciutadanes d'ús comunitari d'allò públic".
4. Un dels instruments bàsics de l'esmentat Programa de Patrimoni Ciutadà és l'anomenada gestió cívica, (també coneguda com a gestió ciutadana o gestió comunitària) de serveis municipals. La gestió cívica té el seu origen en la tradició d'autogestió obrera i veïnal desenvolupada a

Barcelona des de la segona meitat del segle XIX; i més directament en les lluites dels moviments socials de base, especialment els veïnals, per l'assoliment de millores en equipaments i serveis als barris de la Barcelona dels anys 70, 80 i 90 del segle XX. La gestió cívica és, en definitiva, un fruit de la capacitat de mobilització i d'autoorganització de la societat barcelonina, per abordar necessitats socials a les quals ni el mercat ni l'Estat donaven una resposta satisfactòria. Des de l'any 1998 disposa d'un reconeixement formal en l'ordenament jurídic municipal i entre els anys 2015 i 2017, fruit de la mobilització associativa iniciada l'any 2011, i del debat ciutadà i polític que en va seguir, se l'ha dotat d'un cert desplegament normatiu i administratiu.

5. La voluntat de l'Ajuntament és normalitzar i consolidar la gestió cívica com una forma més dins el ventall de formes de gestió dels serveis municipals. El fonament normatiu de la gestió cívica és l'article 34 de la Carta Municipal de Barcelona, de 1998 (*Les entitats, les organitzacions i les associacions ciutadanes sense ànim de lucre poden exercir competències municipals o participar en nom de l'Ajuntament, en la gestió de serveis o equipaments la titularitat dels quals correspon a altres administracions públiques. La gestió cívica de competències municipals es pot utilitzar per a les activitats i els serveis susceptibles de gestió indirecta, té sempre caràcter voluntari i no lucratiu i s'adjudica mitjançant concurs públic quan hi hagi diverses entitats o organitzacions amb característiques idèntiques o semblants*) i el desenvolupament que se n'ha fet al *Model de Bases de la Gestió Cívica d'equipaments, per activitats i serveis municipals de l'Ajuntament de Barcelona (procediment de pública concurrència)* de 2015, i a les *Normes Reguladores de la Participació Ciutadana* de 2017.
6. Les Normes Reguladores de la Participació Ciutadana, a més de mantenir el caràcter voluntari i no lucratiu i l'adjudicació mitjançant concurs públic, incorporen el concepte de cogestió (*S'ha de facilitar i promoure la concertació amb el teixit associatiu per a la gestió dels programes sectorials o equipaments que determini l'Ajuntament, incloent-hi la possibilitat de cogestió mitjançant l'establiment de convenis, i cal vetllar per garantir l'accés universal i la qualitat dels serveis*) i la creació d'una comissió ciutadana de seguiment per a cada un dels serveis que siguin objecte de gestió cívica, de la qual també han de formar part els usuaris i les usuàries.
7. Tanmateix, la normativa derivada de la Carta Municipal de Barcelona ha de conviure amb un corpus legislatiu europeu, espanyol i català, regulador de la contractació pública i de les subvencions, que en limita notablement el marge de maniobra. Per exemple, la llei deixa clar que la gestió cívica no pot utilitzar-se quan es tracta d'obres, subministraments i serveis molt concrets, tal i com són definits a la Llei de Contractes del sector públic¹. Qualsevol modificació en profunditat del model hauria de passar prèviament per un conjunt de reformes legislatives, començant per la de la pròpia Carta Municipal. En aquest sentit, l'Ajuntament hauria de

¹ Per aquest motiu l'ús de la paraula "servei" com a objecte de la gestió cívica podria resultar problemàtic. Entenem que això es pot salvar per "servei" entenem, en aquest, un conjunt ampli i fins a cert punt indefinit d'accions (p. ex. un servei de dinamització comunitària), o directament la gestió d'un equipament (servei de centre cívic, servei de casal de joves...). De fet, la gestió cívica pràcticament sempre està vinculada a un espai molt concret. El decret de 2015, de Model de Bases de la Gestió Cívica, treballa amb la següent delimitació conceptual: "*gestió cívica d'equipaments, per activitats i serveis municipals*".

clarificar quins són els canvis normatius que necessitaria per poder tirar endavant la seva política de gestió cívica a mig i llarg termini.

8. Hi ha qui considera l'actual regulació de la gestió cívica com massa rígida, perquè no permet acomodar la diversitat de situacions que apareixen en cada sector i en cada districte. D'altres la veuen com massa indefinida, en el sentit que no aporta al personal tècnic municipal -que pateix exposició al "foc creuat" de les lògiques jurídica, econòmica, política i associativa- arguments forts i irrefutables per justificar les decisions. La complexitat fa molt difícil establir un diagnòstic clar i unívoc de cada cas, i no es disposa de temps suficient per fer un seguiment acurat dels projectes. D'altra banda, sembla que no són infreqüents les pràctiques de xantatge emocional per part de determinades entitats, apel·lant a la proximitat ideològica i fins i tot biogràfica del representant municipal que ha de prendre la decisió. Hi ha tècnics que, enfrontats a un terreny jurídic insegur, prefereixen no signar; assumint d'aquesta manera la paralització del tema. És en aquest context que s'ha d'entendre la demanda d'un "marc objectiu per prendre decisions".

El camp d'aplicació de la gestió cívica

9. La gestió cívica ocupa aquell espai de contorns indefinits que queda entre el projecte purament associatiu (legitimats per demanar subvenció però no per gestionar un equipament o servei públic) i el servei purament municipal (de gestió directa o de gestió indirecta via contractació). Podríem dir que és l'espai de coproducció de serveis públics per antonomàsia. La coproducció no implica necessàriament que l'entitat (o entitats) i l'Ajuntament es reparteixin la gestió a parts iguals. Si s'escau, pot haver-hi una gestió purament associativa i un finançament purament municipal, que pugui contemplar tant despesa corrent com inversió en l'equipament. Allò que sí implica la coproducció, de forma irrenunciable, és la consideració de l'Ajuntament com un partner a tots els efectes, amb dret a participar en les grans decisions, i a retirar-se del projecte si no està satisfet amb el seu desenvolupament².
10. Actualment no hi ha una fórmula perfecta i ideal de protegir i proveir els béns comuns urbans. Tant la gestió municipal directa, com la indirecta (a través de la contractació pública), com la que anomenem cívica o ciutadana poden tenir un espai propi, configurat en funció de les seves característiques, potencialitats i límits. Mentre que el punt fort, o la principal promesa, de la gestió directa és la igualtat i el de la indirecta l'eficiència, el de la gestió cívica és la

² La coproducció implica una més horitzontal i compartida d'enfocar el treball. Però no implica que l'Ajuntament de Barcelona renunciï als seus drets i es desdigni de les seves obligacions. Tinguem en compte que, segons la regulació actual i en relació amb la gestió cívica, l'Ajuntament de Barcelona té dret a:

1. Mantenir la titularitat dels espais i serveis i la potestat de policia.
2. Modificar per raons d'interès públic les característiques de la gestió cívica.
3. Fer seguiment de la gestió de l'equipament. A aquest efecte, l'Ajuntament pot inspeccionar les activitats, les instal·lacions i la situació de comptes; així com tota la documentació relacionada amb l'objecte de gestió i dictar ordres per mantenir o restablir les activitats.
4. Demanar auditories externes, si ho creu convenient.
5. Utilitzar els béns i instal·lacions per a la realització d'activitats de competència municipal comunicant-ho com a mínim amb dues setmanes d'antelació i amb els requisits suficients per no interferir en la programació existent.

participació; és a dir, el fet de que les persones passin de ser usuàries passives d'un equipament o un servei (lògica clientelar) a ser-ne co-partíceps i co-propietàries (lògica ciutadana).

11. La gestió cívica té molt sentit en serveis amb contorns poc definits i oberts, fonamentats en una lògica d'autogestió, de participació, d'intercanvi i enfortiment comunitari, que comporta algun tipus de resposta col·lectiva a un repte social..., com ara projectes de suport a persones i grups vulnerables (ajuts recollits i gestionats comunitàriament, serveis d'acompanyament...), de suport educatiu, de lleure infantil i juvenil, de creació artística i cultural, de promoció de la interculturalitat, grups d'autoajuda en temes de salut, clubs esportius (foment de l'esport de base). Parlem, prioritàriament, d'espais tipus ateneu, casal o camp d'esports, on el que compta és que s'hi trobi gent diversa i hi passin moltes coses. Per sectors d'activitat els més favorables són els de cultura, economia social i de proximitat, educació informal i en el lleure, esports, salut comunitària i suport social.
12. En canvi, la contractació pública té més sentit en serveis amb contorns ben delimitats, fonamentats en una lògica d'utilització o consum individual, com els serveis d'atenció especialitzada (residències, SAD...), els serveis d'informació i assessorament, l'oferta de cursos formatius i activitats culturals, l'oferta d'activitats esportives reglades..., i sovint concebuts també com a recurs per fer possible altres finalitats d'ordre superior... com ara la gestió d'espais (obertura, tancament, organització, manteniment...).
13. Per la seva part, la gestió municipal directa és la més adequada en els serveis troncats de l'Estat de benestar: educació, salut i serveis socials. Encara hi ha moltes reticències a incorporar la gestió cívica en aquests àmbits, perquè per la seva naturalesa, la gestió cívica no és planificable, és a dir, que no pot garantir la igualtat territorial (i social) en la provisió del servei. Si tinguéssim una dotació homogènia d'iniciatives, capital i innovació social, la gestió cívica seria l'opció ideal també per a aquests serveis. Però no és el cas. Amb tot, aquests equipaments bàsics de gestió directa (escola, centre de salut, centre de serveis socials) podrien assumir un rol molt més important en l'acció comunitària, atès que gran part de la població passa per allà cada dia. Els seus professionals poden esdevenir prescriptors eficaços de canvis en la manera d'abordar els problemes, ajudant la gent a prendre consciència de que alguns dels problemes més importants no són individuals, sinó col·lectius; també poden indicar recursos i possibilitats d'acció col·lectiva i poden, finalment, plantejar projectes d'aquest tipus, per si mateixos o conjuntament amb altres actors del territori.
14. L'emergent política municipal de contractació pública sostenible, amb el seu ventall de clàusules socials, ambientals i innovadores, va generar en el primer moment un gran entusiasme. Amb el temps s'ha vist que la Llei de Contractes, fins i tot la nova, vigent des de març de 2018, ho posa molt difícil per excloure les grans empreses mercantils de les licitacions de serveis, fins i tot d'aquells que tenen un fort component social. Això, a més de perjudicar la qualitat assistencial de determinats serveis, dificulta la creació d'un terreny d'igualtat d'oportunitats per a les empreses i les organitzacions de l'economia social, que són solvents però sovint massa joves i petites. D'altres es mostren també decebuts amb determinats resultats dels processos de municipalització, sobretot en qüestió d'horaris de treball i flexibilitat en el servei. Les persones que han liderat aquestes reformes, des d'Economia i des de Recursos Humans, veuen el got mig

ple, i demanen paciència, perquè els canvis profunds sempre són lents. Però davant d'això hi ha qui es desespera i demana que la gestió cívica es generalitzi, entrant en àmbits que fins ara n'havien quedat al marge, com els serveis socials especialitzats.

15. L'ampliació de l'àmbit material de la gestió cívica és una qüestió que està sobre la taula perquè entronca tant amb el projecte polític del govern municipal com amb les demandes d'un determinat sector de les associacions. Davant d'això, el personal jurídic municipal, fins i tot aquell que es mostra més favorable a la gestió cívica, demana una resposta prudent i ben fonamentada, almenys fins que no es modifiqui el marc legal. Perquè aquest, com hem indicat, només permet la gestió cívica quan la dimensió participativa és nuclear i consubstancial a la prestació del servei. Temen que si s'arriba a un xoc jurídic amb aquestes normes als tribunals, impulsat per la demanda judicial d'alguna empresa o entitat que hagi quedat exclosa d'un procés d'adjudicació, la gestió cívica quedi desautoritzada des del punt de vista jurídic. Els equips tècnics dels districtes també són prudents, perquè tenen l'experiència de que les entitats que dediquen massa energies a la gestió s'acaben convertint en empreses de serveis, perdent en el camí allò que originàriament els donava una qualificació especial per fer gestió cívica. De fet, algunes de les grans empreses del sector tenen el seu origen en petits nuclis associatius i cooperatius que es van fer grans de cop, en paral·lel amb l'expansió dels serveis a les persones durant els anys 80 i 90 del segle XX. En definitiva, la prioritat de les entitats no hauria de ser gestionar serveis, sinó activar la comunitat. Si gestionant un servei multipliquen la seva capacitat activadora, perfecte. Si no, val més deixar-ho estar.
16. A l'altre cantó hi ha persones que creuen que la via de la contractació sostenible té més recorregut que la de la gestió cívica a l'hora d'aconseguir una gestió social, compromesa, participativa i de proximitat. En realitat, però, encara no han trobat la fórmula per reforçar les clàusules socials i ambientals de tal manera que sigui possible adjudicar un servei a un tipus molt concret d'entitat, i encara menys a una entitat molt concreta. Un problema fonamental és que la normativa no admet, en la licitació de contractes, cap mena de clàusula que impliqui l'exclusió de licitadors per motius d'ubicació territorial.
17. Gestió cívica sí o no és, de fet, la primera qüestió que caldrà respondre en l'avaluació *ex-ante* de cada projecte (veure més avall). La tria d'un o altre sistema de gestió és una qüestió d'oportunitat social, fins i tot d'oportunitat política més o menys discutible, però no de superioritat moral. Almenys, no a priori, perquè de fet es detecten bones i males pràctiques en els tres models. En tot cas seria bo vetllar pel coneixement i el reconeixement recíproc, perquè al capdavant gestió cívica, contractació sostenible i gestió municipal directa no són sistemes excloents. Fins i tot es poden reforçar mútuament, a través de l'acció complementària i l'aprenentatge compartit. En aquest sentit, no s'ha de tancar la porta a sistemes mixtos de gestió, en què la part més social i participativa d'un servei és adjudicada en gestió cívica, mentre que l'Ajuntament assumeix directament o contracta al mercat les tasques més mecàniques i rutinàries, i/o aquelles que requereixen un coneixement tècnic molt especialitzat. Aquesta barreja també es pot reflectir en el fet que equipaments de gestió cívica incorporin la presència temporal o permanent de serveis municipals relacionats amb l'àmbit d'actuació.



18. Les reformes endegades pel govern municipal van precisament en la línia de fer confluïr els tres sistemes (gestió directa, contractació pública sostenible i gestió cívica), per tal d'assegurar uns resultats similars en termes d'objectius, de valors incorporats i de resultats. En aquest sentit, cal remarcar que dos mons aparentment antagònics, com la gestió cívica i la contractació sostenible comparteixen elements essencials, com:
- El compromís amb un conjunt de valors i de drets socials i ambientals.
 - El compromís amb la innovació, que vol dir promoure enfoc nous i trencadors per abordar problemes socials, que permetin fer un salt en l'eficàcia de l'acció col·lectiva.
 - El compromís amb la diversitat, referida a la creació d'un ecosistema ric i divers d'agents, en el qual tinguin un paper destacat els agents de dimensió petita o mitjana que estiguin arrelats al territori, tot i que la seva naturalesa jurídica sigui diferent (associacions, fundacions, cooperatives, SLs...).

Reformes pendents per a un model de gestió cívica

19. Pel que respecta a la gestió cívica, hi ha diversos aspectes que han quedat pendents de regulació i que d'alguna manera són necessaris per acabar de configurar un model que serveixi de guia i orientació a les persones que hagin de prendre decisions al respecte. En primer lloc tenim tres demandes concretes de les associacions que fan gestió cívica.
- Poder situar el domicili social de l'associació al propi equipament públic que estan gestionant.
 - Flexibilitzar el marc normatiu de la comunicació.
 - Crear i dotar econòmicament un fons de contingència perquè les entitats que fan gestió cívica puguin afrontar despeses imprevistes i no subvencionables.
- Sembla que hi ha un consens polític i tècnic bastant ampli, favorable a l'aprovació d'aquests canvis. Actualment se n'està estudiant la viabilitat jurídica.
20. Un altre tema obert, segurament el més important, és el procediment d'adjudicació directa d'un servei de gestió cívica. Recordem que, segons l'esmentat Article 34 de la CMB, la gestió cívica "s'adjudica mitjançant concurs públic quan hi hagi diverses entitats o organitzacions amb característiques idèntiques o similars". Val a dir que enlloc s'especifica com identificar i verificar les "característiques similars" de dues o més entitats. En aquest punt les posicions estan molt dividides. Tant entre el personal polític com entre el personal tècnic trobem persones favorables i contràries a l'adjudicació directa. L'argument principal dels primers és que l'adjudicació directa és l'única forma de garantir que un determinat servei sigui gestionat per una entitat veritablement arrelada i compromesa amb el territori en qüestió. I especialment de garantir que una entitat que ha tingut la idea de crear un servei nou, tingui l'oportunitat de gestionar-lo ella mateixa. Per molt que s'intentin ajustar les clàusules del concurs, demanant presència i arrelament a una àrea concreta, sempre hi ha el risc de que el concurs el pugui guanyar una entitat que no coneixi bé el projecte i no sigui capaç d'aportar els mateixos nivells de coneixement local i d'implicació. L'argument principal dels favorables a la concurrència és que recórrer a l'adjudicació directa significa renunciar a escollir el millor projecte, i amb això, a perdre oportunitats d'impuls i

renovació del teixit associatiu. I si no hi ha concurrència, l'entitat beneficiària pot tendir a les dinàmiques que perverteixen i en darrer terme poden acabar desnaturalitzant la gestió cívica: acomodament, apropiació i tancament.

21. Considerant les diverses dimensions de la qüestió, el que sembla més raonable és obrir un procediment de concurrència competitiva en tots aquells casos en què la idea original de crear el servei sigui de l'Ajuntament, i per contra intentar fer una adjudicació directa només quan la proposta, i el projecte que se'n derivi, siguin clarament atribuïbles a una entitat o agrupació d'entitats del territori amb capacitat d'assumir-ne la gestió. L'autoria d'una idea que ha estat capaç de mobilitzar la gent i convèncer l'Ajuntament de la seva utilitat i pertinença sembla una – de fet, l'única- raó prou potent com per justificar l'excepcionalitat en l'adjudicació. Especialment si entre la formulació de la idea i la dotació pressupostària per al servei s'ha pogut fer algun tipus de prova pilot, i aquesta ha resultat exitosa.
22. Relacionat amb això tenim la polèmica qüestió de la legitimitat històrica. Les persones que defensen el valor (quasi) absolut d'aquesta legitimitat ens parlen de persones que “han conquerit” o que “s’han treballat” un espai (en condicions molt precàries), que se l’han fet seu, i que fins i tot “han nascut per a això”; persones per a les quals resulta simplement inconcebible que aquell espai o aquell servei no hagi de continuar sent gestionat per elles per temps indefinit. Des d'aquesta concepció del terme, la gestió cívica només té sentit si és capaç de satisfer la legitimitat històrica. Certament, aquells que originàriament van pensar un projecte i el van gestionar des de la precarietat tenen una més que legítima aspiració a *quedar-se'l* quan el projecte finalment és reconegut com a servei municipal i rep una dotació pressupostària adequada. També cal plantejar, però, si aquesta legitimitat és per sempre, o té data de caducitat. N'hi ha que veuen en l'argument de la trajectòria històrica una coartada per mantenir una situació de privilegi *ad eternum*, pràcticament sense haver de rendir comptes. En una societat urbana altament dinàmica com és Barcelona la trajectòria història i els drets consolidats no haurien de pesar tant a l'hora de decidir sobre el valor d'un actor social. En altres paraules, el fet que una entitat hagi lluitat en el passat amb èxit per obtenir un equipament i/o servei, no la converteix automàticament en idònia per gestionar el present i el futur d'aquell equipament i/o servei. Es pot justificar el manteniment de determinats drets específics -a ser consultades, a formar part de la direcció de l'equipament o servei,...- però no de mecanismes per blindar-se envers tot i tothom. En bona mesura aquest temor ve d'una concepció patrimonial dels recursos públics que no encaixa amb la idea dels béns comuns urbans, perquè en ells allò que compta no és l'apropiació, sinó la bona gestió, que cal acreditar amb projecte i amb resultats.
23. En ocasions s'intenta justificar l'adjudicació directa per la via de considerar una entitat com a “imprescindible” per gestionar tal o qual servei. Una forma d'acreditar-ho ha estat demanar avals a altres entitats del mateix barri, o demanar a les possibles competidores que no es presentessin. Tenint en compte les pressions que es poden donar en situacions d'aquesta mena, sobretot en comunitats petites, no s'hauria de deixar la iniciativa d'aquesta mena de cribratge previ a una de les parts interessades.

24. Però el fet que la intervenció d'una entitat concreta sigui molt necessària, no implica que hagi de ser exclusiva. L'Ajuntament hauria de prioritzar els projectes multiactor. En aquesta línia podria plantejar un procediment d'adjudicació obert i transparent, que comencés amb una convocatòria pública del projecte de gestió i consultes sobre el terreny, per veure quines entitats voldrien i podrien implicar-s'hi. En un primer moment l'objectiu seria configurar una candidatura única i integradora. Si finalment no resultés possible, s'obriria un concurs per adjudicar el servei, delimitant els criteris de manera que s'assegurés cert arrelament i alhora vetllant per una estricta neutralitat entre els diferents projectes que s'hi poguessin presentar.
25. Sigui quin sigui el sistema d'adjudicació utilitzat, cal procurar que els concursos no facilitin l'adjudicació de gestió cívica a agents (p. ex. grans operadors sense veritable bagatge social) en què tothom estigui d'acord que no són apropiats per portar aquell servei. Hi ha casos, però, en què aquest acord no existeix. Per exemple, mentre alguns parlen amb desdeny de les delegacions de grans ONG com la Fundació Catalana de l'Esplai, constatem que ha estat la pròpia àrea de Drets Socials de l'Ajuntament la que ha encoratjat algunes d'aquestes entitats a crear delegacions en barris on el teixit social organitzat és extraordinàriament dèbil. Es planteja, doncs, una paradoxa sagnant: des de la perspectiva de protegir els febles de les grans empreses i entitats foranes, s'hauria de blindar la gestió cívica per a les entitats del barri; però és justament en barris d'aquest tipus on les entitats *de tota la vida* solen ser més fluïxes i més tancades sobre si mateixes; i on, per tant, pot tenir més sentit promoure entitats amb altres projectes.
26. Més enllà del debat sobre la regulació de la gestió cívica, algunes de les entitats històriques de la gestió cívica també han demanat a l'Ajuntament que renovi els convenis actuals per dos anys més i amb un augment de l'aportació municipal. La pressió és forta, però hi ha dificultats legals i tècniques per portar-ho a terme abans que acabi el mandat. Aquesta situació revela que les relacions entre l'Ajuntament i aquestes entitats estan massa dominades per sentiments negatius. En el primer cas, la por a que denegar una petició signifiqui enfrontar-se a accions de protesta o represàlia més o menys contundents; en el segon cas, la por a que un canvi de color en el govern municipal comporti el qüestionament de la gestió cívica i la revocació dels convenis existents. La por, i la desconfiança que la genera, no semblen la millor base per construir un veritable espai de coproducció. Per altra part cal preguntar-se quin seria el nivell de blindatge saludable per a la pròpia gestió cívica. Perquè bona part del sentit i la legitimitat dels projectes d'autoorganització social, en contrast amb les organitzacions burocràtiques, deriva precisament de la capacitat d'assumir riscos.

Avaluar la gestió cívica

Sobre el subjecte i l'objecte de l'avaluació

27. Un darrer punt obert, d'extraordinària importància, és el de l'anomenat "balanç social", que en essència es refereix al sistema d'avaluació. És molt freqüent que el balanç social -amb aquesta

denominació, o altres de similars- aparegui com el punt crític per al disseny d'una política de gestió cívica. En general, les formulacions a l'entorn d'aquest concepte són molt vagues. Es parla de tenir "bons indicadors", capaçs de mesurar els valors que es pretén impulsar des de la gestió cívica. El balanç social, en definitiva, ens apareix com un recurs tan necessari com difícil de construir, perquè es tracta d'avaluar elements immaterials i poc definits. Un model bastant conegut en l'àmbit internacional és l'anomenat SROI³, que té moltes mancances. A Barcelona la Xarxa d'Economia Solidària (XES) ha creat una eina de balanç social que pot esdevenir un referent en aquesta matèria. Està basat en 91 preguntes que es poden contestar en línia i que donen lloc a 102 indicadors socials, ambientals i de bon govern.

28. Respecte a qui té la potestat i la responsabilitat de fer aquestes avaluacions, hi ha diverses opcions. La primera i més òbvia és que ho faci el personal tècnic de l'Ajuntament. Disposen de criteri per fer-ho, i entra dins les seves funcions. Se'ns plantegen, però, dos tipus de problemes; el primer és de càrrega de treball: la queixa sobre la insuficiència estructural dels recursos per a l'avaluació és recurrent, i sembla estructural; el segon problema és de legitimitat: que ho faci l'Ajuntament no deixa de ser una avaluació unilateral per part d'un dels partners de la coproducció. No és bo que l'Ajuntament es situï tan clarament per sobre de les entitats.
29. La segona opció és l'autoavaluació per part de la pròpia entitat o entitats que fan la gestió cívica. En les dinàmiques comunitàries que no estan emmarcades en una lògica de lucre hi ha contrapesos interns importants, que sovint permeten detectar i corregir males pràctiques. A més, les entitats disposen d'un instrument útil per a aquesta, tot i que ja una mica desfasat, que és l'anomenat Codi Ètic de les Associacions de Barcelona. És positiu i desitjable que les entitats disposin de mecanismes interns de control, sostinguts en l'ètica i els valors democràtics. Amb tot, el mecanisme és massa autoreferencial i no dóna garanties de funcionament en tots els casos. Funciona bé quan la renovació de les juntes és fluïda, però no tant allà on faria més falta: en les entitats controlades des de fa molt temps per una mateixa persona, o grup de persones. A més, darrerament s'ha constatat una tendència, per part de determinades entitats, a considerar que el compliment del codi ètic no és obligatori. Ni que jurídicament sigui correcte, no ho és des del punt de vista ètic.
30. L'avaluació mitjançant un tercer pot ser una altra opció. Les entitats que fan gestió cívica són auditades cada any. Cal tenir present, però, que les auditories externes són un instrument equívoc i molt poc fiable, sobretot quan l'empresa auditada és la que escull i paga l'auditor. Hi ha molt males experiències al respecte. En canvi, un instrument de control de qualitat dissenyat i gestionat amb rigor des d'una institució neutral, com ara el segell d'empresa social que està elaborant la Generalitat de Catalunya, podria ser útil per conèixer i acreditar ràpidament el perfil dels agents interessats.
31. Una proposta interessant, a cavall entre l'avaluació "des de dalt" i l'autoavaluació, seria cedir aquesta funció a un òrgan intermedi de caràcter mixt, un consell amb representants de

³ Acrònim de *Social Return On Investment*
(<http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/SROI.%20Guide%20in%20Spanish.pdf>)

l'Ajuntament i de la societat, molt ben triats i no necessàriament del territori en qüestió, que avalués en base a un esquema de balanç comunitari públic i transparent. La doble legitimitat faria que l'avaluació fos més ben acceptada. El *Model de Bases de la Gestió Cívica d'equipaments, per activitats i serveis municipals de l'Ajuntament* ja contempla que l'adjudicació dels serveis de gestió cívica mitjançant concurrència competitiva la decideixi un òrgan mixt, amb la següent composició:

- *Tres representants del districte.*
- *Un representant de la direcció de Participació Ciutadana i Associacionisme.*
- *Dos representants de l'Àrea de la Direcció del programa al que correspongui l'equipament.*
- *Dos representants del teixit associatiu.*
- *Dos representants de la Plataforma de Gestió Cívica de Barcelona.*

Segons aquesta mateixa norma, correspon a l'Ajuntament determinar “*les activitats, equipaments i serveis susceptibles de gestió cívica*”, però això es realitza “*prèvia consulta al teixit associatiu implicat*”. També es preveu la possibilitat que el “*teixit associatiu corresponent*” participi en la definició dels projectes per a la gestió cívica d'equipaments i serveis concrets. Tanmateix, el personal tècnic municipal és el que decideix sobre “*...els requisits que han de posseir les entitats que vulguin optar a la gestió cívica, els criteris que seran objecte de ponderació per decidir l'entitat gestora, així com els compromisos a assumir per ambdues parts implicades*”.

32. La transparència és un element consubstancial a l'avaluació. És un àmbit en què encara hi ha molt per fer. Per exemple, moltes de les grans entitats només fan públics els resultats econòmics segregats, de manera que ni tan sols se'n pot conèixer l'estructura salarial. Aquesta situació resulta xocant si es té en compte la facilitat amb que actualment es pot difondre qualsevol tipus d'informació. Per a les entitats que gestionen diners públics, la transparència és una obligació tant legal com ètica, ja que han de demostrar que funcionen amb determinats valors, diferents als de les empreses mercantils. Per garantir l'eficàcia de la transparència, tant les licitacions com els resultats de la gestió cívica s'haurien de publicar, com a mínim, al portal del patrimoni ciutadà.

33. Pel que fa al contingut substantiu de l'avaluació, aquesta s'hauria d'abordar en tota la seva amplitud, considerant els tres moments clau d'un projecte:

- Avaluació *ex ante*, per decidir sobre la idoneïtat de la proposta, tant la de fer gestió cívica (és el sistema adequat per a aquest servei?), com la de la candidatura o candidatures presentades per gestionar-les, que inclou el projecte (objectius, accions, recursos...) i l'agent o agents que el presenten.
- Avaluació *in itinere*, per fer un seguiment continuat del desenvolupament del projecte, no tant amb una finalitat fiscalitzadora com amb l'ànim de facilitar, revisar, corregir i millorar, amb la vista posada en els resultats.
- Avaluació *ex post*, per verificar i quantificar els resultats assolits.

L'avaluació hauria de seguir un model únic, sense criteris ni escales de valor diferenciades en funció del sector d'activitat o del barri d'ubicació.

Avaluació d'idoneïtat

34. L'avaluació d'idoneïtat s'hauria de referir essencialment al "què" (el projecte i els seus resultats), perquè la comunitat es construeix essencialment a partir de projectes amb sentit comunitari, compartits i reeixits⁴. La gran aportació de la gestió cívica rau precisament en l'oportunitat de treballar un projecte a partir d'un conjunt de valors i principis acordats entre l'Ajuntament i el teixit associatiu. En aquesta línia, bona part dels principis que les Normes Reguladores de la Participació Ciutadana (article 1.2) determinen com a rectors dels diversos instruments i canals de participació, també són aplicables per valorar els projectes de gestió cívica: primacia de l'interès comú, diversitat, debat públic, igualtat i no discriminació, inclusió, eficiència, accessibilitat universal, transparència i rendició de comptes. En els projectes de gestió d'equipaments la dinamització comunitària hauria de tenir prioritat sobre l'oferta d'activitats reglades. Al capdavant, gairebé tot dinamitza, però si hi ha competència pels espais és millor dedicar-los a aquelles activitats que generin més valor en termes d'interrelació, autogestió i aprenentatge col·lectiu.
35. És aconsellable aplicar a la gestió cívica una lògica experimental, de projectes-pilot, i reservar una determinada quantitat de recursos per fer-ho possible. Una manera de plantejar-ho seria triar territoris amb un teixit associatiu madur per, posteriorment, poder estudiar a fons el funcionament del projecte. A partir d'aquí caldria veure les possibilitats i els procediments per generalitzar-ho. La innovació resulta necessària per buscar enfocaments alternatius als problemes socials que fins ara no hem estat capaços de resoldre, com la pobresa, o el fracàs escolar, entre molts d'altres. En els darrers anys Barcelona ha generat nombroses iniciatives d'innovació social, algunes de les més significatives en entorns de no són de classe mitjana. També es tracta de tenir el valor de trencar determinades barreres mentals⁵.
36. El barri té unes dimensions ideals per impulsar processos de desenvolupament comunitari. Cal anar amb compte, però, amb els enfocaments excessivament microlocals, perquè hi ha serveis i problemes bàsics que no es resolen a nivell de barri. Per altra part, encara que els equipaments i serveis de gestió cívica siguin de barri, és important que es mantinguin connectats amb el districte i amb la ciutat.
37. A l'hora d'avaluar els projectes és important considerar les especificitats de cada sector:
- L'educació té un nucli –l'ensenyament primari i secundari– altament estructurat i formalitzat, en què la gestió pública directa és prioritària i les iniciatives socials són convidades a integrar-se a la xarxa pública. Per contra, en àmbits com l'educació no formal, l'educació informal i els espais de criança, l'entrada d'entitats sense ànim de lucre pot tenir molt sentit.

⁴ Hi ha qui considera que en una societat plural i dinàmica *la* comunitat no existeix. Que és una quimera o, vist des del cantó positiu, una utopia d'aquelles que, com deia Eduardo Galeano, serveixen per avançar.

⁵ Per exemple, a Bolonya han introduït un marc de suport a aquells projectes innovadors que obligatòriament impliquin la col·laboració entre una entitat social, una escola i una empresa.



- L'esport és un àmbit que combina un enorme potencial comunitari amb una elevada i creixent complexitat tècnica; per això els models mixtos (públic-comunitari o privat-comunitari) poden resultar molt útils. L'Ajuntament ha de tenir criteris clars de política esportiva (prioritzar la base o l'excel·lència?) per regular els usos d'una xarxa d'equipaments que frega el límit de la seva capacitat, i també ha d'aplicar-hi amb gran rigor la normativa de transparència.
- L'àmbit de joventut apareix com especialment indicat per a la gestió cívica: l'autogestió com a espai d'aprenentatge en una fase de la vida que pot anar sobrada d'energia i voluntarisme. A més, la pròpia lògica de les organitzacions juvenils és un antídoto contra l'anquilosament i l'apropiació. Les dificultats poden venir pel cantó de la gestió, però aquí l'Ajuntament pot ajudar, i també explorar fórmules noves, com la cessió d'equipaments per franges de temps.
- En l'àmbit del suport social una qüestió clau a considerar és l'atribució de responsabilitats, en un àmbit en què es treballa amb persones fràgils i els riscos són importants (cosa que també aplica a les escoles bressol).
- Pel que fa a l'associacionisme veïnal, pot ser un paraigua formidable de l'acció comunitària a petita escala, però és difícil que se'n pugui sortir actuant en solitari. Cal prioritzar els projectes que integrin diverses capacitats i sensibilitats, ampliant la diversitat de perfils socials i, sobretot, generacionals.

38. El "qui" (l'entitat o entitats que desenvolupen el projecte), també és un factor que cal examinar de prop. D'entrada s'hauria d'esbrinar si el projecte de gestió està sostingut per un projecte associatiu sòlid i creïble (i això inclou el compromís de dirigir la gestió cívica per part d'un nombre significatiu de membres de l'entitat o entitats que subscriuen el projecte). Es donen casos d'entitats que presenten candidatures per assumir la gestió de determinat equipament o servei sense disposar de massa crítica suficient, en termes de capacitat i compromís per elaborar i governar un projecte. Si s'accepta la seva petició, això pot derivar fàcilment en la (sub)contractació d'una entitat professional o d'un conjunt de professionals que funcionen al marge de l'entitat que se suposa que ha de gestionar. A vegades fins i tot es creen entitats fictícies per a aquest propòsit, fet que planteja un frau de llei, i un problema en cas que calgués assumir responsabilitats per algun fet greu. No s'identifica quin és el valor afegit que pogués compensar els riscos d'aquesta mena de pràctiques d'ètica dubtosa. Una forma d'evitar aquestes pràctiques seria objectivar la fortalesa de l'entitat, exigint, per posar una referència, que el nombre conjunt de persones associades multipliqui per cinc, com a mínim, el de persones contractades, i que el nombre de persones membres de la junta o juntes directives dupliqui, com a mínim, el de persones contractades⁶. L'autosuficiència econòmica és una altra dimensió de fortalesa associativa on hi ha un important marge de millora. Amb tot, hi ha barris i sectors

⁶ Relacionat amb això, tenim que part del moviment veïnal planteja la qüestió de la representativitat en uns termes molt allunyats de la realitat. Davant la ficció de que tal o qual entitat *és el barri*, i que només els seus projectes poden tenir la consideració de projectes del barri, massa sovint l'Ajuntament calla i atorga. Perquè l'afirmació "el barri està gestionant l'equipament" fos mínimament versemblant, l'entitat en qüestió l'hauria de poder acreditar percentatges raonables d'afiliació i de mobilització respecte al conjunt de la població de la seva àrea.

socials en què serà molt complicat fins i tot demanar una mínima coresponsabilitat econòmica, en forma de quotes anuals o contribucions per a activitats concretes.

39. Idealment el tipus d'agent que es prioritza per a la gestió cívica és una entitat sense ànim de lucre, capaç de mobilitzar treball voluntari, ubicada al mateix barri on es prestarà el servei i dotada d'una forta capacitat de connexió i dinamització del territori. Fer aquesta valoració a priori no resulta gens senzill, perquè la proliferació de formes híbrides d'organització associativa i empresarial està trencant les barreres entre categories bàsiques com "amb" i "sense" ànim de lucre. Per exemple, hi ha entitats d'aquest darrer grup que tenen el mateix nombre de persones associades que de persones contractades, que "casualment" són les mateixes. En realitat, per poder valorar la naturalesa d'una organització cal tenir en compte moltes més coses, com el sistema de governança, la política salarial i de recursos humans o el compromís amb el medi ambient, entre d'altres.
40. L'Ajuntament té la voluntat de mantenir els operadors mercantils al marge dels serveis amb un fort component social. El dilema és on situar la línia d'exclusió. Sembla lògic deixar-ne fora les grans empreses sense vocació, però no està tan clar el cas de les petites i mitjanes empreses; perquè n'hi ha que poden presentar excel·lents projectes i referències, fins i tot mesurades en termes purament socials. Si es treballa amb criteris massa excloents es poden perdre moltes oportunitats. Altra cosa és com s'aborda la qüestió del voluntariat.
41. La presència de voluntaris i voluntàries és un ingredient necessari de les entitats sense ànim de lucre i de la pròpia gestió cívica. No ens referim aquí a les persones que simplement estan associades, sinó a aquelles que dediquen una part substancial del seu temps lliure a perseguir les finalitats de l'associació, de forma completament altruista i al marge de la seva feina habitual. Per a alguns defensors de la gestió cívica, aquesta és incompatible amb la incorporació de personal tècnic remunerat. És a dir, que la gestió cívica no hauria de ser un *modus vivendi*, sinó un model de vida basat en la participació, en què tots els rendiments econòmics redunden en el projecte, i no en el benefici lucratiu del personal gestor. El voluntariat troba la seva compensació en el reconeixement social i en la participació en la governança d'un projecte. Si les exigències de la gestió són excessives per al personal voluntari, l'Ajuntament pot donar un cop de mà, i si això no és suficient, es poden pagar algunes tasques. Però mai professionalitzar la gestió del projecte com a tal, perquè aleshores el servei hauria de ser transferit a l'àmbit de la contractació.
42. El problema d'aquest model tan pur de gestió cívica és que el voluntariat és cada vegada més difícil de trobar i de mantenir, especialment en els sectors més innovadors de l'activisme social. Per contra, hi abunda el voluntariat amb petites compensacions, o amb expectatives laborals, com si fossin pràctiques no remunerades. Tot plegat implica una relació més estreta entre l'esfera laboral i l'esfera de l'activisme social. El fet és que, actualment, els límits entre voluntarietat i professionalitat es desdibuixen. Les persones més joves tenen molt més incorporada aquesta situació en la seva manera de pensar i valorar les coses. Parlen del personal tècnic adscrit als serveis gestionats (i en l'àmbit tecnològic, fins i tot de les empreses contractades) com a interlocutors privilegiats i plenament legítims. Perquè en realitat són els equips tècnics els que porten la iniciativa i marquen la pauta. Si aquests funcionen –perquè hi posen professionalitat, compromís, passió i segurament més temps de l'estrictament contractat-

el projecte funciona. En aquesta visió més realista, justament són els professionals els que suposadament garanteixen aire fresc i renovació enfront un món associatiu que tendeix a l'esclerosi. El voluntariat ha mort: visca la implicació? Encara aquest argumentari no ens resulti del tot convincent, és probable que la noció del voluntariat necessiti un replantejament.

43. L'arrelament, més concebut com a interacció amb l'entorn que com a mera presència en el mateix, és un altre punt fonamental, que es pot acreditar amb "l'existència de relacions de representativitat, proximitat i col·laboració entre l'entitat i altres organitzacions i la seva participació en dinàmiques comunitàries" (Ajuntament de Barcelona 2013)⁷. S'hauria de valorar especialment la voluntat del projecte i de l'entitat o entitats promotores d'obrir-se i de treballar amb col·lectius diversos, sobretot gent jove, gent nova, gent vulnerable, gent que normalment és poc visible. Aquí un element clau és com s'aborda la diversitat: quina lectura es fa de la diversitat al territori i quina diversitat hi ha a la pròpia entitat o entitats. Es tracta de consolidar els serveis de gestió cívica com a espais de trobada, plurals i inclusivament, que trenquin la tendència estructural vers l'homogeneïtat i l'endogàmia. Als barris hi ha més potencial participatiu i comunitari del que pot semblar a primer cop d'ull. Es tracta d'identificar-la, de reconèixer-la i de posar-la en valor. No es tracta de substituir tot allò que existeix ara, però seria bo obrir finestres i ampliar el cercle d'entitats implicades. Més que una renovació, parlem d'un millor repartiment o alternança temporal dels protagonismes. Amb això, en determinats barris ja seria possible multiplicar la participació efectiva.

Avaluació de procés

44. L'avaluació *in itinere* és necessària per ajustar i reajustar el projecte d'una forma continuada. A tal efecte el seguiment documental i comptable és una condició necessària però insuficient. Caldria que el personal tècnic disposés de temps per fer visites presencials, amb una periodicitat mínima de dues l'any. Una d'aquestes visites hauria de coincidir amb l'assemblea general de l'associació, per tal de conèixer la massa social de l'entitat i debatre amb ella els aspectes fonamentals i les perspectives de futur de l'acord de gestió cívica.

45. Atès que els equips tècnics municipals sempre disposaran d'un temps limitat i més aviat escàs per dedicar al seguiment dels projectes i serveis de gestió cívica, es recomana automatitzar determinades funcions, com la cerca, càrrega i validació de documents acreditatius; així com

⁷ Un exemple d'objectivació del valor de l'arrelament el trobem a les Bases de pública concurrència aprovades per a la gestió cívica del centre cívic la Cadena (Sants-Montjuïc), en el període 2016-2018:

1. Tenir seu social o delegació al barri de La Marina, del Districte de Sants-Montjuïc, en cap cas l'equipament municipal esdevindrà la seu social de l'entitat gestora.
2. Tenir objectius i finalitats vinculats a la promoció d'activitats relacionades amb la millora social i comunitària del territori on s'ubica el Centre Cívic.
3. Tenir una antiguitat de 3 anys i comptar amb la dedicació voluntària dels seus membres en els projectes/activitats de l'entitat.
4. Estar adherida al Codi Ètic de les Associacions o altres codis d'anàloga naturalesa, o haver –ho demanat.
5. Comptar amb una trajectòria en els últims 3 anys en l'àmbit associatiu i/o en el de la participació ciutadana i/o en projectes d'interès comunitari en els barris de referència on s'ubica el centre.
6. Haver realitzat activitats i/o projectes en els últims 3 anys en l'àmbit associatiu i/o la gestió cívica.
7. Pertànyer a una xarxa o entitat de segon o tercer nivell del barri/districte/ciutat.

pautar-ne d'altres de forma clara i eficient, com la valoració de les ofertes/projectes o l'avaluació dels resultats en funció del model de balanç social escollit. Si no es disposa encara d'un software que faciliti aquestes coses, caldria pensar-lo i encarregar-ne el disseny. En canvi, l'Ajuntament, via departaments o via districtes, hauria de disposar de personal tècnic en nombre suficient que, a més de fiscalitzar, acompanyés i assessorés les entitats, i parlés amb elles de propostes d'esmena i de millora⁸. La legitimitat de l'Ajuntament per avaluar creix notablement quan pot mostrar, a més de solvència tècnica, agilitat, flexibilitat i empatia.

46. Moltes entitats de barri fan un treball encomiable, amb pocs recursos i molt voluntariat. La seva capacitat de gestió dels tràmits administratius, però, és limitada. En aquest sentit, no poden competir en igualtat de condicions amb entitats o empreses grans, que disposen d'una gestió centralitzada i més eficient. El compromís municipal amb la gestió cívica ha d'implicar també la dotació d'instruments, com ara plataformes virtuals, que facilitin aquest tipus de gestions.

Avaluació de resultats

47. Per molt forta que sigui la percepció intuïtiva de que la gestió cívica genera més participació i més compromís, sense una avaluació comparativa l'Ajuntament no disposa d'elements que puguin demostrar una major eficàcia, en termes de rendiment social, del model de gestió cívica sobre la gestió directa o la gestió indirecta via contracte. Existeixen diverses propostes que poden servir de base per a l'avaluació dels resultats dels projectes⁹. Vist que la capacitat d'avaluació és un recurs car i més aviat escàs a les organitzacions, seria aconsellable que consistís en pocs indicadors, però molt ben triats en funció de la seva potència explicativa i de la seva verificabilitat.
48. Els indicadors amb els quals es sol mesurar la qualitat de la gestió difícilment permeten mesurar i per tant apreciar el valor afegit de la gestió cívica. Per això els informes d'avaluació haurien de disposar d'apartats que permetessin expressar la riquesa de resultats de la gestió cívica, més enllà de les xifres. Per copsar aquesta mena de dades, de tipus qualitatiu, es podria crear un espai permanent de participació al DecidimBarcelona. En la mesura que sigui possible, però, també s'haurien de trobar tècniques per quantificar els beneficis qualitatius del projecte. Una fita important aquí seria objectivar d'alguna manera l'experiència dels usuaris i usuàries, coses que es podria aconseguir amb bones enquestes.

⁸ El mètode AGILE d'elaboració de software podia ser la resposta. Es fonamenta en processos continuats (normalment setmanals) de revisió, prova de resultats parcials i, a partir d'aquí, redirecció i reprogramació de la feina pendent. Es fa de forma conjunta entre l'administració i l'empresa que executa el contracte. Aquí, tant o més que un producte final, es contracta una metodologia de treball. Si es fa bé, es generen cicles virtuoses de millores, i fins i tot es guanyen funcionalitats. Demana una interacció forta i continuada entre els equips tècnics intern i extern. I també certa flexibilitat, que es pot facilitar amb projectes construïts per mòduls i tasques comptabilitzats per hores de treball.

⁹ Un possible model per a l'avaluació dels projectes de gestió cívica és el plantejat a la "Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària" (Ajuntament de Barcelona 2016).

49. Els criteris per avaluar la gestió cívica en les tres fases contemplades (idoneïtat, procés i resultats) haurien d'estar sòlidament afermats en una normativa concisa, flexible en la formulació i estricta en el seu compliment. Es podria plantejar un sistema modular, format per:
- Un bloc de criteris bàsics i generals, decidit des de l'Ajuntament prèvia consulta amb el sector associatiu. La seva funció seria garantir els valors fonamentals (com la inclusió, la cooperació, l'autonomia...) i protegir el model de l'arbitrarietat i el clientelisme.
 - Dos blocs de criteris específics, adaptats a la idiosincràsia de cada sector i cada districte (o fins i tot barri). Aquests serien pactats amb els respectius teixits associatius (a través de la comissió ciutadana de seguiment prevista a l'Article 111 de les Normes Reguladores de la Participació Ciutadana) i haurien de permetre regular l'accés als concursos en un sentit territorialment restrictiu, però no massa, i en cap cas fins al punt d'excloure'n entitats arrelades i legitimades per presentar-s'hi.

Conseqüències de l'avaluació

50. Si amb el sistema d'indicadors que s'estableixi es comprova que un servei pateix problemes greus i estructurals, i/o incompleix flagrantment coses pactades, l'Ajuntament ha de ser capaç de retirar-se'n, amb totes les conseqüències. Cal assumir que hi haurà conflictes d'aquesta mena, i cal preparar-se per a una resposta ferma i, alhora, oberta a negociar per buscar solucions. Per contra, si hi ha el convenciment que un projecte és bo i té les condicions per tirar endavant, l'Ajuntament hauria d'ajudar-lo a créixer en un marc d'estabilitat. A tal efecte es recomana doblar la durada dels convenis actuals.
51. L'element que més impulsa la democratització i la renovació dels projectes és que hi hagi una opció real de sortida. Dit clarament, una amenaça real de rescissió o no renovació del conveni. Ja sigui per donar entrada a altres entitats o bé per sortir de la gestió cívica, perquè també pot passar que en determinats equipaments o serveis en una etapa tingui sentit un model, i després un altre de ben diferent.

Consideracions finals

52. L'informe parteix de l'existència d'un acord bastant ampli sobre la necessitat de desenvolupar la gestió cívica, "blindant-la" jurídicament i alhora dotant-la de més legitimitat social i més eficàcia gestora. En canvi, no es constata un acord clar sobre la necessitat d'ampliar-la substantivament, cap a nous equipaments i serveis. Ni tampoc sobre la generalització de l'adjudicació directa, en detriment de la concurrència competitiva. Allò que es busca és un model que reforci i faci més resilients els aspectes positius de la gestió cívica (implicació social, sentit de co-propietat "sentir-s'ho seu", co-producció...) i redueixi els seus aspectes negatius (captura, no renovació, biaix cap als implicats...). Necessitem un model àgil, capaç de caminar amb el mateix pas que la ciutat, i obert als canvis. Un model que permeti certa discrecionalitat, però que eviti l'arbitrarietat. Barcelona és molt diversa, i a escala de barri la microcirurgia resulta

necessària. Caldrà decidir cas per cas, però carregant-se d'arguments, respectant el model i evitant crear precedents que no es puguin generalitzar. El model no estalviarà el conflicte, però ajudarà a gestionar-lo millor.

53. En síntesi, la proposta és formalitzar el model de gestió cívica a partir d'una normativa:

- Prou clara com per donar pautes segures al personal polític i tècnic que ha de decidir o donar el seu aval als convenis de gestió cívica, així com per resistir pressions per a l'obtenció de tractes de favor indeguts.
- Prou homogènia com per garantir el principi d'equitat en l'accés a la gestió cívica per part de les organitzacions socials.
- Prou flexible com per acomodar l'enorme diversitat sectorial i territorial del teixit social a Barcelona.
- Prou sòlida des del punt de vista legal com per resistir possibles demandes judicials per part d'empreses (o altres tipus d'organitzacions) disconformes amb el fet de ser excloses de la gestió cívica.

54. La implantació plena i efectiva del model demanarà un canvi de mentalitat que ja ha començat, però li queda una distància important per recórrer. La política pública de la gestió cívica ha d'anar de la mà dels avenços en matèria de contractació sostenible, transparència i ètica pública i descentralització, i això vol dir qüestionar formes de pensar i d'actuar molt arrelades. Tot això requerirà més capacitat de reflexió i més capacitat de diàleg. Per altra part, l'Ajuntament també hauria de promoure reformes legislatives que milloressin el marc d'acció de les entitats socials. Sobretot en la fiscalitat, per aconseguir la desgravació de les donacions a entitats i per deslliurar el món associatiu de càrregues fiscals i de gestió innecessàries.

55. I un apunt final sobre la confiança, que és un recurs bàsic per a la gestió cívica. Cal que els agents implicats tinguin el convenciment de que estan remant en la mateixa direcció, perquè comparteixen objectius, malgrat estar en posicions diferents. No sembla possible articular un espai públic-comunitari sòlid des de les trinxeres, sigui la trinxera jurídica, la política o la de les organitzacions socials... Al capdavall, estem parlant d'interdependència, de xarxes, de gestió relacional. De la necessitat, per tant, d'un reconeixement mutu i sincer per part dels agents implicats. En aquells casos en què no s'aconsegueixi arribar a uns mínims de consens i de confiança mútua, probablement resulti millor desistir de la gestió cívica fins a una millor ocasió.

Fonts d'informació utilitzades

Listat d'entrevistes

Nom	Càrrec	Data
1. Lluís Torrens	Director d'Innovació i Estratègia de l'àrea de Drets Socials	6 de juny
2. Marta Cruells	Cap de Gabinet de la Regidora de Feminismes i de Relacions Internacionals	8 de juny
3. Manuel Mallo	Director de l'Àrea de Règim Jurídic	14 de juny
4. Fernando Pindado	Comissionat de Participació Ciutadana	15 de juny
5. Carlos Izquierdo	Conseller tècnic de Nou Barris	18 de juny
6. Pau González Val	Conseller tècnic d'Horta-Guinardó	18 de juny
7. Joffre Villanueva	Cap de Gabinet del Comissionat d'Educació	20 de juny
8. Oscar Rebollo	Director d'Acció Comunitària	20 de juny
9. Joan Subirats	Comissionat de Cultura	22 de juny
10. Álvaro Porro	Comissionat d'Economia Social	2 de juliol
11. Gala Pin	Regidora de Participació Ciutadana i del Dte. de Ciutat Vella	3 de juliol
12. Laia Ortiz	Tinenta d'Alcaldia de Drets Socials i del Dte. de Sant Andreu	4 de juliol
13. Eloi Badia	Regidor de Presidència i del Dte. De Gràcia	4 de juliol
14. Janet Sanz	Tinenta d'Alcaldia d'Ecologia Urbana i del Dte. de Nou Barris	16 de juliol
15. Xabier Barandiaran	Dir. de Recerca i innovació de Participació Ciutadana	18 de juliol
16. Jordi Ayala	Gerent de Presidència i Economia	19 setembre
17. Francisco Blanco,	Director de Coordinació de Contractació	19 setembre
18. Manuel Parejo	Direcció de Serveis Jurídics de Patrimoni	5 d'octubre
19. Marta Carranza	Comissionada d'Esports	12 novembre

Documents referenciats

- Ajuntament de Barcelona (2013): *Projecte de millora de la gestió cívica. Conceptualització de la gestió cívica*. Disponible a: <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/91595/1/18009.pdf>
- Ajuntament de Barcelona (2015): *Model de bases de la gestió cívica d'equipaments, per activitats i serveis municipals de l'Ajuntament de Barcelona (procediment de pública concurrència)*. Disponible a: <https://bop.diba.cat/scripts/ftpisa.aspx?fnew?bop2015&04/022015010598.pdf&1>
- Ajuntament de Barcelona (2016): Guia operativa d'avaluació de l'acció comunitària. Disponible a: http://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/guia_operativa_avaluacio_accio_comunitaria_acc.pdf
- Ajuntament de Barcelona (2017): *Programa de patrimoni ciutadà d'ús i gestió comunitàries*. Disponible a: https://ajuntament.barcelona.cat/participaciociudadana/sites/default/files/documents/resumprogramapatrimoni_ciutad%C3%A0_novembre2017.pdf
- Ajuntament de Barcelona (2018): *Text consolidat de la Carta Municipal de Barcelona*. Disponible a: <file:///C:/Users/Y348797/Downloads/CMB%20text%20consolidat.pdf>
- Castro-Coma, M. & Martí-Costa, M. (2016): Comunes urbanos: de la gestión colectiva al derecho a la Ciudad; *EURE*, 42(125), 131-153.
- Fabeiro Mosquera, A. (2006): "La Carta Municipal de Barcelona: notas sobre sus Especialidades", *Revista de Derecho UNED*, 1, 41-61.
- Font Llobet, T. (2000): *La Carta Municipal de Barcelona en la reforma del régimen local*, Col·lecció Punt de Vista nº 7, Fundació Carles Pi i Sunyer, Barcelona.
- Pere, J. (2011): "La gestión cívica: ¿gimnasia revolucionaria o meros estiramientos pequeñoburgueses?", *Revista Rambl@*. Disponible a: <https://www.revistarambla.com/la-gestion-civica-igimnasia-revolucionaria-o-meros-estiramientos-pequenoburgueses/>
- Plataforma Gestió Ciutadana de Barcelona (2012). Document de presentació. Disponible a: <https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2012/01/presentaciac3b3-pgc-1.pdf>
- Sánchez Belando, M.V. (2015): "Las Políticas culturales de proximidad en el paradigma de la ciudad creativa: el caso del programa de centros cívicos en la ciudad de Barcelona", *Política y Sociedad* 52(1), 125-152.