

5

Guies
breus de
participació
ciutadana

Guia per a la gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics



Generalitat de Catalunya
Departament de Governació
i Relacions Institucionals



Índex

1. Objectius i destinataris de la guia	5
2. Què entenem per gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics?	7
2.1. Vers la coresponsabilitat en la gestió de la cosa pública	7
2.2. Gestió col·laborativa versus gestió pública	9
2.3. Dues modalitats de gestió col·laborativa: cogestió i cessió de la gestió	12
3. Fonaments pràctics de la gestió col·laborativa	15
3.1. Marc jurídic de la gestió col·laborativa	15
3.2. On té sentit la gestió col·laborativa?	17
3.3. Els agents implicats en la gestió col·laborativa	20
3.4. Les fases d'un procés de concertació per a una gestió col·laborativa	21
4. Aspectes clau per a una bona gestió col·laborativa	23
4.1. Establint les condicions d'inici	23
4.2. Negociació de l'acord	27
4.3. Continguts de l'acord	29
4.4. Implementació de l'acord	31
4.5. El seguiment i avaluació de l'acord	32
5. Deu claus per a la gestió col·laborativa	35
6. Annexos	37
Per saber-ne més	37
Glossari	38

Guies breus de participació ciutadana, 5

Guia per a la gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics

Barcelona, març de 2015.

© Autor del text: **Xavier Sabaté Rotés**,
Espai TReS · Territori i Responsabilitat Social

Coordinació:

Laura Suñé Salvador i **Marta Garsaball Pujol**

Consell Assessor:

Xavier Basora Roca, Espai TReS · Territori i Responsabilitat Social
Salvador Casas i Burgués, expert en participació ciutadana i gestió d'equipaments

Marta Garsaball Pujol, Programa d'Innovació i Qualitat Democràtica

Jordi Romero-Lengua, Espai TReS · Territori i Responsabilitat Social

Laura Suñé Salvador, Programa d'Innovació i Qualitat Democràtica

Les opinions expressades en aquesta guia són les de l'autor i no reflecteixen necessàriament els punts de vista de les persones i entitats que han col·laborat en la guia ni de la Generalitat de Catalunya, de manera que no són atribuïbles a aquestes persones i institucions.

© Per a aquesta edició: Generalitat de Catalunya
Departament de Governació i Relacions Institucionals
Programa d'Innovació i Qualitat Democràtica
Carrer Rivadeneyra, 6, 10a planta. 08002 Barcelona
www.gencat.cat/governacio/qualitatdemocratica

Fotografia de la coberta: EADOP

Correcció i maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Dipòsit legal: B 10548-2015

Agraïm la col·laboració de:

Carles Agustí, Comissionat de Participació i Associacionisme de l'Ajuntament de Barcelona;

Neus Anglès, Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta (Barcelona);

Enric Capdevila, Associació Cultural Casa Orlandai (Barcelona);

Joan Ramon Gordo, Associació d'Espectadors del Teatre del Mercat Vell (Ripollet);

Francesc Gutiérrez, Àrea de Governança i Ciutadania (Ajuntament de Sant Boi de Llobregat);

Guillermo Hervera, Empresa Municipal d'Urbanisme de Lleida;

Pere Josep Jiménez, Grup de Natura Freixe (Flix); Àngels Leiva, Associació d'Espectadors del Teatre del Mercat Vell (Ripollet);

Francesc Magrinyà, Universitat Politècnica de Catalunya i Recreant Cruïlles (Barcelona);

Sergi Marí, Xarxa de Custòdia del Territori;

Joan Manuel Parisi, Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta (Barcelona);

Jordi Pietx, emprenedor social;

Cira Piquer, Torre Jussana (Barcelona);

Jofre Rodrigo, Universitat Autònoma de Barcelona;

Jordi Rofes, Grup de Natura Freixe (Flix);

Emanuelle Rossi, Scuola Superiore Sant'Anna (Pisa);

Laia Torras, Hàbitat Urbà (Ajuntament de Barcelona);

Miriam Villoria, Empresa Municipal d'Urbanisme de Lleida; als alumnes del «Curs de gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics», que es va organitzar a Lleida el novembre de 2014 amb la col·laboració de l'**Escola d'Administració Pública de Catalunya**, i altres persones amb qui l'autor ha pogut contrastar punts de vista durant l'elaboració de la guia.

1

Objectius i destinataris de la guia

Diu un proverbi xinès que «**si camines tot sol, aniràs més de pressa; i si camines amb companyia, arribaràs més lluny**».

La **gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics** podria inspirar-se en aquesta dita sobre la importància del treball compartit. I és que la gestió dels espais i equipaments públics ha deixat de ser una matèria exclusiva de les administracions públiques. Cada vegada més, la ciutadania, organitzada o no, reclama incidir en com es gestionen uns espais que són de tothom. I cada vegada més, apareixen a casa nostra iniciatives de gestió d'espais públics per part d'associacions, plataformes i col·lectius, amb més o menys grau d'autonomia de l'Administració, que és qui té la titularitat d'aquests espais.

Els espais i equipaments públics mereixen una dedicació i cura especial que pugui garantir uns resultats satisfactoris i a llarg termini. **Les administracions tenen més possibilitats de garantir una gestió adequada dels espais i equipaments de titularitat pública amb la col·laboració dels ciutadans i la societat civil organitzada.**

Aquesta guia que teniu a les mans s'emmarca en aquesta tendència, i s'ha redactat amb l'objectiu d'oferir **criteris, eines i pautes per als agents que vulguin impulsar la gestió d'espais i equipament públics** i que això generi uns millors resultats des de tots els punts de vista. I tot plegat, intentant-ho explicar de la manera més senzilla possible.

Els **destinataris principals** de la guia són, doncs, els **responsables polítics i tècnics** de les administracions de Catalunya, fonamentalment d'àmbit local, així com les **entitats sense ànim de lucre i plataformes cíviques** amb voluntat d'implicar-se en la gestió activa del territori, i en general, qualsevol persona amb interès a familiaritzar-se amb aquest nou paradigma de gestió dels espais i equipaments públics.

La guia apareix enmig d'un creixent interès per la qüestió i d'una gran profusió de casos de gestió col·laborativa, i de denominacions i debats sobre noves fórmules de gestió d'espais públics amb la participació i col·laboració d'agents socials, entitats i persones. En aquest sentit, desitgem que la guia també pugui significar una **aportació oportuna en aquest debat apassionant**.

Tot i que també es pot fer gestió col·laborativa d'espais que no són públics (per exemple, finques o equipaments de titularitat privada), **aquesta guia se centra només en els espais i equipaments públics**, ja que reuneixen unes característiques diferents dels espais de titularitat privada. També hi ha experiència en la gestió col·laborativa de serveis públics (serveis sanitaris o educatius, o serveis a persones en risc d'exclusió), que tampoc entrarem a detallar en aquesta guia.

Com no podria ser d'una altra manera, **aquesta guia s'ha elaborat amb la col·laboració d'una gran quantitat de persones**, que han efectuat les seves aportacions a partir d'entrevistes, de revisions del document i d'aportacions d'idees i casos representatius d'algunes experiències a Catalunya. A més, hem comptat amb un consell assessor que ha contribuït decididament a contrastar la qualitat dels continguts de la guia. A totes aquestes persones els volem fer arribar **el nostre més profund agraïment per la seva atenció i dedicació**.

De manera complementària, també s'han identificat i analitzat **casos representatius** d'algunes experiències de gestió col·laborativa a Catalunya, i que es troben distribuïts al llarg del document a títol il·lustratiu.

2

Què entenem per gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics?

Catalunya té una societat civil sòlida i un teixit associatiu consolidat que li confereixen un elevat **capital social**, i que han estat capaços de superar nombroses etapes històriques difícils per al país. Tant en entorns urbans com rurals o naturals l'empenta de grups de persones implicades en el seu entorn han permès endegar iniciatives de gestió d'espais naturals i d'equipaments públics, més enllà de la titularitat pública o privada d'aquests espais.

D'altra banda, la gestió del patrimoni de titularitat pública ha significat un **repte de creixent complexitat** per a l'Administració pública, en la mesura que augmenten les necessitats de gestió i minven els recursos disponibles. Tot plegat agreujat per una **crisi de confiança** de la ciutadania en les institucions públiques i els seus representants. Aquesta situació ha generat respostes des de totes les esferes de la nostra societat, que han proposat incrementar l'apoderament dels ciutadans en els assumptes d'interès públic.

En aquest sentit, diverses institucions s'han anat obrint a la ciutadania i han promogut nombroses experiències i processos de participació i implicació social, que s'han aplegat sota el concepte de govern obert, un model de governança que, a més de la participació i la transparència, planteja la possibilitat d'assolir col·laboracions puntuals o estables entre l'Administració pública i la societat civil en actuacions d'interès públic. I bona part d'aquestes actuacions tenen lloc, naturalment, en l'espai públic.

2.1. Vers la coresponsabilitat en la gestió de la cosa pública

Amb el terme de gestió col·laborativa volem presentar un concepte ampli que aplega qualsevol col·laboració entre l'Administració i la societat civil organitzada (entitats del Tercer Sector, plataformes cíviques, moviments socials...) que permeti a la ciutadania implicar-se en més o menys grau en la gestió d'espais i equipaments públics.

La custòdia del territori

La custòdia del territori és un conjunt d'estratègies i instruments que pretenen implicar els propietaris i els usuaris del territori en la conservació i el bon ús dels valors i els recursos naturals, culturals i paisatgístics.

Els seus principis es basen en l'entesa entre entitats sense ànim de lucre i propietaris de terrenys amb valors a conservar o a potenciar o usuaris d'aquests (com, per exemple, pagesos, pastors i ramaders, silvicultors, societats de caça i pesca, etc.).

Utilitza com a instrument principal els «acords de custòdia», que solen ser documents escrits en els quals

s'estableixen el conjunt de compromisos i pautes de col·laboració que assumeix l'entitat de custòdia i el propietari o usuari concernit. Són accions programades a mitjà i a llarg termini i dirigides fonamentalment a la protecció. Segons el grau d'implicació i compromís que vulguin assolir els participants, hi ha tres tipus d'acords:

- 1) el propietari gestiona la finca assumint determinats compromisos de conservació a canvi de rebre assessorament o suport material de l'entitat de custòdia;
- 2) es transfereix la gestió de la finca a l'entitat de custòdia, que la gestiona d'acord amb els objectius de conservació fixats; i
- 3) es transmet la propietat a l'entitat de custòdia en el cas que la finca tingui valors molt rellevants i disposi de recursos suficients.

8

Font: Xarxa de Custòdia del Territori



La finca del Torrent, al Collsacabra, és gestionada per l'associació Paisatges Vius, gràcies a un acord amb la propietària de la finca

Més informació:

Xarxa de Custòdia del Territori

La gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics requereix la confluència de dues condicions fonamentals: l'existència d'un **espai (o equipament) de titularitat pública**, i la d'un **acord** entre l'Administració pública (titular d'aquest espai) i la societat civil organitzada per a la gestió d'aquest espai públic, en el qual s'hagi consensuat un model de gestió de l'espai o equipament i les responsabilitats de cada part.

Existeixen moltes formes i variants de gestió col·laborativa, que han pres noms diversos segons l'àmbit territorial o temàtic en el qual s'han desenvolupat. En la gestió d'equipaments, a la ciutat de Barcelona tant l'Ajuntament com les entitats gestores d'equipaments han encunyat, respectivament, els termes de **gestió cívica** i **gestió ciutadana**. En l'entorn natural i rural, fa anys que la **custòdia del territori** s'ha consolidat com una estratègia per a la conservació del patrimoni natural i el paisatge a través d'acords voluntaris entre propietaris de terrenys (públics o privats) i entitats conservacionistes, i recentment s'està duent aquest concepte a la ciutat amb iniciatives de **custòdia urbana**¹ i **urbanisme tàctic** en solars buits, espais verds o edificis de valor històric o social.

Malgrat la terminologia diversa, totes aquestes formes de gestió tenen en comú el fet que es basen en la **implicació de la ciutadania i la societat civil organitzada** en la gestió d'espais públics i que es formalitzen mitjançant **acords o convenis de col·laboració**; per tant, totes es poden considerar formes de **gestió col·laborativa**. Moltes d'aquestes iniciatives s'han desenvolupat seguint camins diferents, la qual cosa ha derivat en una **gran diversitat** de maneres de posar-les en marxa. En les properes pàgines mirarem de sistematitzar aquests elements comuns.

2.2 Gestió col·laborativa versus gestió pública

La gestió dels espais i equipaments públics acumula dècades d'experiències i moltes fórmules i tipologies de gestió. Fins ara, el model tradicional de la gestió dels espais i equipaments públics ha estat el de la gestió pública, en la qual és l'Administració qui hi actua amb els seus propis mitjans i a través de la seva estructura funcional i organitzativa. Els empleats públics en duen a terme la gestió, i l'Administració no s'ha de posar d'acord amb altres agents. D'alguna manera, **s'identifica espai públic amb gestió pública**.

En aquest model la ciutadania i les entitats adopten més un paper d'usuari d'aquests espais, i no assumeixen responsabilitats de gestió. Tanmateix, sovint aquests espais també ofereixen un àmbit de participació a les entitats, en temes o qüestions acotades, com l'ús d'alguns espais comuns, la programació d'activitats o l'impuls d'alguna iniciativa conjunta.

Una variant d'aquest model és el de la **gestió externalitzada**, és a dir, la concessió de la gestió de l'espai a una empresa de serveis (però també a una fundació o una associació) a través d'un concurs públic, de manera temporal. L'externalització de la gestió a empreses especialitzades ha donat resultats encomiables, i convé destacar els equipaments on funcionen els consells de centre, espais de rendició de comptes i seguiment de la gestió on participen associacions. No obstant això, és un model que no està exempt de riscos: d'una banda, pot tenir l'inconvenient que la ciutadania no se'l faci suficientment seu, que el consideri llunyà. D'altra banda, pot comportar un cert risc de prioritzar l'eficiència econòmica en la gestió, la qual cosa pot condicionar el preu dels serveis per als ciutadans i usuaris, les condicions de treball del personal contractat o la qualitat dels serveis.

Pot succeir que una associació sense ànim de **lucre accedeixi a la gestió d'un espai públic a través d'un**

1. Més informació a <http://custodiurbana.wordpress.com>

concurs obert, en igualtat de condicions que una empresa privada. Aquest cas s'assimilaria a una externalització de la gestió, i no a una gestió col·laborativa, ja que la gestió no és fruit d'un acord gestat entre l'entitat i l'Administració. S'accedeix a la gestió prioritzant criteris de mercat i les entitats adjudicatàries actuen més com a empreses que no pas com a agents de la societat civil.

A l'altre extrem de l'espectre de la gestió d'espais públics, hi ha aquells espais públics gestionats per col·lectius de persones al marge de l'Administració, i que s'assimilen al moviment ocupa. Més enllà de l'interès de la funció política, social i cultural que poden exercir aquests espais, és evident que, en no haver-hi un conveni o acord per a l'ocupació i la gestió d'aquests espais, es troben en una situació jurídica incerta, i pel fet que no existeix un projecte compartit per a la gestió de l'espai, no es pot considerar una forma de gestió col·laborativa d'espais públics.

La gestió col·laborativa és una **estratègia de concertació** entre agents i una via d'**innovació social** per gestionar millor allò que és de tothom. Consisteix en un autèntic canvi de paradigma i és lògic que pugui generar algunes resistències d'entrada, però si es donen les condicions adequades, hi ha moltes raons per les quals convé apostar per aquest model de gestió. Tot seguit recollim alguns dels seus aspectes positius més destacats, i també algun risc que convé tenir en compte.

- **Ofereix respostes flexibles a oportunitats i necessitats** del territori i de les persones que hi incideixen, amb una gestió més adaptada. A través de la gestió col·laborativa, la gestió de l'espai recau habitualment en un col·lectiu arrelat al territori, que coneix millor les seves necessitats i inquietuds que una entitat forana (com, per exemple, una empresa a la qual s'externalitzi la gestió), de manera que la gestió de l'espai serà més adequada al context concret. Així mateix, els mecanismes de gestió col·laborativa poden ser més flexibles que els instruments conven-

cionals i, per tant, poden adaptar-se més a les característiques de l'espai o a la urgència de l'actuació.

- **Fa un ús més eficient dels recursos per assolir objectius compartits.** Quan col·laborem i sumem esforços, les nostres capacitats es multipliquen. Aquesta màxima, aplicada en un model de gestió col·laborativa, pren tot el sentit quan considerem les diferents capacitats i recursos de l'Administració i de la ciutadania organitzada. Una col·laboració ben plantejada permet aprofitar la complementarietat entre les parts implicades. D'altra banda, l'absència d'ànim de lucre en les associacions afavoreix que els recursos destinats a l'espai siguin aprofitats en el mateix espai. La gestió per part d'una entitat, a més, permet agilitzar algunes actuacions, ja que no depèn directament de la tramitació pròpia de l'Administració, sovint més feixuga.
- **Reforça la cohesió i el capital social del territori.** A través de la gestió col·laborativa es poden establir relacions més sòlides entre els membres d'una comunitat, ja que l'espai es transforma en un lloc de trobada on construir un projecte compartit. A la vegada, la gestió d'espais públics contribueix a generar capacitat cívica en un territori, ja que les persones que hi viuen tenen més oportunitats d'esdevenir ciutadans actius i treballar conjuntament per resoldre problemes col·lectius. En aquest sentit, la gestió col·laborativa pot esdevenir una estratègia de reequilibri social.
- **Contribueix a l'aprenentatge social.** Les entitats i persones involucrades en la gestió col·laborativa aprenen, en primer lloc, a participar i implicar-se de manera més directa en els assumptes públics. Així mateix, van adquirint altres habilitats, capacitats, maneres de fer i valors. La gestió col·laborativa comporta un procés d'aprenentatge i d'enriquiment personal i col·lectiu. A més, ofereix una oportunitat per gestionar la cosa pública des de dins, i així entendre millor la complexitat del funcionament de la gestió pública.

- **Coresponsabilitza i reforça el sentiment de pertinença.** La gestió col·laborativa es basa a construir una realitat entre diversos individus i col·lectius. Les persones implicades demostren més motivació i entusiasme pel fet d'incidir directament en l'esdevenidor d'un espai en el qual tenen un interès especial. Sentir-se part del dia a dia d'un espai públic desperta un sentiment de pertinença a aquest espai, i dedicar-hi esforços comuns genera una coresponsabilització amb els resultats i un apoderament participatiu.
- **Fomenta la participació i transformació social.** La gestió col·laborativa es basa en la participació, la presa de decisions conjunta, el diàleg, la comunicació, el compromís amb l'entorn i la seva gent, uns fonaments per construir una societat més justa i solidària, amb persones més conscients, crítiques, autònomes i en definitiva protagonistes d'una realitat compartida. Tot i que la participació ciutadana també és possible i desitjable en un espai de gestió pública, en un espai amb gestió col·laborativa la participació està implícita en la mateixa gestió.
- **Garanteix un compromís continuat en la gestió de l'espai o equipament.** Les associacions, si tenen suficient fortalesa associativa, tenen una continuïtat en el temps, i el seu compromís es pot mantenir de manera indefinida. Això contrasta amb els ritmes i variabilitat electoral de qualsevol Administració, que pot fer que alguns projectes puguin estar sotmesos a fluctuacions. Lògicament, les associacions també presenten canvis en els equips directius al llarg del temps, però els objectius fundacionals acostumen a romandre estables en el temps.

Tanmateix, la gestió col·laborativa no està exempta de riscos o dificultats, que s'han de tenir en compte per tal que no generi expectatives de difícil compliment.

- **Risc de despreocupació de l'Administració pels espais públics.** Hi hauria el risc que les administracions aprofitessin la gestió col·laborativa per de-

sentendre's de la seva responsabilitat en la cura de la cosa pública, o per emmascarar la retallada de pressupostos públics. És important, per tant, garantir la provisió de suport i finançament públic a la gestió col·laborativa, i tenir ben present que es tracta d'un instrument complementari de les polítiques públiques, i no substitutori. L'apartat 3.3 desglossa el paper de l'Administració en la gestió col·laborativa.

- **Risc vinculat al poc desenvolupament del marc normatiu de la gestió col·laborativa,** pel fet de ser una estratègia molt nova. Això pot comportar problemes en matèria de finançament, i d'encaix en el funcionament de les administracions. En aquest sentit, cal avançar en la consolidació de procediments administratius per a la gestió col·laborativa. L'apartat 4.1 indica les condicions d'inici que afavoreixen l'agilitat a l'hora d'endegar projectes col·laboratius.
- **Risc d'una menor agilitat a l'hora de posar en marxa el model de gestió col·laborativa,** ja que hi ha una necessitat de negociació entre les parts. Es pot resoldre aquest risc si es vetlla per aprofitar al màxim la flexibilitat que ofereix aquesta fórmula de gestió. L'apartat 4.2 ofereix pautes per a la negociació de l'acord de gestió col·laborativa.
- **Risc d'inseguretat jurídica a causa d'acords poc detallats.** La gestió col·laborativa es basa en l'existència d'un acord entre les parts implicades, que estableix els drets i deures de cada part, i que preveu la majoria de casuístiques que es puguin donar durant la posada en marxa de l'acord. Per minimitzar el risc de conflictes en la interpretació dels acords i caure en situacions d'inseguretat jurídica, convé dedicar molta atenció al disseny de l'acord. L'apartat 4.3 detalla els continguts que hauria de tenir un acord de gestió col·laborativa.
- **Risc de tensió entre voluntariat i equip tècnic.** Aquest és un risc propi del Tercer Sector, que fa un pas vers la professionalització de les seves estructu-

res. Quan conviuen en un mateix projecte personal voluntari i remunerat, pot succeir que es confonguin els dos papers, amb efectes negatius tant per a les persones voluntàries (a qui se'ls pot demanar tasques que no els corresponen) com a les professionals (per la precarització de les seves condicions laborals). L'apartat 4.4 ofereix algunes claus que cal tenir en

compte en la gestió del personal contractat i del voluntariat.

Per fer front a aquests riscos, i també per maximitzar el potencial de la gestió col·laborativa, el capítol 4 d'aquesta guia presenta criteris per a una bona gestió col·laborativa.

Taula 1. Aspectes positius i riscos que s'han d'abordar en una gestió col·laborativa

Aspectes positius de la gestió col·laborativa	Riscos que s'han d'abordar
Respostes flexibles a oportunitats i necessitats del territori	Possible despreocupació de l'Administració pels espais públics
Ús més eficient dels recursos per assolir objectius compartits	Baix desenvolupament del marc normatiu
Reforç de la cohesió i el capital social del territori	Menor agilitat a l'hora de posar en marxa el model de gestió col·laborativa
Coreponsabilització, compromís continuat i reforçament del sentiment de pertinença	Possible inseguretats jurídica a causa d'acords poc detallats
Foment de la participació, aprenentatge i transformació social	Risc de tensió entre voluntariat i equip tècnic

12

2.3. Dues modalitats de gestió col·laborativa: cogestió i cessió de la gestió

No existeix un model de gestió que sigui millor que els altres, i de fet diferents models de gestió poden coexistir en un mateix espai, ja que cadascun pot fer aportacions positives al conjunt. A més, la gestió d'un mateix espai pot evolucionar i sotmetre's a diferents models de gestió durant el temps. En aquest apartat presentem dues modalitats que s'han distingit en la

gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics: la **cogestió** i la **cessió de la gestió**.

En un model de **cogestió**, l'Administració i l'entitat o entitats participen conjuntament en la gestió de l'espai o equipament, compartint responsabilitats i recursos en un model mixt de gestió. Aquesta relació s'acostuma a formalitzar en un conveni marc de col·laboració de durada variable (normalment amb una renovació tàcita). Més que cercar una paritat exacta entre les parts (al 50% cada una), el més rellevant de la cogestió és apro-

Taula 2. Punts forts i febles de la cogestió i la cessió de la gestió, dues modalitats de gestió col·laborativa

	Punts forts	Punts febles
Cogestió	Es maximitza la complementarietat entre l'Administració i les entitats: on no arriba l'una arriben les altres.	La gestió del dia a dia és més complexa, i poden sorgir dificultats en la comunicació i coordinació entre ambdues parts.
	La necessitat d'assolir acords i consensos entre les parts fa que les decisions siguin més sòlides.	Risc que es percebi una certa «institucionalització» de l'entitat; que se la vegi més propera de l'Administració.
	Diàleg més proper entre Administració i entitats.	
	Implicació i motivació d'ambdues parts.	
	Es pot assolir sense necessitat d'una transacció econòmica entre les parts (col·laboració en espècies).	
Cessió de la gestió	Les entitats tenen més marge de presa de decisió i d'actuació.	Les entitats concorren en més riscos per la inversió financera i d'equip tècnic que significa, la dificultat de la gestió dels recursos...
	Participació ciutadana com a motor. Actuacions més adequades a la realitat del territori.	Esforç de mantenir una implicació voluntària a llarg termini.
	Més potencial de transformació social.	

fitar la sinergia i la capacitat de complementar-se, de manera que cada part aportí el millor de si mateixa al projecte conjunt.

La **cessió de la gestió** implica que una associació o col·lectiu assumeix la plena gestió de l'espai de titularitat pública a través d'un conveni de col·laboració, d'acord amb unes condicions pactades amb l'Administració. Habitualment, per a la gestió de l'espai aquestes entitats compten amb un finançament públic, tot i que també poden obtenir finançament propi per a activitats desenvolupades en l'espai. La casuística de la cessió de la gestió és molt diversa, i hi trobem casos amb més o menys intervenció de l'Administració en els

críters i protocols de gestió de l'espai. En alguns casos, les entitats assumeixen la plena gestió de l'espai o equipament públic, amb total autonomia de decisió i finançament, i en d'altres la cessió de la gestió va acompanyada d'una tutela més estricta per part de l'Administració.

La cogestió i la cessió de la gestió no són compartiments estancs, i de fet en un mateix espai o equipament hi poden conuiu diferents aproximacions; per exemple, una part d'un equipament gestionat directament per l'Administració i una altra part cedida a una entitat. Igualment, una entitat es pot ocupar de la gestió d'un projecte concret dins d'un espai natural de

titularitat pública (és el cas d'algunes de les iniciatives del Projecte Boscos de Muntanya).

La conveniència d'un o altre model de gestió pot venir determinada per les característiques de l'espai públic, de les necessitats detectades per a la gestió d'aquest espai, i de les característiques i voluntat de l'entitat o entitats que poden assumir-ne la gestió.

La cogestió pot ser una bona fórmula per a aquells espais on l'Administració desitja intervenir directament, però en què el paper de les entitats pot resultar molt útil i enriquidor. En alguns casos, pot ser un estadi previ a

la cessió completa de la gestió d'un espai a una entitat, ja que durant un temps l'Administració pot anar tutelant el procés cedint responsabilitats i tasques a les entitats. De fet, molts espais cedits a entitats que abans eren gestionats exclusivament per les administracions van passar per un període més o menys curt de cogestió.

La cessió de la gestió és una estratègia convenient en el cas que existeixi una entitat capacitada i amb voluntat per assumir la gestió d'un espai públic, l'Administració tingui la voluntat de cedir la totalitat de la gestió i existeixi un elevat grau de confiança mutu per assolir un acord i endegar aquest model de gestió.

El teatre del Mercat Vell de Ripollet

On: Mercat Vell de Ripollet

Què: Equipament urbà (teatre)

Qui: Associació d'Espectadors del Teatre del Mercat Vell i Ajuntament de Ripollet

Com: Cogestió

Quan: Des del 1995

L'Associació d'Espectadors del Teatre del Mercat Vell neix la primavera del 1993, impulsada per un grup de persones preocupades per la manca d'infraestructures culturals i interessades en les arts escèniques en general, però molt especialment pel teatre i la música. L'associació va proposar a l'Ajuntament que fes una intervenció en profunditat per a la transformació de l'antic mercat municipal en un teatre.

Des del 1995, l'associació i l'Ajuntament cogestionen l'espai a partir d'un conveni de col·laboració, segons el qual l'associació s'ocupa de la programació anual del teatre, en gestiona els abonaments i ofereix el servei de taquilla i assistència al públic. L'Ajuntament, per la seva banda, s'ocupa de la promoció d'altres activitats culturals a l'equipament i també aporta recursos humans i tècnics per al desenvolupament de l'activitat del teatre.

Font: Associació d'Espectadors del Teatre del Mercat Vell



El teatre del mercat vell de Ripollet funciona amb un règim de cogestió entre l'Ajuntament i l'Associació d'Espectadors del Teatre del Mercat Vell

Més informació:

Associació d'Espectadors del Teatre del Mercat Vell i Ajuntament de Ripollet

3

Fonaments pràctics de la gestió col·laborativa

3.1. Marc jurídic de la gestió col·laborativa

Com que l'objecte de l'acord és un espai o un equipament públic, a l'hora de formalitzar-lo totes les possibilitats s'emmarcaran en alguna fórmula de dret públic on es maximitzarà la **seguretat jurídica de l'acord**. La fórmula jurídica que finalment s'adopti dependrà en gran mesura de les característiques del projecte, del reglament intern i de la interpretació que en facin els serveis jurídics de les administracions competents.

Cal dir que ara mateix **no existeix un marc jurídic a Catalunya** que estableixi específicament fórmules de gestió col·laborativa, de manera que cada Administració pot establir la seva pròpia regulació d'aquests acords, sempre en el marc de la legalitat. Per exemple, a Barcelona aquests acords estan regulats per la **Carta Municipal de Barcelona**.

A l'hora de plantejar el marc jurídic general a través del qual tramitar un acord de gestió col·laborativa, s'ha de partir d'una premissa prèvia molt important: **a través de l'acord l'Administració persegueix una finalitat d'interès públic**, més enllà de la gestió de l'equipament o l'espai, com ara apoderar la ciutadania, dinamitzar el territori, enfortir el teixit associatiu o el que escaigui, depenent de cada cas.

A partir d'aquesta premissa hi pot haver diferents escenaris, i la tramitació de l'acord es farà segons diferents procediments administratius, depenent bàsicament de si existeix o no una contrapartida econòmica vinculada a la gestió.

Així doncs, podem trobar-nos davant els següents supòsits:

- a) **L'acord preveu una contrapartida econòmica.** En aquests casos els acords es regeixen per la normativa de subvencions.² Hi ha dos tipus bàsics de subvencions:

2. Capítol IX del Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya, aprovat pel Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre, i la Llei 38/2003, de 17 de novembre, general de subvencions.

El Projecte Boscos de Muntanya

On: Pirineu de Lleida

Què: Espais naturals

Qui: Associació d'Amics del Projecte Boscos de Muntanya, Parc Natural de l'Alt Pirineu, ajuntaments

Com: Cessió de la gestió

Quan: Des del 2007

El *Bergwaldprojekt* - Projecte de Boscos de Muntanya és una entitat sense ànim de lucre que preserva i millora els boscos i paisatges tradicionals de muntanya als Pirineus catalans, mitjançant l'organització d'estades de voluntariat per a adults. Durant aquests camps de treball es fan millores i treball forestal als boscos comunals dels Pirineus, en col·laboració amb els ajuntaments, el Parc Natural de l'Alt Pirineu, les entitats municipals descen-

tralizades i els serveis forestals comarcals. El Projecte Boscos de Muntanya forma part de *Bergwaldprojekt*, una fundació suïssa creada l'any 1987. Des del 2007 el Projecte Boscos de Muntanya ha intervingut en diversos boscos dels Pirineus.

Els acords de Projecte Boscos de Muntanya amb les administracions competents estan basats en la confiança mútua i de naturalesa verbal. El Parc Natural de l'Alt Pirineu aporta material i assessorament al projecte, mentre que les entitats municipals descentralitzades, titulars dels boscos, emeten permisos per a l'execució d'activitats als boscos. El finançament del projecte es basa (aproximadament) en tres terços: un terç provinent de l'Administració pública, un terç de particulars (donacions i socis) i un terç de col·laboracions amb empreses privades.

16

Font: Associació d'Amics del Projecte Boscos



Recuperació de la séquia medieval de la muntanya de Meranges, que abasteix d'aigua el poble d'Éller (estiu del 2014)

Més informació:

Projecte
Boscos de
Muntanya

Subvenció directa. En cas que només hi hagi una entitat que, per l'especificitat i les seves característiques o de l'activitat subvencionada, pugui gestionar l'equipament en col·laboració amb l'Administració. En aquests casos cal justificar la impossibilitat de promoure la concurrència pública.

Concurrència pública. S'hi poden presentar diferents entitats que compleixin els requisits, d'acord amb unes bases reguladores i una convocatòria concreta, els quals han de garantir sempre els criteris de publicitat, concurrència i objectivitat.

- b) **No existeix una contrapartida econòmica.** En aquests casos se signarà un conveni de col·laboració sense despesa d'acord amb la normativa general de convenis (bàsicament les lleis 30/1992 i 26/2010³). Els convenis de col·laboració són un instrument jurídic molt flexible que permeten a les administracions instrumentar tot tipus d'acords i amb tot tipus de persones, tant jurídiques com físiques i tant públiques com privades. Aquests convenis de col·laboració són més habituals en models de cogestió dels espais públics, tot i que també es poden aplicar en alguns acords de cessió de la gestió, sempre que no impliquin una contrapartida econòmica.

La casuística a partir d'aquí és molt variada i la realitat, amb múltiples variants d'acords, així ho posa de manifest. Més enllà de la forma que prengui l'acord, l'important és saber distingir si la voluntat de l'Administració és gestionar l'equipament amb la col·laboració de la societat civil o si simplement el que vol és externalitzar la gestió de l'espai o l'equipament.

Si la voluntat de l'Administració és **externalitzar la gestió** de l'espai o de l'equipament per motius estric-

tament tècnics o econòmics, sense considerar el valor social afegit que tindria obrir la gestió a les entitats del territori, aleshores hauria d'obrir un **concurs públic** regit per la Llei 30/2007, de contractes del sector públic. Les entitats hi poden concórrer en igualtat de condicions que les empreses, però en aquest cas no estarien actuant com a societat civil organitzada, sinó com a empreses prestadores de serveis. El matís és important perquè, en el supòsit que una entitat sigui l'adjudicatària, ho serà per la seva competència tècnica i per la seva oferta econòmica, i passaran a un segon pla els elements d'apoderament, representativitat o arrelament al territori, i no ens trobaríem davant d'un cas de gestió col·laborativa.

3.2. On té sentit la gestió col·laborativa?

Pràcticament qualsevol espai públic pot ser objecte de gestió col·laborativa, si es donen les condicions adequades. Hem distingit quatre tipologies d'espais públics a partir de dos criteris: si són espais oberts o equipaments, o bé si aquests es troben en un entorn urbà o natural.

- **Equipaments públics urbans.** Qualsevol edifici o part d'un edifici vinculat a una activitat d'interès públic, social o comunitari. D'equipaments n'hi ha de molts tipus: religiosos, docents, esportius, culturals, sanitaris, etc., tot i que els que han mostrat un potencial més gran per a la gestió col·laborativa són els culturals. En els entorns urbans, un equipament cultural de proximitat per excel·lència són els centres cívics i els casals de barri, però també són importants per la seva capacitat de generar una cohesió social els equipaments esportius, els teatres, biblioteques i altres espais de trobada. També podem considerar en aquesta categoria edificis històrics que formin part del patrimoni arquitectònic del municipi, i que puguin ser objecte de conservació.

3. Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, i Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim i de procediment de les administracions públiques de Catalunya.

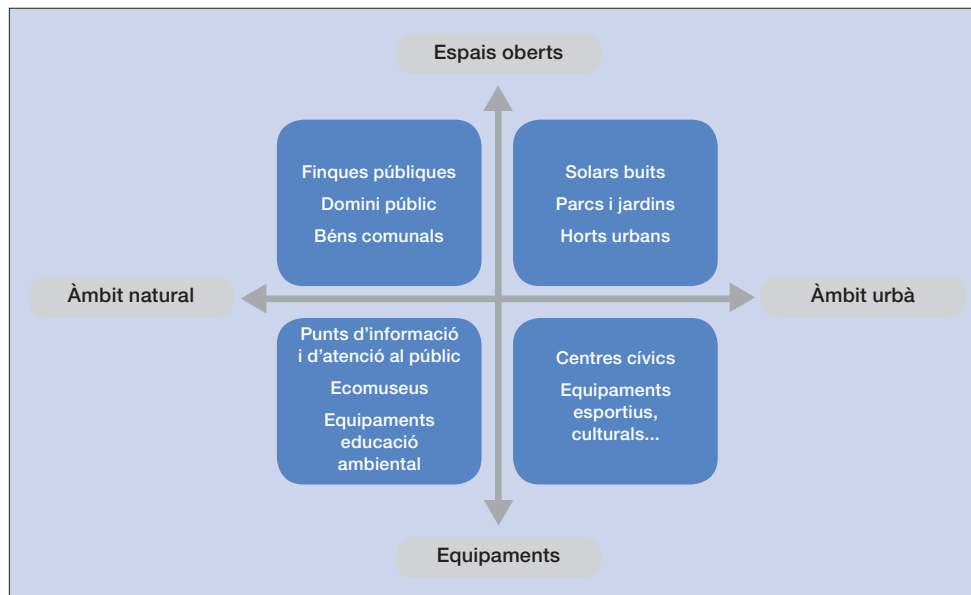


Figura 1.
Àmbits on fer gestió col·laborativa.
 Creuant l'eix equipament/espai obert amb l'eix àmbit natural/urbà es creen quatre quadrants de tipologies d'espais públics

18

- **Espais oberts urbans.** Aquells espais de la ciutat que no estan edificats ni són vials. Ens referim als parcs i jardins, als horts urbans i també als solars. Els solars tenen la particularitat de ser transitoris, ja que la seva vocació és ser construïts a mitjà o llarg termini, tot i que segons el cicle econòmic en què es trobin, la construcció pot esperar durant molts anys, per la qual cosa convé proporcionar-los un ús temporal.⁴ En canvi, la gestió col·laborativa en parcs i jardins pot planificar-se en uns terminis més amplis.
- **Espais naturals.** L'Administració és sovint propietària de terrenys forestals, agrícoles i rústics en general. Alguns són espais naturals protegits per la legislació autonòmica o estatal. També inclou els béns comuns i els béns de domini públic, ja siguin hidràulics

(els vinculats a rius i llacs) o bé marítics i terrestres, així com els camins públics. La finalitat que preval en aquests espais és la conservació del patrimoni natural i la biodiversitat, tot i que també hi són rellevants diverses funcions socials i econòmiques.

- **Equipaments situats en un entorn natural.** Equipaments com, per exemple, els punts d'informació i atenció al públic, ecomuseus i equipaments d'educació ambiental. Aquests espais tenen les mateixes especificitats que els equipaments que es troben en l'àmbit urbà, tot i que la complexitat de la gestió acostuma a ser menor ja que ofereixen uns serveis molt específics i dirigits a un públic molt determinat.

Les diferències entre aquests espais poden condicionar la gestió col·laborativa que hi pot haver, el tipus d'entitats i agents que hi intervindran, les dimensions socials, les ambientals... Així, per exemple, la realitat urbana, amb una massa crítica de persones més gran, fa que elements de cohesió ciutadana i desenvolupament co-

4. Per a un tractament aprofundit sobre les oportunitats de la reactivació transitòria d'actius urbans en desús, recomanem la lectura de FERNÁNDEZ, M. (2014). <http://www1.diba.cat/llicencia/pdf/54050.pdf>

El meandre de Sebes a Flix

On: Flix

Què: Espais Naturals

Qui: Ajuntament de Flix, Grup de Natura Freixe, Generalitat de Catalunya

Com: Cogestió i cessió de la gestió

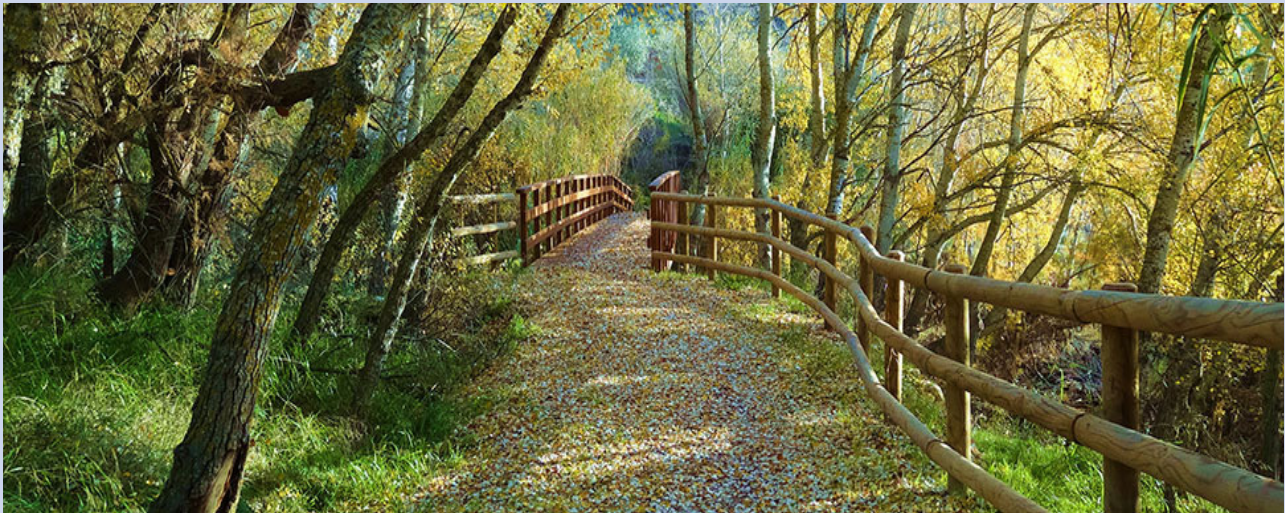
Quan: Des del 1999

El Grup de Natura Freixe (GNF) és una entitat sense ànim de lucre fundada a Flix (Ribera d'Ebre) l'any 1989 i dedicada a la conservació de la natura, a la divulgació dels valors naturals i a l'educació ambiental. Els inicis del GNF van estar marcats per una acció concentrada en l'àmbit local, especialment a la zona humida de Sebes i el meandre de Flix, una important zona humida de prop de

200 ha incloses al PEIN, a la XN2000 i declarada Reserva Natural de Fauna Salvatge. Aquesta implicació es remunta a principis dels anys 90, quan el GNF i l'Ajuntament de Flix promouen les primeres actuacions de millora d'aquest espai. Els resultats de la gestió han estat molt satisfactoris fins avui, com demostren els estudis de seguiment que es fan regularment.

Darrerament, per tal de complementar aquesta tasca, el GNF ha signat **7 acords de custòdia** amb propietaris privats. Així, s'implica els propietaris en la conservació dels valors naturals de cada espai en custòdia i es preserven les activitats agrícoles i ramaderes tradicionals.

Font: Grup de Natura Freixe



La Reserva Natural de Sebes, a Flix, és gestionada pel Grup de Natura Freixe

Més informació: Reserva Natural de Sebes

munitari siguin més importants que en l'entorn natural, on aquesta qüestió no acostuma a ser l'objecte mateix dels acords de gestió col·laborativa. En un entorn natural, n'hi pot haver prou amb una sola entitat que conegui el territori, mentre que en l'àmbit urbà és més probable que hi intervingui un teixit d'associacions i col·lectius.

Els casos de gestió col·laborativa distribuïts per la guia reflecteixen aquesta distinció de tipologies d'espais i equipaments públics.

3.3. Els agents implicats en la gestió col·laborativa

20

L'espai públic és un gresol de sensibilitats, interessos i expectatives personals i socials. Els diferents agents que hi intervenen tenen objectius i motivacions molt diferenciats. Com ja hem esmentat, **la gestió col·laborativa és una estratègia que es basa en el diàleg i l'acord**, que permet el reforç de les relacions entre diversos agents socials, i una de les seves fortaleses és que gairebé qualsevol tipus d'entitat o institució hi pot participar d'alguna manera.

Els agents que finalment s'acabin implicant en un model de gestió col·laborativa dependran de les característiques del projecte, del territori en el qual s'emmarca, i també de l'habilitat dels impulsors del projecte per generar sinergies i complicitats amb els diversos col·lectius del territori.

Els principals agents implicats en la gestió col·laborativa solen ser:

- **Administracions i institucions públiques.** Com a titulars dels espais o equipaments, tenen un paper fonamental en la gestió col·laborativa. Especialment l'Administració local (ajuntaments, consorcis, mancomunitats...), que és la més propera a la ciutadania i a la gestió del territori. Administracions de nivells ter-
- **Associacions i moviments socials.** Poden prendre forma d'associacions, fundacions o federacions o d'altres menys formalitzades, com plataformes ciutadanes. Els seus objectius poden estar directament o indirectament vinculats a la gestió d'un espai públic o bé tenir a veure amb un sector d'interès (conservació de la natura, joventut, arts escèniques...). Algunes poden ser entitats amb una llarga trajectòria en el territori i d'altres es constitueixen expressament per assumir el repte de la gestió d'un espai concret. L'element més significatiu d'aquestes entitats és la seva essència participativa i democràtica i la seva capacitat de mobilització. Cada vegada més, les associacions treballen conjuntament i sovint creen estructures de segon nivell (federacions, xarxes, etc.). En aquest sentit, les entitats acostumades a treballar en xarxa amb altres entitats i col·lectius estaran més preparades per a la gestió col·laborativa, especialment en entorns urbans o amb un teixit social més desenvolupat. Algunes entitats també accedeixen a la gestió d'espais públics a través de concursos públics, competint amb empreses en un pla d'igualtat i, per tant, fora d'un marc de gestió col·laborativa.
- **Empreses i sector econòmic.** Les empreses i el teixit econòmic tenen un gran pes en la transformació i gestió de l'espai públic. Tot i que entre els

seus objectius no hi hagi la cura per l'espai públic, poden implicar-se en la gestió col·laborativa, a través de patrocini i mecenatge, molt sovint en el marc de la seva responsabilitat social empresarial (RSE). A més, s'han creat fundacions privades per donar suport a iniciatives socials relacionades amb la conservació i gestió del patrimoni natural i cultural o la dinamització comunitària. També són rellevants les empreses de gestió cultural o d'espais naturals, que són la competència natural del sector associatiu en la gestió col·laborativa. Sovint aquestes empreses han nascut d'iniciatives associatives, però ara estan en l'òrbita empresarial i de la consultoria. Seria convenient aprofitar els coneixements i recursos d'aquestes empreses, sempre que això signifiqui un enriquiment del projecte de gestió col·laborativa.

- **Ciutadania en general.** El públic general que podrà gaudir de la gestió col·laborativa de l'espai o equipament: usuaris, visitants, veïns i veïnes. Són un agent



Figura 2. Model de gestió col·laborativa.

L'acord entre Administració pública i la societat civil organitzada ocupa el centre del model de gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics.

L'acord formalitza uns objectius i un projecte compartits

rellevant en la mesura que poden donar suport social a les iniciatives de gestió col·laborativa, i que són els destinataris de les accions que generi l'equipament o l'espai. Així mateix, és important incorporar els ciutadans en general en la posada en marxa de la gestió col·laborativa, amb mecanismes participatius i d'implicació ciutadana.

3.4. Les fases d'un procés de concertació per a una gestió col·laborativa

Qualsevol model de gestió col·laborativa es basa en un acord. **L'acord és la pedra angular de qualsevol iniciativa d'aquest tipus.** Perquè tingui lloc la gestió col·laborativa, és imprescindible que l'Administració i una o més entitats es posin d'acord per dur a terme un projecte de gestió en un espai o equipament públic.

Si prenem el moment de la signatura d'un acord o conveni com el punt clau de la gestió col·laborativa, és evident que abans de la signatura hauran d'haver passat algunes coses, i que un cop establert l'acord, n'hauran de succeir d'altres per posar-lo en pràctica. Per tant, l'abans i el després de l'acord conformen un procés complex, de concertació i presa de decisions entre les diverses parts per assolir objectius compartits.

Aquest procés complex normalment respon a una **situació d'inici**, que és la que mou entitats i administracions a valorar la gestió col·laborativa com una alternativa per fer front a uns determinats reptes o necessitats. Sigui quin sigui aquest impuls inicial, des d'aquest punt sorgeixen les primeres **negociacions per assolir un acord de gestió col·laborativa**, que poden ser més àgils o menys segons les característiques de l'espai i de les parts que interactuen. En el cas que les negociacions arribin a bon port, **s'asso-**

leix l'acord, amb les responsabilitats i compromisos que hagin acordat les parts. A partir d'aquest moment s'inicia la **gestió col·laborativa** en si, que tindrà una durada determinada en el temps. A mesura que avanci la implementació de l'acord caldrà anar fent un **seguiment i avaluació d'aquest**, per saber si està oferint els resultats esperats, i a mig o llarg termini (segons determini la durada de l'acord) serà necessari revisar-lo, la qual cosa requerirà, segurament, una nova negociació.

És per això que podem representar aquest procés com **un cercle que es va retroalimentant**, i com un procés amb vocació de permanència. Naturalment, en algun moment es pot trencar el procés pels motius que siguin. Per exemple, si les negociacions d'un acord no prosperen, o bé perquè alguna de les parts ha perdut l'interès en aquest model de gestió. La renovació pot ser un bon moment per revisar alguns aspectes de l'acord (per exemple, la seva dotació econòmica), especialment si s'ha dedicat atenció a la fase de seguiment i avaluació, i, per tant, s'ha mesurat l'impacte real de la gestió col·laborativa.

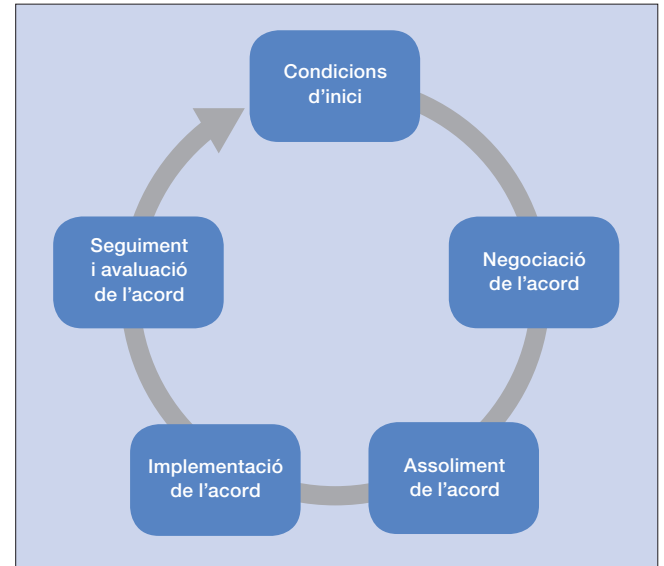


Figura 3. Les fases d'un procés de concertació per a una gestió col·laborativa.

L'assoliment de l'acord és la pedra angular de qualsevol procés, però s'ha de dedicar esforços en totes les fases del procés

4

Aspectes clau per a una bona gestió col·laborativa

En aquest capítol proposem pautes i suggeriments dirigits a qualsevol Administració o entitat, per a cadascuna de les fases d'un procés de concertació per a una gestió col·laborativa (vegeu l'apartat anterior).

Com a idea inicial, convé recordar que **cada acord de gestió col·laborativa és diferent** i correspon a una realitat singular; per aquest motiu, no hi ha una recepta única que es pugui aplicar a tot arreu. En aquest sentit, les pautes següents són suggeriments i idees generals per treure el màxim rendiment d'un procés de gestió col·laborativa, que s'haurien d'adaptar a la situació de partida de cada cas.

Durant tot el procés, ha d'existir una **voluntat i compromís d'implicació mútua**, materialitzada amb processos democràtics i transparents. La comunicació i el respecte han de ser constants, i totes les perspectives sobre la realitat de la gestió han de ser compreses per totes les parts, amb l'objectiu d'assolir una visió comuna de la gestió que s'ha d'aplicar.

23

4.1. Establint les condicions d'inici

Les condicions inicials d'un procés d'aquest tipus són molt importants perquè poden determinar el conjunt del procés i el contingut de l'acord. Si reitem que cada model de gestió és diferent, ho és perquè depèn en gran mesura de la història i la realitat de cada territori i de cada cas.

La situació de partida pot ser molt diversa segons el **tipus d'espai públic**. Si es tracta d'un espai natural, potser aquest està degradat o en risc de degradació. En el cas d'un equipament públic, en canvi, potser es vol construir un nou equipament, reformar-ne un de preexistent o reivindicar la recuperació d'un edifici desaprofitat o en mal estat. Un altre escenari pot ser l'existència d'un solar sense ús a curt o mitjà termini. Sigui quin sigui el cas, un factor clau que marca la fu-

tura gestió col·laborativa són les necessitats de gestió d'aquest espai per garantir el manteniment de les seves funcions (ambientals, socials, culturals...), que fan que una Administració o una entitat opti per aquest model de gestió.

Aquesta situació d'inici també pot emanar, tot i que no necessàriament, d'un **conflicte o d'una disputa prèvia**, i que la gestió col·laborativa sigui el resultat de la resolució del conflicte a través del diàleg i l'acord. Un conflicte, certament, pot no semblar el millor punt de partida d'una relació de col·laboració, però en molts casos aquest conflicte és necessari per assolir projectes innovadors i d'èxit. En cas de partir d'una relació de confrontació entre els agents, convé la intervenció d'agents externs que puguin facilitar la comunicació i l'entesa entre les parts.

24

Pel que fa a això, la **història de la relació entre els agents** (i particularment, entre les persones que els encapçalen) que han de posar-se d'acord és determinant en les possibilitats d'assolir un acord. En un model de gestió col·laborativa, la relació entre les parts ha de ser de confiança, fluida i lliure, sense imposicions. La complicitat i diàleg entre les parts és clau per assolir acords. És preferible si les parts han pogut treballar conjuntament amb anterioritat, ja que això contribueix a establir vincles de confiança, que s'aprofundiran amb un projecte de gestió col·laborativa d'un espai o equipament públic.

La gestió col·laborativa, tal com l'entendem, té lloc en espais de titularitat pública. Cal tenir present que aquesta titularitat pública pot concretar-se de maneres molt diferents (de domini públic, comunal, municipal, autonòmica, estatal...), i, des d'un punt de vista legal, pot condicionar els usos permesos i els que no.

Finalment, també cal tenir en compte alguns **aspectes conjunturals**, com ara canvis en els governs locals, situacions de crisi econòmica, la mediatització d'un cas

en particular, i altres factors més o menys controlables i que també poden donar lloc a un reposicionament de les parts implicades en aquest procés de concertació. Els moments de crisi i de canvi acostumen a ser favorables per a la posada en marxa d'iniciatives de gestió col·laborativa (això explica, en part, l'auge que ha experimentat la gestió col·laborativa durant els darrers temps).

A partir d'aquestes condicions inicials, **sempre hi ha una part que pren la iniciativa**. Tot i que qualsevol de les parts pot ser la impulsora del procés, normalment la iniciativa acostuma a provenir de la societat civil organitzada (allò que s'anomena un procés de baix a dalt). Habitualment és una demanda popular el que fa que l'Administració reaccioni i conjuntament s'arribi a un model de gestió col·laborativa. Tot i així, una Administració pot oferir públicament la possibilitat de gestionar un espai amb un model col·laboratiu, a través d'un concurs públic dirigit a entitats (com l'experiència del Pla BUIITS, a Barcelona). Val a dir que impulsar la participació des de dalt té la dificultat afegida que a «baix» hi ha d'haver algú amb interès i capacitat per correspondre a la iniciativa.

A partir d'aquestes consideracions, a continuació plantejarem algunes pautes per tal de maximitzar les probabilitats d'èxit d'un acord de gestió col·laborativa.

- **Des de l'Administració, establir unes bases administratives per a la gestió col·laborativa.** Algunes administracions poden implicar-se en projectes de gestió col·laborativa amb el desig de donar resposta més o menys immediata a una demanda concreta, o bé com a part d'una política clarament definida de gestió col·laborativa. Sigui quin sigui el cas, és convenient que estableixi una base administrativa adequada per tal d'encaixar la gestió col·laborativa en el seu funcionament quotidià, i així trobar els mínims obstacles administratius durant la posada en marxa del model. Fins i tot, pot ser convenient formar equips transversals entre diverses

El pla BUIITS de Barcelona

On: Barcelona

Què: Solars urbans

Qui: Ajuntament de Barcelona i diverses associacions i cooperatives del municipi

Com: Cessió de la gestió

Quan: Des del 2013

L'Ajuntament de Barcelona va impulsar l'any 2013 la iniciativa Pla BUIITS (Buits Urbans amb Implicació Territorial i Social), que pretenia afavorir la implicació de la societat civil en la definició, instal·lació i gestió d'una vintena d'espais buits (solars) per dinamitzar-los i integrar-los a la ciutat. El consistori en cedia l'ús temporal a entitats i associacions sense ànim de lucre perquè hi proposessin usos i activitats temporals.

Es tracta d'una iniciativa municipal i, per tant, de dalt a baix, però que allà on existia una voluntat d'impulsar projectes per part d'entitats ciutadanes ha permès la posada en marxa de projectes innovadors en espais en desús. No obstant això, en llocs on no hi havia un interès previ per part del teixit social, o on aquest estava menys estructurat, la iniciativa no ha progressat (dels 19 espais disponibles, el concurs per a l'adjudicació de 7 espais va quedar desert).

L'any 2015 s'ha impulsat una segona edició del Pla BUIITS, per ampliar el nombre d'espais cedits al teixit social de la ciutat.



Font: Ajuntament de Barcelona

L'hort-jardí La Ferroviària, a la Sagrera (Barcelona), és gestionat per l'associació de veïns i veïnes de la Sagrera, amb la col·laboració de les escoles del barri i una residència centre de dia

Més informació:

Pla BUIITS
de Barcelona

àrees municipals per facilitar al màxim els tràmits administratius. Una estratègia de formació i capacitat del cos tècnic de les administracions també pot contribuir a reduir la resistència a la gestió col·laborativa des d'algunes instàncies, però cal tenir en compte que el principal factor que pot condicionar la gestió col·laborativa es troba en la voluntat a l'hora de prendre decisions.

- **Des de les entitats, garantir la capacitat d'assumir el repte de la gestió col·laborativa.** Especialment per a la gestió d'equipaments urbans de proximitat, és important que l'entitat radiqui en el mateix territori i tingui una base social consolidada, pel factor de legitimitat que això confereix, i també per tal d'aportar el seu coneixement del territori i capacitat de mobilització a la gestió col·laborativa. A més, és convenient que disposi de coneixements bàsics de gestió d'espais o equipaments, i una certa trajectòria en l'impuls d'iniciatives d'implicació ciutadana. L'Ajuntament de Barcelona treballa amb un Model de bases per a la cessió d'equipaments a entitats, que detallen una dotzena de requeriments que han de complir aquestes entitats i entre els quals figura aquest arrelament.⁵
- **Cultivar les aliances i el treball en xarxa.** Més enllà de l'Administració i l'entitat que signaran l'acord, convé teixir complicitats i treballar en xarxa amb diversos agents que també podrien estar implicats en la gestió col·laborativa. Els moments inicials són clau per cercar complicitats amb el màxim de grups i agents possibles, i implicar-hi aquells que poden tenir una vinculació directa o indirecta amb el tipus d'accions o de dinàmiques que es volen impulsar. Algunes entitats amb qui pot ser interessant establir vincles són els centres educatius, les associacions veïnals, el teixit comercial, etc.

- **Incorporar persones significatives del territori en el projecte.** A més de les aliances i altres entitats en xarxa, hi ha persones amb un perfil, una trajectòria i una vinculació especial al territori que poden aportar coneixements especialitzats, donar prestigi i crèdit a la iniciativa i també fer de pont entre els diferents interessos en joc. Més tard, aquestes persones poden formar part dels consells de seguiment, o fins i tot d'una taula de «savis» que assessori els gestors en la presa de decisions.
- **Partir d'una diagnosi de l'espai i tenir un projecte clar.** Convé que totes les parts tinguin un projecte clar sobre la gestió futura de l'espai. Les parts han de conèixer la situació de l'espai i tenir una idea prefigurada de com els agradaria que fos en un futur. Aquestes visions són les que es posaran en comú durant la fase de negociació de l'acord.
- **Disposar d'un lideratge clar del procés.** El procés de concertació ha de tenir un equip motor, format per representants de totes les parts, i que mantingui un compromís ferm amb la gestió col·laborativa, uns objectius clars i garanteixi la coordinació per avançar en el procés de concertació.
- **Prioritzar les actuacions que presentin més potencial.** Tant des del punt de vista de l'Administració com de les entitats que puguin intervenir en la gestió col·laborativa, es poden aplicar criteris per apostar pels projectes que presentin menys dificultats i més potencial, pel que fa als problemes detectats, els recursos disponibles o la complexitat dels acords que cal assolir, entre d'altres. Pot ser efectiu disposar de registres clars i actualitzats dels llocs que es podrien incloure en una estratègia de gestió col·laborativa. Una idea pot ser dur a terme una catalogació participativa d'espais per difondre aquest tipus de pràctiques i despertar l'interès sobre la gestió col·laborativa d'espais públics. Tot i això, no sempre és possible escollir entre diverses alternatives d'intervenció.

5. Per a més informació sobre el Model de bases de la gestió cívica d'equipaments, disponible a <http://ves.cat/mcXx>

- **Explicar la motivació per abordar la gestió col·laborativa.** De nou, tant des de l'Administració com de les entitats, convé manifestar l'interès de crear aliances i acords amb els agents que hi puguin estar interessats. Això pot ajudar no només a fer els primers passos, sinó també a compartir esforços i crear confiança per assolir acords posteriors. En algunes ciutats s'han llançat convocatòries de concursos (amb abasts, condicions i resultats diferents) que serveixen per activar alhora diversos espais, explorar usos potencials sobre algun ús en particular i, sobretot, crear atenció i interès perquè es pugui posar en marxa.

4.2. Negociació de l'acord

L'acord és el tret comú i distintiu de qualsevol forma de gestió col·laborativa, i és el resultat d'un procés de negociació i acostament entre les parts implicades en la gestió d'un espai, durant el qual han assolit una sèrie de punts en comú de manera voluntària. Els acords assolits dependran de cada cas, i especialment de la predisposició, convicció i possibilitats de les parts implicades.

La fase de negociació és cabdal per concretar l'acord, ja que és quan les parts han d'acostar posicions i confluïr en un projecte compartit. Pot ser un procés immediat però també es pot allargar, segons les condicions prèvies de l'acord i les característiques de l'espai, i també segons les posicions inicials de cada part i la seva habilitat i voluntat d'arribar a punts de trobada.

Durant la negociació, les dues (o més) parts han de tractar diversos aspectes relatius a la gestió futura de l'espai, i sobretot procurar concertar un projecte comú que satisfaci els interessos i expectatives de totes les parts. **L'acord es basa en la voluntarietat, a tenir una actitud oberta, i sense que cap part imposi res ni coaccioni l'altra.**

Tot i que en l'imaginari col·lectiu visualitzem una negociació amb persones assegudes al voltant d'una taula, moltes vegades segueix procediments diversos, des de trobades informals, trucades o reunions de treball fins a accions simbòliques i fòrums virtuals. La gestió col·laborativa és, en definitiva, una forma de participació ciutadana, i, per tant, és convenient que el procés de negociació estigui obert a aportacions de les persones i agents interessats. El procés és, en aquest cas, tan o més important que els seus resultats.

A continuació plantejarem algunes **orientacions** que poden servir per a qualsevol de les parts immerses en un procés de negociació:

- **La gestió del temps és cabdal.** Un procés de negociació requereix temps per crear vincles i sinergies entre les persones, per consensuar punts de vista i per acordar propostes. Cada part fixarà el ritme que més li convingui, segons els seus interessos, recursos i estratègia. Tot i que no és un procés que es pugui fer sota pressió o amb precipitació, tampoc és convenient que es dilati excessivament i que es perdi, així, l'oportunitat d'assolir l'acord.
- **Cal disposar d'habilitats per a la negociació.** Saber cedir, trobar els punts i interessos en comú, saber escoltar, ser humil, honest, pacient, persistent i persuasiu, i practicar l'escolta activa, són habilitats que qualsevol part hauria de practicar durant la negociació.
- **No tot implica l'acord a qualsevol preu.** Hi pot haver alternatives a l'acord que també siguin interessants. Abans de tancar qualsevol acord, cal tenir presents i clares quines altres opcions estan a l'abast.
- **Posar l'èmfasi en la complementarietat de capacitats.** Per tal d'avançar en la direcció d'un acord al màxim de satisfactori per a totes les parts, convé

La gestió col·laborativa d'equipaments a Barcelona

On: Barcelona

Què: Equipaments urbans (centres cívics)

Qui: Ajuntament de Barcelona, Plataforma de Gestió Ciutadana de Barcelona, associacions de Barcelona

Com: Cogestió i cessió de la gestió

Quan: Des del 1994

La ciutat de Barcelona compta amb una gran quantitat d'equipaments públics de proximitat, que compleixen funcions de dinamització social i comunitària i ofereixen serveis a la ciutadania. Des del 1994, amb un primer acord per a la cogestió de les Cotxeres de Sants amb el Secretariat de Sants, Hostafrancs i la Bordeta, s'han desenvolupat més d'una quarantena d'acords de gestió col·laborativa d'aquests equipaments, principalment d'àmbit de districte.

La gestió cívica d'equipaments està regulada per l'article 34 de la Carta Municipal i «té entre els seus objectius principals el foment de la participació de la ciutadania i/o associacions en iniciatives d'interès públic, entre les quals hi ha l'objecte mateix de gestió». Les entitats que gestionen aquests espais, agrupades en una plataforma, prefereixen utilitzar el terme *gestió ciutadana*, ja que consideren que reforça més el component d'implicació ciutadana.

Hi ha una gran diversitat d'equipaments, però la majoria són centres cívics, casals de barri i casals de joves. També hi ha equipaments d'educació ambiental com l'Aula Ambiental Bosc del Turull (cogestionat per la Societat Catalana d'Educació Ambiental) o d'interès històric com el refugi de la plaça el Diamant (gestionat pel Taller d'Història de Gràcia).

Font: Ajuntament de Barcelona



La Casa Orlandai, situada a Sarrià (Barcelona), és gestionada per l'Associació Cultural Casa Orlandai des del 2007

Més informació:

Carta Municipal de Barcelona

Plataforma de gestió ciutadana de Barcelona

focalitzar en què pot oferir una part a l'altra. Cal que totes les parts siguin conscients d'allò positiu que les altres poden oferir-los, i especialment allò que no podrien obtenir d'una altra manera.

- **S'han de veure satisfets els interessos particulars de les parts.** Més enllà dels interessos compartits (sobre els quals pot ser més senzill assolir un acord), cada part té uns interessos específics respecte a la gestió futura de l'espai, que seran clau en la negociació. L'acord ha de satisfer, en la mesura del possible, els interessos particulars de totes les parts.
- **La comunicació i el respecte mutu són essencials.** Una comunicació fluida, transparent i eficaç permet que les opinions de cada actor s'expressin sense traves, siguin enteses i valorades i puguin contribuir a definir punts en comú i acords. En aquest sentit, la claredat –però també el respecte en l'expressió de les opinions– contribueix a generar confiança mútua i apropar punts de vista, mentre que l'opacitat i l'arrogància creen barreres entre els interlocutors i allunyen les possibilitats d'acord. També cal saber trobar un equilibri just entre la publicitat i la confidencialitat de les negociacions entre les parts.
- **Cuidar la comunicació externa.** Des d'un inici, convé preveure l'ús d'eines comunicatives per donar a conèixer a la societat les intencions futures per a la gestió de l'espai, i procurar obtenir el màxim suport social possible. Les xarxes socials i les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) tenen una gran capacitat per comunicar àgilment tot allò relacionat amb el procés de concertació. També cal considerar el paper dels mitjans de comunicació, amb alguna acció específica, com ara fer una nota o roda de premsa o bé una acció mediàtica.
- **Estimular la creativitat i la innovació, sempre partint d'una visió realista.** Per evitar la frustració que produeixen els processos que queden encallats, que

no arriben a bon port o que topen amb obstacles insalvables, cal fixar un nombre limitat d'objectius a assolir, definir-los bé i assegurar que és possible aconseguir-los amb els mitjans disponibles. Ara bé, la necessitat d'adoptar una posició realista no ha de suposar un temor a innovar.

- **Cal definir uns objectius potencials i genèrics** que es puguin assolir perquè entren dins de les competències i de les capacitats d'actuació dels actors implicats. Convé que aquests objectius es puguin contrastar i redefinir a partir dels resultats aportats per una diagnosi que hi estigui estretament vinculada. És convenient fer partícips els diversos actors del procés de diagnosi.
- **Terceres persones poden ajudar a la negociació.** En el cas que les negociacions avancin a un ritme lent o s'aturin, pot ser convenient recórrer a terceres persones (o entitats o institucions) que siguin de mútua confiança entre les parts que estan negociant, per tal d'agilitzar les converses i desencallar punts conflictius.

29

4.3. Continguts de l'acord

Un bon acord estalvia molts maldecaps en un futur, per això és important **dedicar molta atenció al seu disseny**. Cal evitar ambigüitats i els compromisos han de ser clars i mesurables. També pot ser recomanable comptar amb un assessorament jurídic especialitzat.

El contingut de l'acord dependrà molt de la fórmula jurídica adoptada, i tot i que cada acord serà diferent, hi ha un contingut fonamental que podríem recomanar per a tots els acords:

- **Identificació de les parts.** L'acord ha d'indicar les parts implicades i les persones que les representen,

i expressar que tenen plena capacitat per assumir les obligacions derivades de l'acord.

- **Identificació de l'espai objecte de l'acord.** S'ha de detallar quin és l'espai o edifici objecte de l'acord. En alguns casos amb una adreça n'hi pot haver prou, però en altres casos (especialment espais naturals) pot ser necessari incloure-hi plànols amb la delimitació exacta de l'espai.
- **Marc jurídic i tipus de gestió col·laborativa que s'adopta.** L'acord ha de definir el model de gestió col·laborativa que s'adopta (cogestió o cessió de la gestió, o qualsevol combinatòria de diferents models de gestió) i en quin règim jurídic s'emmarca. Segons les característiques de l'espai, les negociacions que s'han dut a terme i les opcions legals existents, les parts optaran per un model de gestió o un altre.
- **Objectius generals i concrets de l'acord.** S'han de definir de forma clara els objectius de l'acord, amb els quals la resta de l'acord ha de ser coherent, especialment els drets i obligacions de les parts.
- **Drets i obligacions de les parts.** Les parts han de ser molt concretes en aquest apartat. S'han de detallar, sense ambigüitats, els compromisos exactes de cada part, les obligacions i les restriccions d'ús. En aquest sentit, es pot annexar a l'acord un document que especifiqui unes **pautes per a la gestió de l'espai**.
- **Responsabilitat civil i manteniment.** Un dels aspectes que l'acord haurà d'establir amb claredat és qui assumeix els riscos de seguretat, la reparació dels desperfectes que es puguin produir durant la gestió de l'espai i la responsabilitat civil en cas d'accidents a l'espai en qüestió. Tractant-se d'un espai públic, aquesta responsabilitat hauria de recaure en l'Administració, tot i que hi pot haver excepcions se-

gons la singularitat de l'espai o del projecte en concret.

- **Finançament i gestió econòmica.** L'acord ha d'establir quin serà el repartiment de les càrregues econòmiques de la gestió, amb tot el detall que sigui possible. Això inclou també la previsió de contractar personal o fer inversions necessàries per al funcionament de l'espai. També ha de preveure el règim fiscal, les assegurances que siguin necessàries i qualsevol eventualitat que pugui tenir lloc en relació amb l'acord. També ha de detallar com es justifiquen les despeses, si s'han de fer auditories, si hi ha un increment automàtic de l'IPC, si està previst que l'entitat s'endeuti... Com a criteri general, convé dimensionar bé els projectes i l'Administració hauria de garantir els recursos mínims que permetin fer una gestió efectiva de l'espai o equipament, per optimitzar-ne el retorn econòmic, però també simbòlic i comunitari de l'espai.
- **Comunicació de la gestió col·laborativa.** Un dels aspectes que l'acord de gestió col·laborativa ha de definir amb més detall és com es donarà a conèixer l'acord i quins criteris s'aplicaran a l'hora de dissenyar elements comunicatius i de senyalització (per exemple, la presència i distribució de logotips en material divulgatiu o a les entrades de l'equipament o l'espai). La gestió de la comunicació és quelcom que preocupa tant a entitats com a administracions. És important fer públic l'acord de gestió col·laborativa, per tal de contribuir al reconeixement d'aquesta fórmula de gestió, però també ho és que totes les parts estiguin satisfetes amb el protocol de comunicació que estableixi l'acord.
- **Durada i renovació de l'acord.** La durada de l'acord és la que les parts convinguin, i pot diferir molt segons les característiques de l'espai i del mateix acord, però és recomanable que l'acord tingui una durada relativament llarga (5 anys o més), per tal d'assegurar-se que els esforços de totes les

parts són duradors. Tot i així, és difícil trobar l'equilibri en el temps de la gestió. Depèn com s'hagin negociat els termes de l'acord econòmic, els compromisos laborals, etc. En acords de cogestió la renovació de l'acord pot ser tàcita (es renova si cap de les parts determina el contrari), però quan els acords tenen contingut econòmic caldrà fer una renovació expressa de l'acord, d'obligat compliment legal.

- **Gestió dels desacords.** Els acords han de preveure la possibilitat de conflictes en la interpretació i execució de l'acord. Com més ben detallada i prevista estigui aquesta possibilitat, més senzilla serà la gestió i resolució dels possibles desacords. A més, els acords també han d'incloure una clàusula de rescissió que detalli els supòsits en els quals l'acord es pot donar per finalitzat.
- **Definició dels òrgans de seguiment de la gestió i dels òrgans de participació.** La gestió col·laborativa és una estratègia eminentment participativa, i com a tal és convenient que l'acord determini la creació d'òrgans de seguiment i participació que incorporin una mostra representativa dels interessos que conflueixen en l'espai o equipament.

4.4. Implementació de l'acord

Un cop s'ha signat l'acord i s'ha consensuat una posició comuna, es posa en marxa el model pactat de gestió col·laborativa. Si assolir l'acord és un camí llarg i costós, **la posada en marxa també demana un esforç important.** Podem distingir diversos aspectes que cal considerar en la gestió del dia a dia, des de la gestió dels recursos humans i financers dedicats al projecte fins a la participació ciutadana en la gestió.

- **Gestionar curosament la contractació de personal.** És probable que la posada en marxa de

l'acord impliqui la contractació de personal remunerat per dur a terme les tasques previstes. Això pot ser especialment necessari per a la gestió d'equipaments. En aquest sentit, l'acord haurà d'haver establert els vincles laborals, les condicions dels contractes i l'existència de clàusules de subrogació del personal. Disposar de personal contractat contribueix a la professionalització i qualitat de la gestió de l'espai, però també significa una càrrega financera que cal calibrar molt bé abans d'assumir-la, sobretot si l'entitat s'ha de fer càrrec de compromisos laborals amb personal contractat.

- **Implicar les persones vinculades al projecte.** És molt important que totes les persones que participen en el projecte se'l sentin seu, independentment de la seva adscripció laboral (sigui personal al servei de l'Administració, de l'entitat o voluntaris). Això s'aconsegueix motivant les persones respecte a la rellevància del projecte i tots els seus beneficis, mantenint un esperit crític davant les possibilitats de millorar la gestió de l'espai i amb un reconeixement, formal o informal, de la tasca que fan totes les persones implicades.
- **Garantir una plena participació en la gestió.** La gestió col·laborativa és, en si mateixa, una fórmula de participació ciutadana i, com a tal, ha de garantir que la ciutadana intervingui en la gestió de l'espai. És per això que s'ha de fomentar la implicació de les persones usuàries de l'espai o equipament en el dia a dia de la seva gestió, en la mesura de les possibilitats d'aquestes persones, des del simple ús i gaudi de l'espai fins a una implicació més gran, en forma de voluntariat o fins i tot formant part dels òrgans directius de l'espai. La intensitat i forma de participar també serà diferent segons el tipus d'element que cal gestionar: el debat sobre els usos d'un equipament pot ser més obert que els d'un espai natural amb uns requeriments de gestió molt específics.

- **Fer una gestió exquisida del voluntariat.** El voluntariat sovint es presenta com una alternativa a la contractació de personal, però cal diferenciar-los bé pel que fa a les responsabilitats que han d'assumir i també la manera de gestionar el pas dels voluntaris per les entitats. El voluntariat en una entitat s'exerceix en l'àmbit polític, i en cap cas es pot considerar una força de treball gratuïta.⁶
- **Convé garantir un finançament suficient per al manteniment de l'activitat.** L'obtenció de recursos és clau per a la sostenibilitat del projecte de gestió col·laborativa. Atesa la titularitat pública de l'espai o equipament, l'Administració acostuma a ser un dels patrocinadors principals de la gestió col·laborativa, però altres possibles fonts de finançament són les subvencions d'altres administracions públiques, els ingressos provinents de l'activitat objecte de gestió col·laborativa (per cursos, activitats, sortides, productes...), marxandatge, etc. També cal considerar la possibilitat d'obtenir ingressos d'empreses en forma de patrocinis i publicitat.
- **És important distingir el finançament de l'entitat i de l'espai o l'equipament.** Així, si l'espai o l'equipament genera ingressos, aquests han de revertir necessàriament en el mateix equipament, sense que això hagi de significar una disminució dels ingressos públics. Igualment, mentre dura la gestió, l'entitat ha de tenir vida pròpia i les quotes dels socis, donacions, marxandatge, etc. han de servir per donar vida a l'activitat de l'entitat. Per tant, la gestió de l'espai o equipament hauria de tenir una comptabilitat pròpia, diferenciada de la de l'entitat, i ser sostenible al llarg del temps.

6. El voluntariat té un marc normatiu específic a Catalunya, i tot i que no existeix una llei pròpia (a final del 2014 l'Avantprojecte de llei del voluntariat de Catalunya encara es trobava en tramitació parlamentària), el document de referència en aquest àmbit és la Carta del Voluntariat de Catalunya, adoptada pel Parlament de Catalunya l'any 1996.

4.5. El seguiment i avaluació de l'acord

El seguiment i avaluació de la gestió col·laborativa permet valorar-ne l'efectivitat entre les parts implicades i també davant la societat en general, per al seu reconeixement. **El seguiment consisteix en el recull sistemàtic d'informació** sobre el funcionament d'un projecte, mentre que **l'avaluació és la valoració objectiva dels resultats de la gestió** i dels seus impactes, amb l'objectiu de conèixer l'efectivitat de l'actuació. Ambdues accions són complementàries.

El seguiment i avaluació de la gestió té els següents objectius operatius:

- Mantenir i millorar el contacte entre les parts.
- Obtenir detalls del funcionament de l'espai.
- Garantir que l'acord es compleix.
- Verificar si els objectius de l'acord s'assoleixen.
- Identificar oportunitats per a la futura gestió de l'espai.
- Identificar conflictes potencials i avançar-se a la seva resolució.

Un problema generalitzat en molts acords de gestió col·laborativa és la falta de seguiment de les actuacions dissenyades a mitjà i a llarg termini. És imprescindible garantir uns mecanismes de seguiment del compliment i de la implementació dels acords, i assegurar els recursos humans, materials i econòmics necessaris per al seguiment i l'execució de les accions acordades. Si no, es corre el risc que el procés s'aturi i la implementació dels acords fracassi. A continuació s'indiquen algunes recomanacions per al seguiment i l'avaluació dels acords.

- **Totes les parts s'han d'implicar en el seguiment i avaluació.** Convé valorar conjuntament l'evolució de l'acord i les oportunitats de millora. Amb la finalitat de fer un seguiment efectiu dels acords és molt aconsellable comptar amb una **comissió mixta de seguiment**, formada per membres de l'Administració

Exemples d'indicadors de la gestió d'un equipament o espai públic

Indicadors quantitius	Indicadors qualitius
Nombre de voluntaris	Valoració del grau de compliment dels objectius de l'acord i del document de gestió
Canals i accions de comunicació desenvolupades	Problemàtiques i amenaces detectades
Òrgans o espais de participació i decisió en funcionament	Grau de satisfacció dels usuaris de l'equipament. [EQ]
Nombre d'activitats organitzades conjuntament amb les entitats de la seva zona d'influència i obertes a tota la població	Variació de l'estat de conservació de l'espai. [ES]
% pressupost total/subvenció municipal	
% ingressos/subvenció municipal	
Creació i consolidació de llocs de treball	
Nombre/relació d'entitats o grups informals que tenen la seva base a l'equipament. [EQ]	
Nombre d'usuaris o visitants de l'equipament i de participants en activitats. [EQ]	
Nombre de visitants a l'espai. [ES]	

Nota:

[EQ]: Indicadors propis en equipaments públics [ES]: Indicadors propis d'espais públics

i de l'entitat, i que pugui estar oberta a la societat civil, per tal de dur a terme, conjuntament, el seguiment de la gestió de l'espai i vetllar pel compliment dels acords establerts.

- **Crear un protocol de seguiment i avaluació de la gestió**, especialment si una Administració vol impulsar una política de gestió col·laborativa, o si es tracta d'una iniciativa d'una xarxa de municipis o entitats. La diversitat d'acords fa que cadascun tingui els seus requeriments, però un procediment comú contribueix

a la comparabilitat entre diferents acords. Aquests protocols han de preveure l'aplicació d'una bateria d'indicadors, quantitius i qualitius,⁷ per mesurar, de forma regular i metòdica, el grau d'èxit de la gestió

7. La metodologia de recollida d'indicadors varia. Mentre que els quantitius són fàcilment objectivables, els qualitius s'han de recollir a través d'entrevistes o enquestes. Per a aquesta tasca és recomanable comptar amb un equip tècnic extern que reculli les valoracions i percepcions de la manera més neutra possible.

de l'espai o equipament. El seguiment hauria de tenir una periodicitat fixada, adaptada a les característiques de l'equipament o l'espai, amb una periodicitat mínima d'un any, per poder detectar l'evolució de la gestió i millorar-la en un futur.

- **Gestió dels desacords.** Pot succeir que durant el seguiment es detecti un incompliment de l'acord, o desacords en la interpretació del seu contingut. En primer lloc, recomanem debatre la situació entre les parts per tractar de saber les raons per les quals l'acord no s'ha pogut respectar. La majoria de vegades aquests desacords es poden resoldre fàcilment en el marc de la comissió mixta de seguiment o revi-

sant algun aspecte de l'acord. En cas d'un desacord més ampli, es pot nomenar una tercera part o organització que actuï com a mediatra amb l'objectiu de trobar una solució de consens. Si no es trobés aquesta solució, el mateix acord hauria de preveure quines accions s'haurien d'emprendre. Habitualment, es procediria a un arbitratge, d'acord amb la legislació aplicable, i naturalment, sempre hi ha l'opció de rescindir l'acord. No obstant això, aquest hauria de ser un últim recurs, ja que d'aquesta manera es dona per finalitzada l'experiència de gestió col·laborativa. D'altra banda, cal no oblidar que el primer pas per minimitzar els desacords és un bon disseny de l'acord.

5

Deu claus per a la gestió col·laborativa

A manera de resum, a continuació presentem un decàleg de condicionants clau de l'èxit d'un model de gestió col·laborativa:

1. Existència d'un espai de titularitat pública amb oportunitats de gestió

Naturalment, perquè tingui lloc una gestió col·laborativa d'un espai públic ha d'existir aquest espai, i aquest ha de presentar unes condicions d'inici que justifiquin l'interès d'impulsar un model de gestió col·laborativa: un risc de degradació, unes oportunitats per millorar l'estat i l'ús de l'espai...

2. Voluntat política i tècnica per obrir la gestió d'espais a la societat civil

Les administracions han d'estar obertes a noves fórmules de gestió d'espais i equipaments, que impliquen un repartiment de les responsabilitats en la gestió. Es tracta d'un nou paradigma de gestió que pot trencar amb formes de fer molt assentades en la gestió pública, i l'administració ha d'estar disposada i interessada a explorar-ne les possibilitats.

3. Existència d'una entitat ciutadana amb motivació i capacitat de gestió

L'èxit de la gestió col·laborativa recau en la capacitat de la societat civil d'estructurar-se i afrontar el repte de la gestió d'un espai o un equipament públic. Així com l'Administració ha de garantir que les entitats puguin incorporar-se en la gestió de la cosa pública, aquestes entitats han de demostrar que volen assumir aquesta gestió i hi estan capacitades.

4. Disponibilitat de les parts per arribar a un acord

L'acord és la pedra angular de la gestió col·laborativa. A l'acord s'hi ha d'arribar a través d'una negociació basada en el respecte mutu, en la capacitat d'escoltar, en la identificació d'interessos comuns i en una actitud positiva vers els beneficis mutus d'un acord de gestió col·laborativa.

5. Diagnosi, objectius i projecte compartit

L'acord de gestió col·laborativa s'ha de fonamentar en un diagnòstic compartit sobre les necessitats i potencialitats de l'espai o equipament, en uns objectius comuns per a totes les parts implicades i en un projecte construït i acordat entre totes.

6. Establiment d'un acord amb gran seguretat jurídica

L'acord que s'assoleixi per a la gestió d'un espai o equipament ha de tenir una solidesa que garanteixi a totes les parts que es farà tot el possible per complir allò previst en les clàusules. Per això, s'ha de dedicar força atenció en el disseny i continguts de l'acord, si pot ser amb un assessorament jurídic extern.

7. Qualitat democràtica de la gestió

L'essència democràtica de la gestió col·laborativa implica que s'ha de vetllar per mantenir uns estàndards de qualitat democràtica, tant en la presa de decisions en els òrgans de govern de l'espai com en la comunicació interna i externa, en termes d'implicació social, transparència i rendició de comptes.

8. Gestió adequada dels recursos humans

Les persones implicades en la gestió col·laborativa, tinguin o no una relació laboral amb l'espai o equipament, han de gaudir d'unes condicions de treball òptimes per tal d'exercir les seves tasques de forma satisfactòria.

9. Finançament sòlid de la gestió

La gestió col·laborativa ha de comptar amb un finançament adequat, i l'administració titular de l'espai o equipament ho ha de garantir. Alhora, l'entitat implicada en la gestió col·laborativa ha de vetllar pel bon ús dels recursos destinats a l'espai. També s'ha de procurar trobar vies innovadores de finançament de la gestió col·laborativa.

10. Seguiment continu de la gestió

Un seguiment i avaluació adequats de la gestió col·laborativa permeten valorar la seva efectivitat entre les parts implicades i també davant la societat en general, per al seu reconeixement. La creació d'una comissió mixta de seguiment pot permetre a totes les parts fer el seguiment del funcionament de la gestió.

6

Annexos

Per saber-ne més

AJUNTAMENT DE BARCELONA (2013). *Conceptualització de la Gestió Cívica. Informe a la comissió de presidència i règim interior. Barcelona, 20 de novembre del 2013.* Comissionat de Participació Ciutadana i Associacionisme.

http://www.slideshare.net/Barcelona_cat/informe-de-la-concepcionalitzaci-de-la-gesti-pblica

BASORA, X.; GORDI, J.; SABATÉ, X.; VICENTE, E. (2005). *Oportunitats per a la custòdia del territori als municipis. Guia pràctica per a ajuntaments i entitats locals.* Fundació Territori i Paisatge / Xarxa de Custòdia del Territori.

<http://www.xct.cat/mm/XCTguiaOportunitats.pdf>

BASORA, X.; SABATÉ, X. (2006). *Custòdia del territorio en la práctica. Manual de introducción a una nueva estrategia participativa de conservación de la naturaleza y el paisaje.* Xarxa de Custòdia del Territori.

http://custodiaterritori.org/mm/xct_castella_web.pdf

BELLET, C. (2014). *La activación de solares urbanos. De práctica alternativa a objeto de programas municipales.* Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. Vol. XIX, nº 1.058, 15 de enero de 2014.

<http://www.ub.edu/geocrit/b3w-1058.htm>

BUSQUETS, J.; RUBERT, J. (2011). *La sensibilització en paisatge. Un repte per al segle XXI.* Apartat concertació. Generalitat de Catalunya.

http://www.paysmed.net/pdf/paysurban_attivita_sensibilizzazione_cat.pdf

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2008). *Models de gestió d'equipaments culturals. Fòrum de Regidors i Regidores de Cultura.* Centre d'Estudis i Recursos Culturals. Àrea de Cultura. Diputació de Barcelona.

http://www.diba.cat/documents/330035/330211/cerc-fixers-fr_gt_modelsgestioequipaments-pdf.pdf



FERNÁNDEZ, M. (2014). *Estratègies de reactivació transitoria d'actius urbans en desús*. Col·lecció Elements d'Innovació i Estratègia, 4. Barcelona: Diputació de Barcelona.

<http://www1.diba.cat/llibreria/pdf/54050.pdf>

GONZÁLEZ, P. (2014). *Participación y gestión ciudadana de equipamientos socioculturales en Nou Barris. Un ejemplo de intervención y transformación social*. Treball final de grau d'Educació Social. Universitat de Barcelona.

<https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2014/06/estudio-participacion-y-gestion-ciudadana-de-equipamientos-socioculturales-en-nou-barris.pdf>

38

PARLAMENT DE CATALUNYA (1996). *Carta del Voluntariat de Catalunya. Resolució 98/V, de 29 de maig de 1996, del Parlament de Catalunya*.

<http://www.voluntariat.org/Portals/0/pdfs/CARTA%20DEL%20VOLUNTARIAT%20DE%20CATALUNYA.pdf>

PLATAFORMA DE GESTIÓ CIUTADANA DE BARCELONA (2012). *Document estratègic de la Plataforma de Gestió Ciutadana de Barcelona*. Inèdit.

<https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2012/01/presentacion-pgc-1.pdf>

Inclou actes de l'Eix 3 (equipaments i espais) del 2n Congrés d'Associacions de Barcelona.

SABATÉ, X., BASORA, X., O'NEILL, C., AND MITCHELL, B. (2013). *Caring together for nature. Manual on land stewardship as a tool to promote social involvement with the natural environment in Europe*. LandLife documents. Volume online. First edition 2013.

http://www.landstewardship.eu/images/downloads/European_manual_LS.pdf

Glossari

Acord de custòdia: Procediment voluntari entre un propietari i una entitat de custòdia per arribar a una forma acordada de conservar i/o gestionar un territori, sigui verbal o escrita, tingui o no un fonament jurídic.

www.xct.cat/glossary

Acord verbal: És la forma més senzilla d'acord i es basa en un acord que no té signatura física, sinó únicament un compromís ètic.

www.xct.cat/glossary

Aliança: Acord de col·laboració voluntari entre diferents agents públics o privats per assolir objectius comuns i que es concreta en diverses accions puntuals o aliances estratègiques. A les aliances la suma de recursos i mecanismes permet assolir objectius que cap de les parts podria aconseguir per si sola. Resulta bàsic identificar bé la funció que cada participant pot desenvolupar de manera més eficaç i que cadascú se cenyeixi a aquesta tasca.

www.xct.cat/glossary

Apoderament: Procés pel qual una persona o un grup social adquireix o rep els mitjans per enfortir el seu potencial en termes econòmics, polítics o socials.

www.termcat.cat

Capacitat cívica: Capacitat dels individus en una democràcia d'esdevenir ciutadans actius i treballar conjuntament per resoldre problemes col·lectius, i alhora encomanar aquesta participació en els membres de la comunitat. És una propietat individual o comunitària. Individualment indicaria la capacitat per participar en les decisions que l'afecten i la capacitat de tenir criteri per actuar conseqüentment. Col·lectivament significaria la capacitat de mobilitzar els membres d'una comunitat vers una acció col·lectiva per millorar les seves condicions.

[Enciclopèdia Britànica](http://www.britannica.com)

Conveni de col·laboració: Instrument jurídic mitjançant el qual dues o més parts (administracions públiques, propietaris privats, entitats...) fixen per escrit un marc de compromisos mutu. En el cas de la conservació del territori, els compromisos poden ser molt variables, des de la cessió dels usos d'una finca en favor d'una entitat o una Administració fins a l'elaboració d'un pla de gestió o l'execució de determinades actuacions. Els convenis de col·laboració no solen vincular-se a cap mecanisme contractual, de manera que el seu grau de compromís i vinculació jurídica és inferior al dels contractes. Ara bé, pel fet de no disposar d'una regulació expressa, els convenis disposen de més flexibilitat respecte a altres instruments jurídics detalladament regulats.

www.xct.cat/glossary

Custòdia del territori: Es concreta en un conjunt d'estratègies i tècniques que intenten generar la responsabilitat de propietaris i usuaris del territori en la conservació dels seus valors naturals, culturals i paisatgístics i en l'ús responsable dels seus recursos.

www.xct.cat/glossary

Equipament: Espai destinat a allotjar usos per satisfer les diverses necessitats col·lectives fixades per la societat.

www.termcat.cat

Gestió: Eina al servei de les organitzacions orientada a garantir la consecució dels objectius programàtics establerts per la seva direcció política, assegurant el compliment de les condicions d'economia, eficàcia, eficiència i qualitat, i, en el cas de les administracions públiques, equitat, transparència i respecte a la legalitat vigent. Gestionar espais implicaria la planificació, elaboració i organització, així com els recursos, per aconseguir els objectius plantejats.

www.termcat.cat

Govern obert: Govern que fonamenta la seva estratègia en la promoció de la transparència, la participació i la col·laboració entre l'Administració pública i la

ciutadania aprofitant les possibilitats que ofereixen les tecnologies de la informació i la comunicació.

www.termcat.cat

Responsabilitat Social Corporativa (RSC): Responsabilitat, acceptada o no, que una entitat té envers els seus empleats, els seus usuaris o clients, l'entorn i la societat en què desenvolupa la seva activitat. La gestió de la RSC consisteix en el conjunt d'activitats que es coordinen per a integrar els valors ètics, socials i laborals i de respecte als drets humans i ambientals en la gestió general d'una organització. La gestió de la responsabilitat social es basa, principalment, en polítiques, estratègies, actuacions o procediments, i en la relació amb les parts interessades de l'organització.

www.termcat.cat

Seguretat jurídica: Principi del dret privat que sosté que les parts en un acord haurien de poder fer valdre els drets derivats d'aquest acord. En un acord de gestió col·laborativa, la seguretat jurídica s'assoleix establint clàusules definides, garantint la capacitat legal de les parts, utilitzant les formes legals més apropiades o fins i tot signant-les davant de notari.

Ávila, H. (2012). *Teoría de la Seguridad jurídica*. Barcelona: Cátedra de Cultura Jurídica.

Urbanisme tàctic: Accions urbanístiques a petita escala, al barri, ciutat, veïnatge, etc. que involucra una gran quantitat d'actors locals, els quals duen a terme projectes per millorar les relacions i l'habitabilitat al barri. Altres conceptes similars són el d'*urbanisme de guerrilla*, *urbanisme pop-up*, *urbanisme emergent* o *reparació de ciutat*.

www.scoop.it/u/utxeb

Voluntariat: Acció de prestar un servei cívic o social dins el marc d'una entitat sense ànim de lucre, de manera lliure i voluntària i sense rebre a canvi cap tipus de remuneració econòmica, que comporti un compromís d'actuació a favor de la societat i de la persona.

www.termcat.cat

