

## Los equipamientos de carácter sociocultural y sus modelos de gestión

Antonio Alcántara Alcántara

Actualmente nos encontramos ante una realidad creciente en la que las asociaciones vecinales o culturales quieren gestionar equipamientos públicos de carácter sociocultural. Algunas entidades llevan más de treinta años en esta línea y otras empiezan a ver las posibilidades desde la acción comunitaria. Este texto tiene la vocación de ser una aproximación que aporte elementos para facilitar la construcción del discurso colectivo en torno al modelo de gestión y la capacidad transformadora de los equipamientos socioculturales.

Cuando hablamos **de equipamientos de carácter sociocultural** estamos haciendo referencia a lugares de encuentro y relación dotados de infraestructura y recursos para ofrecer herramientas que potencien la autonomía personal y fomenten la implicación vecinal, sin discriminación, en la vida comunitaria a través de la participación y la cultura.

Algunos de los **objetivos genéricos** a cumplir por estos equipamientos son:

- Aportar elementos referenciales para facilitar la socialización y la integración en las dinámicas positivas del territorio.
- Promover el arraigo del vecino/a en la comunidad y su participación.
- Facilitar espacios de encuentro para fomentar la relación entre colectivos, perfiles e intereses diversos.
- Promover la participación como proceso pedagógico para estimular la autoorganización y la autonomía.
- Aportar herramientas que faciliten la interlocución del vecindario con la administración en cualquier ámbito de su interés.
- Facilitar recursos generales para el desarrollo de proyectos asociativos, cooperativos, grupales o individuales.
- Ofrecer recursos específicos para el desarrollo de la creatividad, la expresión y la cultura popular.

- Garantizar la existencia de una oferta de ocio creativa y alternativa.
- Ofrecer acciones y recursos pedagógicos en el ámbito de la educación no formal.

Dentro de esta definición y viendo las metas a alcanzar nos podemos acercar a **los diferentes modelos de gestión** de equipamientos de carácter sociocultural. A continuación se muestra una clasificación genérica donde se ha de tener presente que los límites son difusos ya que cada modelo responde a una realidad formada por un sinnúmero de matices.

- Gestión municipal
  - Directa
  - Externalizada
- Gestión participativa
  - Cogestión
  - Gestión Ciudadana
  - Autogestión

#### Gestión municipal directa

Cuando directa y unilateralmente desde la administración se gestiona el equipamiento. Los vecinos y vecinas sólo son usuarios, la titularidad es pública municipal y el responsable de gestión es personal laboral y/o funcionario del ayuntamiento. La interlocución entre el responsable y la administración es puntual y consultiva.

Algunos de los puntos fuertes de este modelo es que la figura del responsable de gestión es visible, clara, y vela para que el proyecto llegue a la mayor diversidad posible de población. Asimismo garantiza y facilita el encaje con la política municipal.

Como puntos débiles se observa que no hay capacidad de decisión del vecindario. Pueden tener voz sin voto. El nivel de implicación de la comunidad en la toma de decisiones es muy bajo. El perfil es de usuario consumidor. Asimismo el sistema es poco ágil y flexible ante propuestas externas.

#### Gestión municipal externalizada

Cuando la administración cede la gestión del equipamiento a, generalmente, empresas de servicios, fundaciones, asociaciones o entidades prestadoras de servicios. La titularidad es municipal concertada y el procedimiento habitual es la cesión temporal del equipamiento para el uso por medio de un contrato de prestación de servicios. La interlocución se da en espacios puntuales, consultivos y generalmente es según demanda de la administración y varía según la implicación de la empresa o entidad.

Como puntos fuertes observamos que el ayuntamiento no se ocupará de la gestión una vez hecha la cesión y que hay agilidad en la contratación del personal por parte de la entidad gestora.

Como puntos débiles se visualiza que el vecindario y la administración tienen menos posibilidades de dar su opinión. La comunidad sólo es usuaria de los servicios. No se garantiza directamente la responsabilidad y compromiso por parte del vecindario y la administración en el equipamiento.

#### Cogestión

Este es un sistema mixto que implica la corresponsabilidad entre el vecindario y la administración. El vecindario es a la vez usuario y gestor. La titularidad es pública concertada y los responsables de la gestión son la administración y la entidad vecinal. El procedimiento es a través de un convenio temporal que establece los compromisos de ambas partes. La interlocución es través de un espacio mixto y complejo, que requiere detalle y mucha concreción.

Como punto fuerte observamos una herramienta de interlocución útil donde se garantiza la corresponsabilización vecindario-administración con una mayor implicación y motivación de ambas partes.

Como punto débil se aprecia una complejidad de relaciones e intereses que dificulta la comunicación entre la entidad y la administración. Asimismo los mecanismos de coordinación y de toma de decisión son difíciles de encontrar.

### Gestión Ciudadana

Con el nombre de gestión cívica o ciudadana se hace referencia a cuando una asociación sin ánimo de lucro y arraigada el territorio gestiona un equipamiento con voluntad de fomentar la participación y transformar la comunidad. La titularidad es municipal y el responsable de la gestión es la entidad vecinal. El procedimiento es a través de un convenio de colaboración entre la administración y la entidad. Generalmente la interlocución es un espacio de traspaso de información.

Como puntos fuertes se observa que la participación vecinal es el motor de dinamización y transformación, se da una participación directa, horizontal y sin intermediaciones. Al mismo tiempo se trabaja con una visión pedagógica que pretende generar un proceso de educación para la participación, para la responsabilidad. También se aprecia que las actuaciones gestionadas por la comunidad se adecuan más a la realidad, a sus necesidades y son más económicas. Los canales comunicativos y divulgativos de la información ganan efectividad.

Como puntos débiles observamos los retos que suponen la implicación en el proyecto de gestión de manera voluntaria y gratuita, la intención de asegurar una participación interna democrática y transparente y a la vez llegar al abanico de población más amplio y diverso posible.

➤ *La Carta Municipal de Barcelona:*

*"Participación ciudadana y derechos de los vecinos" (Art. 34) prevé la Gestión Cívica de competencias, servicios o equipamientos municipales por parte de entidades, organizaciones o asociaciones ciudadanas, sin ánimo de lucro.*

➤ *El plajovebcn 2006-2010: Medida 122.:*

*"Promover que la gestión de los centros de jóvenes se desarrolle, si así muestran el deseo correspondiente de hacerlo, por parte de las asociaciones juveniles del territorio".*

### Autogestión

Cuando la asociación, colectivo o grupo vecinal sin ánimo de lucro arraigado en el territorio realiza la gestión de un equipamiento. La titularidad del equipamiento es privada donde el responsable de la gestión es la asociación, colectivo o grupo vecinal que desarrollará el proyecto a través de sus propios medios en una horquilla amplia que va desde una punta donde se piden subvenciones a otra donde se generan, por sí mismos, sus propios recursos.

Como puntos fuertes, al igual que en la gestión ciudadana podemos definir que la participación vecinal es el motor de dinamización y transformación donde la participación es directa, horizontal y sin intermediaciones. El resto de puntos fuertes coinciden con los expresados en el apartado de Gestión Ciudadana.

Como puntos débiles observamos el esfuerzo que supone la necesidad de generar los recursos necesarios, realizar el proyecto desde el tiempo libre y conseguir llegar más allá de un sector concreto de personas.

A modo de esquema:

	Modelo	Titularitat	Gestión	Procedimiento	Interlocución
Gestión municipal.	Gestión Municipal directa	Pública municipal	Personal laboral y/o funcionario	Contratación directa	Puntual. Según necesidades del ayuntamiento
Sin participación vecinal en la gestión	Gestión municipal externalizada	Municipal concertada	Empresa de servicios, asociaciones, fundaciones,...	Contrato de prestación de servicios	Puntual. Según necesidades con la implicación del gestor
Gestión participativa.	Cogestión	Pública concertada	Mixta ayuntamiento-entidad vecinal	Convenio temporal con obligaciones, y responsabilidades bien definidas	Continuidad. Órgano mixto. Necesidad de concreción y detalle
Con participación vecinal en la gestión	Gestión Cívica/ciudadana	Municipal	Entidad vecinal	Convenio con obligaciones y responsabilidades bien definidas	Continuidad. Informativa y según necesidad de proyecto.
	Autogestión	Privada	Entidad, colectivo o grupo vecinal	Mediante sus propios medios	Puntual, según necesidades.

Al inicio del artículo hemos definido los equipamientos socioculturales como espacios que dan herramientas para fomentar la autonomía personal y la participación en la comunidad. Esta definición dibuja una intencionalidad educativa. Un **marco pedagógico** que se perfila fuera del ámbito académico y que dota de recursos, valores, habilidades y destrezas para **la educación a lo largo de la vida**.

En este paradigma educativo, los equipamientos públicos de carácter sociocultural, son herramientas necesarias para la comunidad para organizarse y actuar como protagonistas de su realidad, compartiendo un punto de partida y un destino común. La comunidad es educadora y educando y cada vez tiene más conciencia de este hecho. Los equipamientos socioculturales definidos como espacios de encuentro, de creación social y cultural son claramente espacios de "de educación en, desde y para el tiempo libre". Pero donde la educación en, desde y para el tiempo libre, no es un tiempo desocupado o liberado de obligaciones si no un tiempo de libertad para la libertad como transformación de la persona generando protagonismo y autonomía.

Fomentar espacios gestionados por la comunidad y por tanto también por los jóvenes hace que se trabajen las capacidades necesarias para desenvolverse adecuadamente en su entorno, como personas comprometidas con la realidad que viven. La existencia de espacios de relación, comunitarios y de construcción colectiva fomenta la inclusión social.

Una vez visto el marco pedagógico podemos perfilar los agentes que dinamizan el equipamiento sociocultural. Sean agentes sociales asalariados o voluntarios cumplen diferentes **tareas y roles** que se exponen a continuación:

- Como educadores tienen que buscar en todo momento, la relación personal y la educación en el cambio de actitudes y valores estimulando para la

acción teniendo en cuenta los intereses, valores, formas de pensar y posibilidades de las personas.

- Como dinamizadores su labor consiste en implicar a los grupos hacia la acción conjunta, a la vez impulsa actitudes comunitarias y actúa sobre la realidad para transformarla.
- Como mediadores han de posibilitar la comunicación y las relaciones sociales, Avanzar en la mejora personal y social facilitando a las personas, los medios necesarios para que puedan resolver por sí mismas sus dificultades.

La labor de estos agentes sociales dinamizadores del equipamiento de carácter sociocultural consiste en observar y comprender las características y capacidades que influyen en la situación concreta y trabajar con las personas implicadas en un proceso donde éstas sean las protagonistas. Para ello hay que facilitar la comunicación entre las personas, ayudar a reflexionar sobre su responsabilidad y mostrar recursos.

De igual manera que hemos conocidos las tareas y roles debemos visualizar los diferentes **espacios de acción** que se generan en un equipamiento sociocultural y sobre el que los agentes sociales dinamizadores deberán desarrollar su labor.

- Espacios de relación y referencia, de encuentro natural y cohesión social. En estos espacios se engloban al mismo tiempo las acciones propias del equipamiento y las establecidas a través del trabajo en red con el resto de la comunidad.



- Espacios de recursos para dar oportunidades de igualdad a toda la comunidad. Información, orientación y mediación para el fomento de la autonomía individual y colectiva. Son espacios que se han de poder acercar y trabajar en red con los servicios que ofrece el territorio en materia de educación, trabajo, salud, vivienda, movilidad, ocio, cultura, u otros.
  
- Espacios de educación no formal e informal que permitan el aprendizaje de valores, actitudes, hábitos y recursos que fomenten el desarrollo positivo de la persona y de su entorno social. Educación en, desde y para el tiempo libre entendido como espacio de transformación de la persona que genera protagonismo y autonomía.
  
- Espacios de participación para promover la cultura participativa, la educación en valores y la transformación social. Espacio para dar soporte a las iniciativas vecinales entendiendo que la participación es un proceso educativo que da herramientas al vecino/a como persona activa en su entorno. Asimismo deberá permitir que los puentes entre los miembros de la comunidad, y entre la comunidad y la administración.

Todo el tiempo hemos dado vueltas al **concepto de participación**. Hay diferentes definiciones de este elemento sobre el que se ha escrito y hablado mucho. El diccionario de María Moliner nos ofrece una serie de verbos que vienen a explicar un poco mejor esta definición: "comunicar, informar, notificar; colaborar, contribuir, cooperar, asociarse, compartir, comulgar, intervenir". Otras definiciones que podemos hacer sobre la participación son: Acción de implicación en el desarrollo de un proyecto; toma conjunta y solidaria de decisiones detrás de un objetivo común, responsabilidad compartida, estar involucrado o desempeñar un papel en algo o ser escuchado y tomado en

serio, sin que se dé una participación simbólica para mantener contenta a la persona.

Para Fernando Pindado, especialista en participación ciudadana, la participación no es un fin en sí misma, sino un medio. Tampoco depende de una norma, ni de un organismo, ni de un consejo, ni basta con crear normas y órganos. Es un proceso dinámico y activo en el que cada actor debe tener claro su papel.

Según Marco Marchioni, especialista en participación y en procesos de desarrollo comunitario, la participación no existe sin toma de conciencia de la necesidad de cambiar las cosas. Es un proceso dinámico y dialéctico en el que entran en contacto tres agentes: población, técnicos y administraciones.

Otro especialista en procesos de desarrollo comunitario, Tomás Rodríguez Villasante, define la participación como la toma de decisiones compartida tras conocer problemas y alternativas a partir de mecanismos claros. Debe aportar soluciones creativas ante problemas de mejora de la calidad de vida, huir de la burocratización y tener en cuenta la realidad más cotidiana.

Según Joel Martí, profesor de sociología y experto en temas de participación, ésta debe promover también el liderazgo vecinal y la integración de la administración en el proceso desde la lógica de la colaboración. Los procesos de participación de base han enriquecer los proyectos técnicos sin caer en tecnocracia, y a la inversa. Una mayor complejidad de los procesos participativos supone una mayor presencia de técnicos, que nunca deben sustituir a los participantes, sino dar y facilitar sus tareas participativas.

También es interesante poner luz sobre la participación juvenil y ver que según la Asociación Canadiense de la Salud Mental la participación juvenil involucra

el reconocimiento y alimentación de las fortalezas, intereses y habilidades de los jóvenes al ofrecer oportunidades reales para que se involucren en las decisiones que les afectan como individuos y grupo. La Organización Mundial de la Salud dice que "Los adolescentes y los jóvenes ya no son niños, pero todavía no son adultos. Necesitan ayuda y oportunidades para desarrollar sus capacidades psicosociales y físicas y, cuando se les da la oportunidad, hacen una contribución esencial no sólo a su propio desarrollo saludable, sino también al desarrollo de la sociedad".

El Equipo del Fomento de la Participación de la Agencia Catalana de Juventud define la participación como la capacidad de los y las jóvenes de incidir en el proceso de toma de decisiones de todo aquello que afecta a sus vidas: su entorno, sus relaciones y las posibilidades de desarrollo personal y colectivo.

Como resumen podemos decir que la participación es una herramienta de uso voluntario basada en un proceso de implicación, personal y colectivo para la mejora del sujeto y su entorno. Por lo tanto la participación se convierte en una herramienta educativa básica para los equipamientos de carácter sociocultural con vocación de transformar su entorno.

**A participar se aprende participando.** Trabajar con lógica de participación permite el desarrollo de la persona como autónoma y protagonista de lo que sucede a su realidad y por tanto a su comunidad. La participación responde a diferentes momentos y es gradual existiendo una implicación del vecindario en el proyecto de diferentes formas, en diferentes momentos y en constante evolución hacia una mayor asunción de responsabilidad y es aquí donde los equipamientos socioculturales se convierten en escuelas de participación.

<p>Antonio Alcántara Alcántara e / a: <a href="mailto:jeselito@gmail.com">jeselito@gmail.com</a> <a href="http://educaciotransformadora.wordpress.com/">http://educaciotransformadora.wordpress.com/</a></p>
--

Barcelona, a abril de 2011

## **Bibliografía**

Ayuntamiento de Barcelona; Plan Joven Bcn. Plan director de la política de juventud 2006-2010. Aprobado por el Consejo plenario 06 de octubre 2006

Alcántara, Antonio, "Educando desde y para personas libres", Blog del Ateneo [www.ateneu9b.blogspot.com/](http://www.ateneu9b.blogspot.com/), octubre 2010

Asociación Canadiense de la Salud Mental. "Manual de Participación Juvenil: Trabajando con jóvenes. Una Guía para a participación juvenil en la toma de decisiones ". 2003. Editar Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Organización Mundial de la Salud (OMS)

Carreto, Miguel Angel; "El perfil de l'Animador Sociocultural" Materials de suport de Foment de la Participació Juvenil de l'Agència Catalana de Joventut 2008

Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya. N º 2801 -8.1-1999. Carta Municipal de Barcelona

Diputación de Barcelona. "Los espacios municipales de juventud. Programación, usos y potencialidades". Red de Municipios. Área de Igualdad y ciudadanía. Colección Herramientas de trabajo juvenil, n º 2 de mayo 2003

Moliner, María. Diccionario de; Editorial Gredos. 2003.

Marchioni, Marco. "Comunidad, participación y Desarrollo comunitario". Ed. Madrid. 2001

Martí Joel, "Técnicas participativas para el debate grupal", 2002; Colección Papeles de Participación Ciudadana, núm. 17 Edita: Diputación de Barcelona;

Pindado, Fernando. "La Participación ciudadana en la vida de las ciudades", Ed. del Serbal, Barcelona, 2000

Plataforma d'Entitats per a la Gestió Cívica; "La gestió ciutadana d'equipaments públics" 2on Congrés de les Associacions de Barcelona; 2011

Rovira, Cristina (Coord); Guía de gestión de locales jóvenes; Secretaría de Juventud y Consejo Comarcal del Tarragonès; 2009

Tellez, Antonio, "La información como plataforma de Participación"; Universidad de Salamanca, 2007

Ventosa, Victor.; "Perfiles y modelos de animación y tiempo libre", Editorial CSS; 2008

Villasante, Montañés, Martin (coord), "La investigación social participativa"; ed.El Viejo Topo, 2002

Waichman, Pablo.; "Tiempo libre y recreación; Un desafío pedagógico", Ed. CSS, 2008

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO:** Alcántara Alcántara, Antonio.; (2011); Los equipamientos de carácter sociocultural y sus modelos de gestión.; en <http://quadernsanimacio.net>; nº 14, julio de 2011; ISSN: 1698-4404