



Gestió associativa



La creació d'un equipament, servei o projecte sociocultural té com a objectiu donar resposta a necessitats identificades en un territori o en un sector de la població. Aquest projecte necessita que la seva programació tingui un alt grau de sintonia amb el territori o el sector on actua. En paral·lel, ha de vetllar perquè les seves activitats i accions siguin complementàries i reforcin les que genera el mateix territori a través de la seva xarxa associativa i de serveis.

Amb l'objectiu de donar resposta a aquestes necessitats, pren sentit que siguin les entitats de cada territori o sector les que gestionin els seus equipaments o serveis, ja que són les màximes coneixedores de la realitat dels seus barris i de les dinàmiques que hi actuen, i poden incorporar-los a la comunitat, evitant que esdevinguin un cos estrany.

La gestió associativa és un model de gestió d'un espai o d'un servei de titularitat pública i d'interès general que es caracteritza pel fet de ser gestionat de manera col·lectiva per la comunitat. Així, es diferencia tant de la gestió pública, duta a terme per la pròpia administració, com de la gestió privada, duta a terme per una empresa. La gestió associativa pretén esdevenir un instrument de participació ciutadana i dinamització comunitària.

La gestió associativa promou que una organització dugui a terme un projecte actiu, apoderador i amb un retorn real i beneficiós per a la societat i el territori. Té una sèrie de característiques que la fan singular, ja que ha de ha d'estar liderada per una entitat sense ànim de lucre, representativa i avalada pel seu territori o sector, i que promogui canals de participació oberts i transparents per tal que la seva direcció recaigui efectivament en la ciutadania i les entitats locals. En definitiva, la gestió associativa aporta als projectes un valor afegit que difícilment poden aportar altres fórmules de gestió.

Aquesta fórmula té una llarga trajectòria a la ciutat de Barcelona. Va començar a desenvolupar-se en l'època de la transició democràtica, i en l'actualitat hi ha més de cinquanta equipaments o serveis que la utilitzen i que, amb heterogeneïtat de propostes, comparteixen la voluntat de transformació i d'incidència, l'arrelament i la comunitat o el barri com a agents protagonistes.

Cal tenir en compte, però, que no tots els territoris o sectors compten amb associacions suficientment fortes o desenvolupades per fer-se càrrec de la gestió d'un servei o equipament. En aquest sentit, cal treballar per apoderar la població de manera que, en els territoris en què no es donin les condicions necessàries per a la gestió associativa, es dugui a terme un procés de foment de la participació progressiu que tingui com a objectiu arribar a reunir aquestes condicions.

publicació del Centre de Recursos
per a les Associacions Juvenils

109

/butlletí

núm. 152 Març 2017

/edita



/gestionat per



/en conveni amb



/Gestió associativa

Entitats gestores

Les entitats que vulguin participar en la gestió cívica, que és com es recull formalment la gestió associativa, han de fer-ho a partir d'una voluntat explícita de col·laboració amb l'Ajuntament, tot mantenint la seva autonomia, i amb complementarietat amb la resta dels serveis associatius i públics presents al territori i relacionats amb el projecte de gestió.

Les entitats potencialment gestores han de tenir personalitat jurídica pròpia i una experiència associativa suficient per garantir prou capacitat de gestió per a tirar endavant el projecte. També han de tenir un funcionament intern d'acord amb criteris de transparència, de participació i de democràcia interna per a poder retre comptes socialment. Es poden utilitzar, per exemple, els valors que es desprenen del Codi Ètic de les Associacions de Barcelona.

El foment de la implicació ciutadana, tant en la presa de decisions com en la realització d'activitats que conformen el projecte gestionat des d'una entitat, és un valor afegit altament qualificat. Això obliga a establir mecanismes de consens i voluntat de negociació contínua i recíproca en la presa de decisions. Cal que el projecte de l'entitat gestora faci de la pluralitat un valor fonamental. Sense deixar de banda l'especificitat d'un projecte o equipament, cal garantir i fomentar la diversitat de públics i de gent interessada.

La Plataforma de Gestió Ciutadana de Barcelona

És un grup d'entitats que gestionem o volem gestionar equipaments públics des del teixit social del territori. Aquest espai de coordinació vol tractar de compartir les millors pràctiques, definir què entenem com a gestió ciutadana i posar en valor aquest tipus de gestió davant d'altres, donar visibilitat a aquesta realitat i respondre a les necessitats i canalitzar les demandes i propostes d'aquesta xarxa.

Documents informatius i bibliografia:

- Alcántara Alcántara, Antonio (2011); *Els equipaments de caràcter sociocultural i els seus models de gestió*; <https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2012/01/els-equipaments-de-carc3a0cter-sociocultural-i-els-seus-models-de-gestic3b3.pdf> [Barcelona, 6 de febrer de 2017].
- Alcántara Alcántara, Antonio (2012); *La gestió ciutadana d'equipaments públics*; <https://educaciotransformadora.wordpress.com/2012/01/20/rodapremsagestio-ciudadana/> [Barcelona, 6 de febrer de 2017].
- Ajuntament de Barcelona; *Pla Jove Bcn 2006-2010*, Mesura 122: "Promoure que la gestió dels casals de joves es desenvolupi, si així mostren el desig corresponent de fer-ho, per part de les associacions juvenils del territori"; Aprovat pel Consell plenari 6 octubre 2006
- Carta Municipal de Barcelona: "Participació ciutadana i drets dels veïns" (Art. 34) preveu la Gestió Cívica de competències, serveis o equipaments municipals per part d'entitats, organitzacions o associacions ciutadanes, sense ànim de lucre; Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. N° 2801 -8.1-1999.
- Plataforma de Gestió Ciutadana (Gener 2012), *Presentació Plataforma de Gestió Ciutadana*.
- Plataforma d'entitats per a la gestió cívica (2011), *EIX 3 equipaments i espais. La gestió ciutadana d'equipaments públics*. 2n Congrés Associacionisme Barcelona.

Més informació trucant al:

932655217

/el telèfon d'informació
per a les entitats juvenils de Barcelona



Aquesta obra es pot copiar, distribuir i comunicar publicament, citant sempre al Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils de Barcelona. No es pot utilitzar amb finalitats comercials. Imatge cedida per Pressfoto / Freepik. Més informació: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Disseny i maquetació: Argus Disseny, SL.
Redacció de continguts: Oriol Nicolau Batalla - CJb i
Helena Guiu Juhé, Directora de l'Espai Jove la Fontana
Impressió: El tinter Dipòsit Legal: B-17327/2000



Consulta tots el butlletins a:
www.bcn.cat/craj

o vine a buscar-lo al CRAJ:
C. Gran de Gràcia 190-192
(al costat de Fontana)

Models de gestió

D'entrada, val la pena conèixer els diferents models de gestió existents i veure què fa especial i únic el de gestió associativa, ja que, a banda del model públic i privat, trobem altres models, com la cogestió i l'autogestió, en què participen, de manera variable, diferents agents socials, organitzacions i persones en els espais de decisió del projecte. Paral·lelament, en els últims anys hi ha hagut un augment de la participació ciutadana, cosa que ha fet que alguns d'aquests models hagin absorbit formes de funcionament dels altres.

La **gestió municipal directa** es produeix quan l'administració gestiona directament l'equipament. La responsabilitat del projecte és visible, clara i vetlla perquè el projecte arribi a la major diversitat possible de població. Alhora garanteix i facilita l'encaix amb la política municipal. La titularitat és municipal pública, i el responsable de la seva gestió és personal laboral i/o funcionari de l'ajuntament. El veïnat només en fa ús, sense capacitat de presa de decisió, de manera que pot tenir veu, però no vot. El nivell d'implicació de la comunitat en la presa de decisions és molt baix. El perfil és d'usuari consumidor. El sistema és poc àgil i flexible davant propostes externes.

En la **gestió municipal externalitzada**, l'administració cedeix la gestió de l'equipament generalment a empreses de serveis, fundacions, associacions o entitats prestadores de serveis. La titularitat és municipal concertada i el procediment habitual és la cessió temporal de l'equipament pel seu ús per mitjà d'un contracte de prestació de serveis. Igual que en el model anterior, els usuaris i usuàries i les entitats del territori, no tenen capacitat de decisió directa pel que fa a la gestió de l'equipament i de les seves principals línies de funcionament. Així, no es garanteix directament la seva responsabilitat i compromís.

La **cogestió** és un sistema mixt que implica la coresponsabilitat entre la societat i l'administració. El veïnat és, alhora, usuari i gestor de l'equipament. La

titularitat és pública concertada i els responsables de la gestió són l'administració i l'entitat. El procediment es du a terme a través d'un conveni temporal que estableix els compromisos d'ambdues parts. La coordinació es fa en un espai mixt i complex, que requereix detall i molta concreció. En aquest model trobem una major implicació i motivació d'ambdues parts.

En l'**autogestió**, l'associació, col·lectiu o grup veïnal sense ànim de lucre arrelat al territori du a terme la gestió d'un equipament. La titularitat de l'equipament és privada i el responsable de la gestió és l'associació o col·lectiu que desenvoluparà el projecte a través dels seus propis mitjans, ja sigui generant els seus propis recursos o aconseguint-los de tercers en forma de subvencions o patrocinis. La participació és el motor de dinamització i transformació, i la seva organització és directa, horitzontal i sense intermediaris. En aquest cas, cal un esforç important del col·lectiu per aconseguir els recursos necessaris, haver de realitzar majoritàriament el projecte des del voluntariat, i aconseguir arribar més enllà d'un sector concret de persones.

Finalment, tornem a la **gestió associativa**, un model a mig camí entre la cogestió i l'autogestió, que pot tenir els avantatges i els inconvenients d'ambdós. En la gestió associativa, una associació sense ànim de lucre i arrelada al territori gestiona l'equipament amb voluntat de fomentar la participació i transformar la comunitat. També rep altres denominacions com ara gestió ciutadana, comunitària o cívica, adjectius que matisen la seva conceptualització. La titularitat és municipal i el responsable de la gestió és l'entitat gestora. El procediment per a fer-la efectiva és un conveni de col·laboració entre l'administració i l'entitat. Generalment la interlocució és un espai de traspàs d'informació, però pot ser de treball conjunt en alguns aspectes. En aquest cas, l'entitat és qui rep els recursos econòmics de l'administració per fer-se càrrec de la gestió i és qui contracta els i les professionals que es fan càrrec del funcionament del dia a dia del servei o equipament.

Virtuts i potencialitats de la gestió associativa

Els diferents tipus de gestió tenen associades un conjunt de valors i característiques diferents i potencien en major o menor mesura la participació de les persones i els diferents agents del territori on es troben.

És per això que, després del breu repàs dels diferents tipus de gestió, i amb l'experiència d'aquests anys i la constatació que aquest model genera unes dinàmiques i uns beneficis més positius, es pot constatar que el model de gestió associativa aporta:

- **Legitimitat, representativitat i arrelament:** en la major part dels casos, el fet que les entitats d'un territori o d'un sector siguin les que directament, o amb el seu suport, gestionin aquests equipaments facilita una adequació millor a la realitat més propera, un diàleg molt més fluid i, en conseqüència, una major legitimitat. A més a més, les entitats gestores i els equipaments de gestió associativa estan molt més arrelats, treballen en xarxa i sovint formen part de plataformes i dinàmiques en àmbit de barri: taules d'entitats, comissions de festa major, plans comunitaris, consells de barri o de districte, etc.

- **Participació:** La vocació que la ciutadania no només gaudeixi del projecte com a persones usuàries, sinó que també s'impliqui en el procés de presa de decisions i de la rendició de comptes, ja sigui a través de la dinàmica associativa com de la dinàmica de l'equipament, genera un vincle amb el territori i un rol actiu de l'equipament en el seu entorn més immediat i garanteix la potenciació d'una ciutadania activa i un barri cohesionat.

- **Eficiència:** aquest tipus de gestió participativa d'equipaments públics incrementa el compromís i la responsabilitat del territori en allò que li és comú, de manera que garanteix un ús millor dels recursos, una complementaritat més ajustada amb l'oferta local i trenca amb lògiques empresarials o administratives.

- **Educació:** la pròpia metodologia de treball i organització, participativa i que fomenta la coresponsabilitat de tots els agents implicats, aporta un alt contingut pedagògic, en la línia de l'aprenentatge servei.

- **Economia social i solidària:** és una altra manera de fer economia. La conformen multitud d'iniciatives de producció, comercialització, consum i finançament que funcionen dia a dia sota lògiques més democràtiques, equitatives, solidàries i respectuoses amb les persones, el medi ambient i els territoris que no pas les empreses capitalistes. La gestió associativa té molts elements en comú amb l'economia social i solidària i permet la creació de teixit cooperatiu, generar ocupació en clau local, autoocupació o treballar l'ecologia urbana.

- **Foment de l'associacionisme:** el funcionament de base associativa d'aquest model de gestió fomenta un associacionisme fort i arrelat al territori. Paral·lelament, els processos d'apoderament que es duen a terme en un territori per fomentar els processos de gestió associativa impliquen en molts casos la creació de noves associacions, moltes d'elles de segon grau, com per exemple plataformes o federacions d'entitats, que són les que finalment s'acaben fent càrrec de la gestió d'aquests equipaments o serveis.

- **Apoderament:** el fet que les entitats, però també els veïns i veïnes d'un territori, adquireixin les responsabilitats i mitjans per fer-se càrrec de la gestió d'un servei o equipament implica un poderament del teixit del territori i, en conseqüència, que se sentin implicats socialment en sentir-se els veritables protagonistes del seu entorn i de les seves problemàtiques.

- **Transformació social:** participar de la gestió d'un equipament o servei al territori implica identificar críticament quines són les necessitats, les problemàtiques i les fortaleces de l'entorn més proper i dur a terme accions per tal de transformar-lo i millorar-lo.

- **Responsabilització de la gestió de les necessitats:** com a espai comunitari, s'enfoca a cobrir les necessitats de les persones integrants de la comunitat, les personals però també les col·lectives, a través dels treballs de cura. És per això que es vetlla pel benestar físic, psíquic i emocional de les persones, tant dins com fora del projecte.

- **Cohesió social, convivència, civisme:** els projectes de gestió associativa enforteixen els vincles i lligams entre la societat que habita en l'entorn més proper i generen un major sentiment de pertinença a la comunitat i valor d'allò comú.

Riscos i amenaces de la gestió associativa

Fer-se càrrec de les gestió d'un equipament o d'un servei públic, però, no és una qüestió fàcil, i cal tenir en compte que es tracta d'un procés que també té riscos i amenaces que cal tenir presents i revisar periòdicament per tal que no esdevinguin problemàtics en el futur.

- **Implicació dels voluntaris i associats:** aquest model de gestió necessita una implicació important de les entitats i dels veïns i veïnes que se'n fan càrrec. Cal participar de grups de treball i comissions que moltes vegades impliquen una càrrega i responsabilitats molt grans. Cal ser-ne conscient a l'hora de voler tirar endavant un procés de gestió associativa i assegurar-se que es podrà garantir una participació suficient per tirar endavant aquests tipus de projecte. Una sobrecàrrega o sobreimplicació d'un voluntari o voluntària pot fer que aquest no vulgui continuar participant del projecte o que no es doni resposta a alguna de les responsabilitats.

- **Treball remunerat vs. treball no remunerat:** en el funcionament d'un equipament o servei de gestió associativa on viuen estretament els voluntaris i voluntàries, que participen dels diferents grups de treball i comissions, i els treballadors i treballadores contractats per la pròpia entitat, que es fan càrrec d'executar les decisions i línies de treball proposades per l'entitat gestora. Cal definir quin paper farà cadascú, quins seran els nivells d'implicació, la delegació en la presa de decisions, etc.

- **Participació interna democràtica:** la participació en la gestió de l'entitat és voluntària i cal ser conscient que hi ha diferents nivells participació i d'assumpció de responsabilitats. No es pot obligar a algú a assumir més responsabilitats de les que es veu capacitat o de les que pot aportar en aquell moment. Per tant, no tothom participarà de la mateixa manera, però cal que en el si de l'entitat es garanteixin processos que permetin i busquin la participació de les entitats i les persones que en formen part des de diferents nivells.

- **Tempos lents de l'associacionisme:** en no tractar-se d'una feina remunerada i ser un model horitzontal, moltes vegades els tempos a l'hora de prendre decisions o d'executar processos són més lents. Hem de ser-ne conscients, també el personal tècnic del servei o equipament, a l'hora de demanar resposta o resultats.

- **Sortir del gueto de l'associació que ho gestiona:** cal que l'entitat gestora de l'equipament garanteixi que l'equipament o servei sigui un espai obert i plural, que aculli les demandes de la població del territori i no se centri només en donar resposta a les seves necessitats.

Quadre dels models de gestió dels equipaments i serveis públics¹

	Model	Titularitat	Gestió	Procediment	Interlocució
Gestió municipal. Amb participació en la gestió	Gestió municipal directa	Pública municipal	Personal laboral i/o funcionari	Contractació directa	Puntual. Segons necessitats de l'ajuntament
	Gestió municipal externalitzada	Municipal concertada	Empresa de serveis, associacions, fundacions...	Contracte de prestació de serveis	Puntual. Segons necessitats amb implicació del gestor
Gestió participativa. Amb veïns/es en la gestió	Cogestió	Pública concertada	Mixt ajuntament -entitat veïnal	Conveni temporal amb obligacions i responsabilitats ben definides	Continuïtat. Òrgan mixt. Necessitat de concreció i detall
	Gestió associativa/ciutadana	Municipal	Entitat veïnal	Conveni amb obligacions i responsabilitats	Continuïtat. Informatiu i de seguiment de
	Autogestió	Privada	Entitat, col·lectiu o grup veïnal	Mitjançant els seus propis mitjans	Puntual, segons necessitats

¹Alcantara Alcantara, Antonio (2011). *Els equipaments de caràcter sociocultural i els seus models de gestió*; <https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2012/01/els-equipaments-de-caracter-sociocultural-i-els-seus-models-de-gestio3b3.pdf> [Barcelona, 6 de febrer de 2017]