

PROXIMITAT I RELACIÓ PER A LA COHESIÓ SOCIAL

**Programa marc de la Xarxa de Centres Cívics
de l'Ajuntament de Girona**

ÍNDEX

1. Presentació	5
2. Introducció	9
3. Evolució històrica: antecedents	13
4. Marc conceptual	17
4.1. Conceptes clau	17
4.2. Missió, objectius i mesures	29
4.3. Orientacions per a la pràctica	32
5. Marc operatiu	45
5.1. Processos estratègics	45
5.1.1. Programació	46
5.1.2. Projectes	49
5.1.3. Serveis	51
5.2. Processos de suport	52
6. Marcs de participació	57
7. Avaluació	65
8. Plans d'actuació	69
9. Epíleg	75
10. Bibliografia	79
11. Annex	81

Edita: Ajuntament de Girona
Disseny: Joan Casanovas
Autors: ?????
Correcció i estil: ??????????
Fotografies: ??????????
Fotocomposició: Curbet CG
Impressió: ??????????
Dipòsit legal: ?????
ISBN: ??????????

1. PRESENTACIÓ

La ciutat de Girona i els centres cívics

Una ciutat cohesionada és una ciutat que avança cap a la justícia, que multiplica sinèrgicament la gran diversitat de les seves capacitats humanes, socials i econòmiques i que tendeix a optimitzar la seva potència de creixement en tots els ordres.

Girona té un projecte de ciutat que actua per superar les dificultats del seu teixit urbà, que el cuseix físicament i que busca la cohesió social del seu conjunt, des dels barris i amb els barris.

La nostra ciutat ha estat dotada d'equipaments públics amb un model caracteritzat per l'atenció a les persones com a prioritat i que situa l'educació, la cultura i l'acció cívica en el centre de l'acció política. Una bona manera de copsar l'evolució dels serveis a les persones ens la mostra la transformació que han experimentat els equipaments de tota mena, entre els quals situem els centres cívics, els centres socials i les biblioteques.

Els centres cívics de Sant Narcís, Onyar Est, Santa Eugènia, Palau, Pont Major, molts dels quals hem completat amb una biblioteca, i el de l'Esquerra del Ter, que obrirem enguany, configuren un mosaic en contínua reconversió d'espais de relació social i de convivència per a les persones, per a les associacions i per a les entitats.

La cohesió d'una comunitat passa per l'enfortiment dels vincles i de les relacions entre els seus integrants. Són relacions imprescindibles per evitar els cercles d'exclusió, que representen una amenaça per a tothom. Mantenir i fer créixer aquestes interrelacions reclama l'existència d'aquests espais, d'aquestes places públiques cobertes, d'a-

questes “àgores” des de les quals uns equips humans altament professionals dirigeixen i gestionen tota mena de projectes i d’activitats, amb l’objectiu d’enfortir el teixit social i millorar la qualitat de vida i el benestar dels ciutadans i ciutadanes.

Aquesta és la nostra manera de treballar des de la consciència cívica per fomentar els drets fonamentals de les persones i fer un pas més per convertir la nostra ciutat en un espai obert, lliure i plural que faciliti la convivència entre tota la ciutadania.

ANNA PAGANS GRUARTMONER
Alcaldeessa de Girona

Els centres cívics, uns equipaments de proximitat per a tothom

Un dels reptes del segle XXI a les ciutats és la cohesió social, és a dir, que la diversitat no signifiqui segmentació i exclusió. Cal entendre la ciutat com un espai de desenvolupament d’iniciatives i projectes ciutadans i en aquest sentit els ajuntaments que dissenyem i gestionem els recursos més propers a les ciutadanes i als ciutadans hem de tenir una visió emprenedora i activa de cara a generar projectes que responguin a les demandes de la població.

El programa marc de la Xarxa de Centres Cívics s’emmarca dins de la política d’inclusió social de l’Ajuntament de Girona que ve definida pel següent objectiu estratègic: “Fer de Girona una ciutat plenament inclusiva, on les persones –totes elles ciutadans i ciutadanes de ple dret– puguin accedir a tots els mecanismes de desenvolupament humà i inserció en xarxes socials que els permetin portar a terme els seus projectes vitals en condicions de màxima llibertat i igualtat, sense relacions de dominació i dependència, en un marc generador d’autonomia i de reconeixement i valoració de totes les diferències.”

Aquest objectiu estratègic el desenvolupem d’acord amb quatre aspectes fonamentals i que estan estretament vinculats entre ells:

- Autonomia i significació social per a tots els ciutadans.
- Benestar individual i cohesió social.
- Accedir al treball, els drets socials, a les prestacions, a la participació a la cultura, a la ciutadania.
- Creació i manteniment del capital social.

La Xarxa de Centres Cívics de Girona és, en aquest marc, el fruit d’una aposta municipal i veïnal, que va generant dia a dia un model,

en què la cultura és un element viu, per a la relació comunitària, l'articulació territorial i la cohesió social.

La reflexió que sobre la pràctica dels centres cívics hem anat fent al llarg del temps i especialment en els darrers quatre anys, ha culminat en aquesta publicació de la qual em sento molt orgullós i felicito des d'aquestes ratlles a totes i tots els que han fet possible el "model Girona" de centres cívics, els responsables tècnics, els treballadors i treballadores dels centres, les associacions i els ciutadans i ciutadanes que com a col·lectiu i a títol individual els donen vida.

És bo, doncs, de forma resumida, recordar ara que un centre cívic, per a nosaltres, com a equipament de titularitat pública municipal, persegueix quatre grans objectius:

1. **Facilitar i promoure l'accés a la cultura i l'expressió cultural.**
2. **Fomentar la vida associativa i la participació ciutadana.**
3. **Generar processos d'interacció social i d'identificació col·lectiva.**
4. **Articular barri i ciutat: en la dimensió cultural, participativa i de relacions socials.**

Consegüentment aquest llibre que us presentem exemplifica aquest model dels centres cívics que es fonamenta en la política municipal per a la cohesió social de la ciutat de Girona.

En la seva funcionalitat, la característica essencial més preuada i que ens defineix és **la proximitat i la relació amb les veïnes i els veïns**, que pretén una integració / interacció amb una **participació de debò**.

JOAN OLÒRIZ SERRA
Tinent d'alcalde de Serveis Socials i Joventut

2. INTRODUCCIÓ

El document que teniu a les mans és fruit del treball de la Secció de Centres Cívics de l'Àrea de Serveis Socials i Joventut de l'Ajuntament de Girona. A partir del Programa de Centres Cívics redactat l'any 1997, els directors i el cap de secció van començar a redactar un primer document amb la intenció de redefinir, a partir de la pràctica ja consolidada de sis centres cívics, el model de centre cívic de l'Ajuntament de Girona. Aquest procés va començar a principis de l'any 2004. Seguint un esquema que volia incloure des de la part més conceptual fins als detalls més pràctics i de gestió, l'equip va redactar una primera versió del document. Aquest primer document, amb el vistiplau del responsable polític de l'àrea, va ser presentat en els diferents consells de centre, coordinadores d'entitats o reunions amb associacions de cada barri. Allà les entitats més vinculades a la gestió i activitat diària dels centres van poder proposar, corregir, millorar i, en definitiva, contribuir al document des del seu punt de vista (clau des de la nostra manera d'entendre els centres cívics com a equipaments de proximitat). Aquesta nova versió es va contrastar amb el conjunt de treballadores i treballadors dels centres cívics i amb els treballadors dels serveis socials d'atenció primària (servei acollit als centres cívics que entenem preferent en tant que té la mateixa missió que nosaltres). Aquesta vegada les correccions i millores provenien d'una òptica més professional: més quotidiana des dels equips de centre i més ideològica des dels equips de serveis socials d'atenció primària. Amb totes aquestes incorporacions es va dotar el document d'un cert ordre i la Junta de Govern Local el va aprovar el 10 de febrer de 2005.

Des de llavors fins ara la vida quotidiana dels centres cívics i de la secció ens ha permès créixer i evolucionar, i fer del document una eina pràctica i quotidiana que hem utilitzat per entendre, explicar i fer evolucionar la nostra tasca diària. A més hem tingut influències varies de diferents autors que des de la teoria ens han aportat arguments i rigor que enforteixen la pràctica i la fan més transferible. En aquest sentit vam tenir la sort de poder fer dues sessions de treball per reflexionar sobre el document amb persones estretament vinculades a la nostra pràctica, que van aportar un punt de vista extern al nostre document. Jesús Martín Barbero, catedràtic especialista en cultura, i Óscar Rebollo, sociòleg i expert en desenvolupament social i participació ciutadana, van fer una lectura crítica del document i van fer aportacions molt interessants que van canviar punts de vista sobre aspectes clau del document. A partir d'aquí va començar un treball més intens de redacció i correcció del text en un fèrtil i intens treball en equip que ha esdevingut una font d'aprenentatge en si mateixa. Al final tenim el document que volíem, el document que teniu a les mans.

El document està estructurat de la manera següent. Comencem una breu explicació de l'evolució històrica de la Xarxa de Centres Cívics a Girona. Expliquem d'on venim perquè això incideix en quin model de centre cívic tenim. Després passem a la part més teòrica del document: el marc conceptual. La feina que fem està basada en una manera d'entendre la realitat i l'expliquem a través dels conceptes clau. La nostra finalitat i el quadre d'objectius que se'n desprèn ve a continuació. I tanquem el capítol més teòric amb unes orientacions per a la pràctica. Aquest és un apartat clau per a nosaltres perquè parla de la intencionalitat que donem a cadascuna de les nostres intervencions. Dóna aquell matis que ens diferencia d'un supermercat de serveis i activitats, dóna sentit al centre cívic com a servei públic. A conti-

nuació comencem ja a descriure la nostra activitat més concreta i la manera com la fem: quan parlem de processos estratègics volem explicar allò que fem dins els centres cívics, quan parlem de processos de suport expliquem amb quins instruments ho fem i quan parlem de marcs de participació parlem de la dimensió relacional que amara tota la nostra activitat. Parlem, després, de com creiem que s'ha d'avaluar i oferim una proposta. Finalment el Pla d'Actuació és l'eina que fa operatiu el programa marc.

El document no engloba tota la realitat dels centres cívics, ni vol ser una reflexió teòrica sobre aquests equipaments de proximitat. Hem defugit l'estil acadèmic i no volem fer un manual a l'ús per poder exportar el nostre model a altres ciutats. Hem explicat la feina que fem. Volem que el lector sàpiga què passa i, sobretot, per què passen les coses als centres cívics de Girona. Està explicat sense pretensions literàries ni teoritzadores, però podem assegurar que tot el que expliquem passa, hi és. Al final en surt una imatge, un model de centre cívic que pivota al voltant de tres idees: la producció de benestar, l'espai ciutadà i la construcció i enfortiment del teixit social. Així el model de centre cívic que presentem, molt vinculat a la nostra pròpia història com a organització, esdevé un espai per a la promoció personal, el desenvolupament comunitari, que té un paper rellevant en el creixement de la xarxa social de la ciutat.

Santa Afra, gener de 2007

3. EVOLUCIÓ HISTÒRICA: ANTECEDENTS



Exposició de patchwork a càrrec del col·lectiu de dones La Cata.



Taller d'esmalts.



Projecte juvenil Art-Crea.



Servei Esp@is Internet.
Projecte de dinamització de noves tecnologies.

El naixement i consolidació dels centres cívics, com a model d'equipament sociocultural de proximitat, segueixen unes línies força comunes arreu del país, tot i que a cada municipi hi ha unes necessitats i interessos prioritaris que els van definint. A Catalunya, en general, es pot parlar de dos elements significatius en l'escenari social de finals dels anys setanta i principis dels vuitanta, que conjuntament van començar a perfilar aquest tipus d'equipament. D'una banda, una densa trama social (associacions cíviques, veïnals, culturals i socials) i una intensa demanda d'espais per a la participació i realització d'acions comunitàries. I de l'altra, els ajuntaments comencen a crear nous equipaments tot donant prioritat a les zones perifèriques de les ciutats amb voluntat manifesta de descentralitzar serveis i activitats i consolidar estructures socials i associatives.

A Girona en relació amb la creació dels centres cívics podem parlar de tres etapes ben definides: una primera referent als orígens que fan possible la creació d'aquests centres cívics (anys vuitanta), una segona en la qual s'instaura un tipus de model de centre cívic (anys noranta) i una tercera que planteja la consolidació a tota la ciutat (a partir de l'any 2000).

Els orígens dels centres cívics es remunten al 1981, a partir d'uns determinants bàsics. La implantació de l'Ajuntament democràtic manifesta una voluntat política de sectoritzar i descentralitzar els serveis socials per apropar-los al ciutadà i cobrir tots els barris. D'acord amb aquesta voluntat de descentralitzar els serveis socials, van crear-se set centres socials. En aquests centres s'hi van ubicar els serveis socials d'atenció primària (SSAP), equips professionals formats per

assistents socials, educadors de medi obert i treballadores familiars. A part de treballar en la detecció i actuació davant de necessitats i mancances personals i en molts altres programes i intervencions socials, els SSAP van posar en marxa projectes de prospecció i dinamització per facilitar el sorgiment de grups organitzats per a la defensa d'interessos de la comunitat. D'aquesta manera van sorgir associacions veïnals, de gent gran, de joves, de dones, d'aturats... orientats i assessorats pels professionals fins a arribar a la seva pròpia projecció social i autonomia.

D'altra banda, es fan evidents unes necessitats emergents en els territoris perifèrics acompanyades d'unes demandes d'espais i recursos per part de les entitats ciutadanes. Tot això en un moment en què els barris guanyen una incidència política a la ciutat i tècnicament es proposa treballar amb tota la comunitat i no només amb els sectors més desafavorits. A finals dels anys vuitanta, la xarxa d'associacions havia crescut i també les seves necessitats. Calia una nova infraestructura que permetés la realització i l'impuls de les seves actuacions.

A partir del 1989 i fins al 1997 podem parlar d'una etapa d'instauració dels centres cívics. Aquests són promoguts des de l'Àrea de Cultura i Educació i dins d'aquesta, depenen de la Secció de Serveis Socials. El model de centre cívic es configura a partir d'un equilibri dels condicionaments tècnics, territorials i polítics. El fet que els centres cívics neixin en el marc dels serveis socials d'atenció primària comporta que la gestió inicial sigui a càrrec de treballadors socials i dota originàriament aquests centres d'un cert patrimoni: coneixement de la realitat social, cultural, urbana i econòmica del territori i una relació directa amb el ciutadà i els agents socials del barri. D'aquesta manera el projecte s'origina en el territori a partir d'un treball de relació i suport a l'associacionisme i de dinamització del barri. És un moment d'implantar polítiques de proximitat i relació amb els ciutadans, ali-

mentat per iniciatives de les associacions i els programes i projectes de la Secció de Serveis Socials. El Pla de Ciutat de Girona, aprovat l'any 1995, situa la implantació de la Xarxa de Centres Cívics en la Línia 4 "Cohesionar i obrir socialment la ciutat". El mateix document els descriu com a "suport per a la vida social en un barri i plataforma d'expansió del barri cap a la resta de la ciutat" i proposa la mesura d'elaborar un "pla d'equipaments que tingui la màxima força vinculant" i ja descriu els equipaments com a "polivalents, intergeneracionals i descentralitzats". A partir d'aquí s'inicia l'elaboració tecnicopolítica del Programa de Centres Cívics l'any 1997 que marca el començament d'una etapa de consolidació del model de centre cívic de la ciutat de Girona.

A partir de l'any 2000, la dinàmica de funcionament dels cinc centres cívics existents i el plantejament del treball en xarxa (distribució de tasques, intercanvi d'experiències, debat sobre el model, presentació de propostes i documents conjunts, distribució dels pressupostos...) genera una programació àmplia d'oferta d'activitats i serveis i una presència real en la vida dels barris i a la ciutat. Aquest procés s'ha alimentat d'una important participació de grups i entitats que en el marc dels centres cívics han desenvolupat les seves propostes d'activitats i serveis, i s'ha facilitat així una programació compartida i global en l'àmbit de la ciutat. Això reforça la imatge del model de centre cívic tant a nivell intern com extern: es fa difusió conjunta de l'activitat, presentació pública de programes i memòria de la xarxa i presència intermitent en els mitjans de comunicació.

La participació en el projecte *Kaleidos.red*¹ (des de la seva fundació, l'any 2001), una xarxa estatal d'ajuntaments amb equipaments

¹ Fundación *Kaleidos.red*. Xarxa municipal d'àmbit nacional orientada al desenvolupament de les polítiques locals de proximitat a la ciutadania (www.kaleidosred.org).

de proximitat o centres cívics, ens ha permès contribuir a l'elaboració de materials de reflexió sobre aquests equipaments a nivell estatal, així la formació i intercanvi amb diferents municipis espanyols ha reforçat el model de Girona i l'ha enriquit.

L'any 2003, va ser un moment especialment significatiu per les diferents opcions que es generaven a l'hora de decidir sota quina política municipal s'havia de continuar desenvolupant la Xarxa de Centres Cívics. La decisió va ser mantenir la xarxa en el marc de la política social municipal i continuar treballant en les diferents dimensions que li són pròpies, tot confirmant la seva vocació per contribuir a la cohesió social en la ciutat. Aquest mateix any es va constituir la secció de centres cívics i es van fer millores en la dotació de personal i d'activitats.

Aquest procés culmina amb l'aprovació del Programa Marc de la Xarxa de Centres Cívics de Girona per part de la Junta de Govern Local el dia 10 de febrer de 2005, document que és la base del llibre que esteu llegint, i que determina un model peculiar a la ciutat de Girona que es destaca per un intent reeixit d'articular estratègicament l'acció cultural, la participació i les relacions socials com a vehicle per a la cohesió social. Es tracta d'un model implantat en el territori, que esdevé un referent quotidià, punt de trobada, d'acció i d'organització dels agents socials i culturals, amb una forma de treball flexible i adaptada a dinàmiques emergents. No són macroequipaments però tenen un alt nivell de potencialitats i dinamisme, on la ciutadania juga un paper protagonista.

4. MARC CONCEPTUAL

“La pràctica sense pensament porta a la rutina o a la improvisació, però el pensament sense pràctica porta a l'endogàmia i l'aïllament”

ANTONI CASTELLS

Aquest marc està estructurat en tres grans blocs: en un primer moment definim de forma pràctica els conceptes clau del programa (el que podríem considerar el vocabulari bàsic); a continuació es presenten la missió, els objectius i les mesures de la xarxa (que vénen a resumir la ideologia del programa), i acabem amb les orientacions per a la pràctica (on exposem els camins, les maneres de fer que creiem més adequades per al nostre projecte). Aquesta part del programa vol ser un marc teòric i ideològic que ens serveixi per desenvolupar la nostra feina diària sense caure, com diu Castells, ni en la rutina ni en la improvisació.

Volem que la nostra feina tingui rigor, creiem que més enllà de l'execució de les tasques quotidianes que es generen al voltant de la vida dels centres cívics ens cal una estructura formal que orienti la nostra intervenció, per evitar riscos com la dispersió i l'activisme. Aquest marc teòric ens ha de permetre orientar els nostres continguts i les nostres formes de gestió, evitar les modes, i situar-nos de forma ideològica davant la demanda sense caure exclusivament en la gestió de l'equipament.

4.1. Conceptes clau

Volem identificar conceptes clau que creiem imprescindibles per entendre el nostre programa. **No volem fer definicions teòriques i**

exhaustives, sinó subratllar aquells aspectes que estan més vinculats als nostres objectius i a la nostra praxi.

De cada concepte clau, en volem destacar les parts i interpretacions que més ens interessin per a la planificació, l'actuació i l'avaluació dels nostres serveis. Es tracta de posar sobre la taula les idees que creiem que tenen una rellevància en la nostra manera de treballar i prendre determinades opcions davant d'aquests conceptes. La majoria són conceptes que permeten definicions molt àmplies i interpretacions molt variades, però la nostra intenció no és acadèmica sinó que pretén acotar-los i optar per una definició consensuada que els transformi en conceptes operatius per a la nostra feina diària.

Cohesió social

La sociologia designa la cohesió social com el grau de consens dels membres d'un grup social en la percepció de pertinença a un projecte o situació comuna. És una mesura de la quantitat i qualitat de la interacció social dins el grup.

És evident que la cohesió social depèn de múltiples factors: econòmics, socials, polítics, culturals... Però creiem que té dos aspectes bàsics: garanties per accedir a una renda (element clau per a l'autonomia en la satisfacció de les necessitats bàsiques) i garanties per accedir a un estatus (reconeixement social, dret a expressar-se, significació social envers els altres...).

En termes generals, entenem també que la cohesió social es genera a partir de la reducció de les desigualtats, de l'equilibri en la diversitat, establint vincles entre els ciutadans i el seu entorn. Una societat cohesionada té vies i capacitats per resoldre els seus conflictes i gaudeix d'un bon nivell de convivència. Els seus membres se senten que formen part de la comunitat.

La cohesió social es genera a partir de la reducció de les desigualtats, de l'equilibri en la diversitat, establint vincles entre els ciutadans i el seu entorn. Els centres cívics poden contribuir-hi en els aspectes més relacionats amb el dret d'expressió de la ciutadania, la dinamització social per a la promoció de persones i grups, i la creació de sentiments de pertinença. Buscant una societat cohesionada, que té més vies i capacitats per resoldre els seus conflictes i gaudeix d'un bon nivell de convivència.

Contribuir a la cohesió social de la societat gironina és la missió dels centres cívics. Aquesta contribució la situem en els aspectes més relacionats amb l'accés al reconeixement social: dret d'expressió de la ciutadania, dinamització social per a la promoció de persones i grups, i creació de sentiments de pertinença en la comunitat més immediata.

Aquest treball el plantegem a tots els nivells al nostre abast: des de la promoció individual amb els ciutadans fins a l'articulació entre barri i ciutat, passant per diverses formes organitzatives, formals i informals, i per les accions d'interès col·lectiu. També el plantegem en els espais dels serveis, programacions i projectes, en els centres i en els barris o territoris d'influència.

La cohesió social és un element transversal en tot el programa marc.

Cultura

Els centres cívics fem cultura, participem de la cultura. Però no estem parlant de cultura tant en un sentit antropològic, sociològic o exclusivament vinculat a les belles arts i l'aprenentatge il·lustrat. Estem parlant de la cultura, com diu Toni Puig, feta amb els ciutadans, en què la forma de treball és relacional i connecta la ciutadania amb els

artistes, les organitzacions, les institucions, sempre tenint com a objectiu que la ciutadania doni forma a la ciutat.

Des d'aquesta perspectiva, la cultura esdevé una font d'oportunitats per a tothom i a tot arreu, amb una clara dimensió pública. Ens interessa la cultura per fer de pont, posar en contacte, crear xarxes. La cultura des de la proximitat vers la globalitat. Una cultura a partir de les idees de Jesús Martín Barbero, que guanya sentit perquè renova el vincle social, ajuda a fer visibles certes dimensions de la vida. Una cultura molt vinculada a la idea de comunicació, que és més que instrument i alhora és motor per a una comunitat cívicament organitzada.

Estem parlant d'una cultura que guanya valor per la seva capacitat d'esdevenir experiència significativa, d'aprendre, de viure millor, d'emocionar-te. En definitiva, ens interessa la cultura en la seva dimensió lúdica, de passar-ho bé i en la seva dimensió de promoció personal.

Entenem la cultura com una font d'oportunitats per a tothom i a tot arreu, que emociona, que té una dimensió lúdica i una dimensió de promoció personal, que permet la participació real de la ciutadania.

Una cultura que supera la seva instrumentalitat i esdevé via de socialització, integració i organització cívica, sempre sense perdre de vista la seva dimensió pública.

Aquesta no és una cultura importada o prefabricada, és la cultura de la gent del barri, que crea i promou escenaris per a la seva manifestació i expressió. La participació en la cultura ha de permetre a cada ciutadà tenir oportunitats i escenaris propers. El centre cívic ha de ser un facilitador, la cultura ha d'integrar, hem de ser mediadors en poblacions més desconnectades. No volem limitar-nos a tenir només usuaris o clients, en la cultura la ciutadania també ha de ser productora i creadora.

Tota aquesta complexa i profunda concepció de cultura prové d'una experiència real de la cultura com a via de socialització i integració. Una cultura que posem al servei de necessitats socials. Una cultura que integra, que projecta, que genera reconeixement dels altres i que esdevé transformació social.

En resum, ens interessa la cultura del sentit, de l'experiència viscuda, de l'oportunitat per a tothom i a tot arreu, motor d'organització cívica, preocupada per la integració social dels altres, instrument de promoció personal, una cultura per passar-ho bé i per emocionar-se.

Capital social

El concepte de capital social consisteix, segons Putnam, en el conjunt de xarxes i normes de reciprocitat i confiança fomentades entre els membres de la comunitat, gràcies a la seva experiència en la interacció i la cooperació social. Aquest concepte el vinculem estretament al treball comunitari, però aporta i suggereix aspectes que val la pena explicitar:

Invertir en capital social significa generar i enfortir els processos d'interacció social, d'identificació col·lectiva; significa facilitar i promoure formes associatives (grups, associacions, xarxes...) i significa inventar, impulsar la participació ciutadana en l'acció col·lectiva i donar-li suport.

El capital social és el conjunt de xarxes i normes de reciprocitat fomentades entre els membres d'una comunitat que generen confiança, lubrifiquen la vida social i esdevenen causes evidents de l'eficàcia dels serveis a les persones.

Els efectes més evidents del capital social són l'aparició de relacions de confiança entre els agents i els grups, una confiança que hi ha nor-

mes d'obligat compliment, formals i informals, i que comporten reciprocitat i ajuda mútua, i un increment de l'economia de mitjans per obtenir informació a través de les relacions socials establertes i disponibles que té com a conseqüència directa una estructura d'oportunitats més àmplia per tal accedir als recursos.

El capital social crea confiança i lubrifica la vida social, i aquests efectes són positius per a la ciutadania, per a les entitats i per a l'Administració local ja que milloren l'eficàcia dels serveis a les persones.

En aquest sentit és necessària una estratègia política dirigida simultàniament a incrementar el capital social i a reduir les desigualtats d'accés a la cultura i a altres béns. El compromís polític de reduir desigualtats es veu suportat i enfortit per aquestes xarxes i normes de reciprocitat que faciliten una complicitat, evidentment imprescindible, amb la societat civil.

Els centres cívics tenen una posició privilegiada i sòlida dins de la comunitat per tal de fomentar les xarxes socials i associacions cíviques. La generació de capital social ens permet fer front a situacions de vulnerabilitat, resoldre conflictes i treure més rendiment a les noves oportunitats.

Participació

Estem en un moment en què la participació és clau de volta de moltes polítiques públiques i des de la nostra perspectiva volem distingir tres dimensions o nivells de relació d'aquest concepte amb les polítiques públiques locals. Malgrat que creiem que estan directament vinculats, comporten un tractament diferenciat que no volem confondre:

A. Participació política i institucional en la governabilitat de la ciutat, en les decisions d'interès general. Aquesta participació ciutadana té sentit en el marc d'un projecte polític que li dona significat. El govern de la ciutat va impulsant instruments (regla-

ments, taules territorials, consells municipals, senat de joves...) per a aquesta participació i la Xarxa de Centres Cívics hi pot col·laborar des de la seva posició de proximitat i relació amb la població.

B. Participació comunitària, que té a veure amb formar part d'organitzacions, grups estructurants, associacions amb ànims diversos, d'interès col·lectiu, grupal o individual. Té a veure amb participar en d'actes i manifestacions col·lectives de molts tipus, però que reforcen un sentiment comunitari o d'identitat col·lectiva. Aquesta dimensió de la participació té a veure també amb el fet de formar part d'òrgans de programació o gestió de serveis del barri. En definitiva, una participació molt directament relacionada amb el fet viure millor, sentir-te bé en l'entorn, obtenir un reconeixement dels veïns, expressar una solidaritat i interès pel que t'envolta de forma més immediata.

C. També ens interessa la dimensió de la participació individual o col·lectiva relacionada amb el fet de crear, de facilitar, de prendre possessió d'espais i moments. Aquesta dimensió recull aquelles pràctiques en què el màxim de ciutadans que ho desitgin puguin fer les seves aportacions (en els àmbits cultural, educatiu, de lleure i en tot el que representi una experiència significativa). Creiem fermament en la importància del reconeixement que es genera en l'acte de donar, de mostrar-se útil als altres, de fer aportacions valorades pel conjunt. Aquestes pràctiques, juntament amb el fet de sentir-se reconeguts en el seu entorn més immediat, ajuden a la integració social i a l'accés a la ciutadania, sobretot als que tenen més dificultats per accedir-hi. D'alguna manera entenem que donar integra més que rebre, que participar donant atorga un estatus, imprescindible per a la cohesió social. És en aquesta direcció que cal

buscar formes, espais, moments en què molts ciutadans del barri puguin exercir aquesta dimensió de la participació.

Creiem que els centres cívics treballen, i hi estan interessats de forma prioritària, per fer créixer i promoure la participació en el segon i tercer nivell que hem enunciat, en el benentès que poden col·laborar i ser efectius a ajudar a desenvolupar experiències en el primer nivell, quan es consideri viable i oportú.

Població i territori

En el nostre model de centre cívic és fonamental tenir en compte la variable del territori i la seva població. La població és un conjunt de persones heterogeni, variable i format per grups i subgrups amb interessos i necessitats diferents, que viuen en un mateix espai físic, el territori, que n'és el denominador comú.

Aquest binomi població - territori funciona com un ecosistema amb unes "lleis" i dinàmiques pròpies que ens ofereixen elements imprescindibles per a la nostra feina tant a nivell més estratègic com quotidià:

- a. Té capacitat de constituir o construir identitats, perquè ofereix un referent espontani a la identificació col·lectiva i al sentiment de pertinença; és immediatament perceptible i comprensible per qualsevol.
- b. És el lloc on s'articulen de forma concreta els diferents aspectes de l'existència, fet que ens permet identificar interessos comuns.
- c. Estableix marcs comuns en els quals els individus, grups i organitzacions poden explicitar, promoure i defensar les seves motivacions, interessos i necessitats culturals.
- d. Planteja la necessitat de desenvolupar la coexistència, la diversitat, el vincle i la identitat que poden millorar les condicions de llibertat individual i responsabilitat social.

- e. És la base per establir canals de relació actuació amb d'altres territoris i entre la societat civil i la mateixa Administració.

Des d'un punt de vista professional, el territori ens ofereix l'oportunitat de conèixer les necessitats, demandes, problemàtiques i propostes de la població. Ens permet contactes propers i relacions amb vincle fort i fomentar-ne la interrelació.

En referència a la població i el territori, ens interessa:

- a. Un coneixement profund des de la proximitat de la dimensió relacional existent. Aprendre, identificar potencialitats, entendre, conèixer la gent, els grups, els serveis...
- b. Promoure, reforçar, restaurar, elements afavoridors d'identitat col·lectiva i individual de caire positiu. Treballar en accions d'interès general, de benefici col·lectiu.
- c. Tenir molt present el context, que condiona i demana adaptació dels serveis, recursos i projectes a executar en el territori.

Les relacions socials

Molt vinculat al binomi territori - població volem identificar les relacions socials com el marc en el qual cal entendre els fets i les situacions socials que s'hi generen. Les relacions socials es donen entre grups, associacions i persones significatives del territori..., entre elles i en relació amb serveis i institucions. S'estableixen en funció de centres d'interès, interessos diversos, nivells organitzatius de la població, història i canvis de la comunitat, necessitats i demandes col·lectives. Els centres cívics estan immersos en aquest complex entramat de relacions, formen part de la comunitat i pretenen ser-ne un dels referents, tenir-hi un rol estratègic. És en aquest sentit que ens interessa conèixer, analitzar i intervenir en les relacions socials, especialment en la

direcció del manteniment, enfortiment i creació de vincles socials, de relacions de confiança amb la població, a partir del treball en la proximitat, entès com l'element principal del treball comunitari.

El centre cívic està immers en un complex entramat de relacions (entre grups, associacions, persones i institucions) en el qual pretén ser un dels seus referents, tenir-hi un rol estratègic.

En un altre nivell, també ens interessen les relacions socials que s'estableixen entre el sector públic, l'associatiu i en algunes ocasions el sector privat. Des dels centres cívics, com a servei públic, és important establir els criteris de relació amb els altres dos sectors, que desenvoluparem en les nostres orientacions per a la pràctica.

Treballar en les relacions socials significa per a nosaltres un bon coneixement i anàlisi en el territori, identificar interessos comuns, bastir projectes comuns i generar interacció entre persones, grups, associacions, serveis. La nostra posició en les relacions socials ha de ser clau per entendre i gestionar conflictes en el territori. Les relacions socials se situen sobretot fora del centre, però també cal gestionar-les en l'interior: garantir pluralitat, igualtat d'oportunitats i altres aspectes bàsics en un servei públic i vetllar perquè no es reproduïxin o s'enforteixin desigualtats socials en el microclima de relacions que s'estableix en la vida quotidiana del centre.

Xarxa

El moment actual es fa servir el concepte xarxa per descriure multitud de fets, metodologies i situacions, però en el programa de centres cívics, l'utilitzem amb els significats següents:

A. En referència a les persones, grups i associacions, pren el sentit d'interrelació i de capital social en les dimensions territorial,

estructural i temporal. Comprèn els aspectes de **xarxa relacional** de les persones, de relacions de cooperació amb altres, d'articular la dimensió barri i ciutat... Directament vinculat al concepte de relacions socials que acabem de descriure.

- B. En referència als **serveis del territori**, la relació en xarxa ens pot permetre un coneixement mutu, la possibilitat de fer un diagnòstic més acurat de la realitat, un reforçament dels diferents programes i una complementarietat que permet una millor adequació dels serveis a la població i territori en què treballem. Entenem que la majoria dels fets socials i les necessitats amb les quals intervenim tenen múltiples dimensions i fan necessària aquesta cooperació entre els serveis.
- C. En referència a la Xarxa de Centres Cívics, fem al·lusió a **una forma de treballar i organitzar-nos** que comporta un seguit de beneficis: visió de la realitat més objectiva; major eficiència; millor impacte de les nostres accions; efecte multiplicador en els contactes i accés a recursos; ajuda a superar aïllaments; aporta una nova dimensió territorial; contribueix al sentiment de pertinença i de treball en equip; estimula els professionals en l'acció, la recerca i la innovació; dota de transparència l'organització i crea una sinergia que permet anar més enllà de la suma estricta dels seus membres

En les tres referències ens interessa tenir en compte aspectes com la densitat, la continuïtat i la intensitat.

Interculturalitat

Entenem que el centre cívic és un servei amb una clara dimensió pública, forma part de les nostres obligacions garantir a tota la població del territori el dret a utilitzar els espais públics. Volem aprofundir en aquesta direcció i creiem que tota la ciutadania ha de poder expres-

sar-se i té, sobretot, el dret a rebre respostes i a la interacció entre persones, grups i entitats del territori. Per tant, la nostra visió de la interculturalitat va més enllà de la simple coexistència i pretén crear interrelacions, que facilitin a tothom formar part de la comunitat.

La nostra intervenció ha de procurar crear escenaris i moments de relació/interacció, transformant els centres en espais socials inclusius, que donin rostre i noms propis a la ciutadania. Creiem que el contacte continuat en el temps i en diferents escenaris pot fer créixer una comunitat més cohesionada.

Cal fer del centre cívic un espai social inclusiu que doni rostre i noms propis a la ciutadania per evitar la polarització social i l'exclusió.

Una de les claus d'aquesta visió de la interculturalitat és estar al servei d'un procés modernitzador (no enquistat) i per a la integració social; per tant ha de ser, en els seus fonaments, flexible i dinàmic; ha d'aportar convivència i qualitat de vida. La interculturalitat s'ha de viure des del contrast, la interculturalitat agafa tota la seva dimensió a partir de la **"manera d'ésser plegats"**, així queda clar que l'estatus de ciutadania s'ha d'entendre com una identitat més civil que cultural.

Entenem que el futur passa per saber resoldre les situacions i les relacions que es generen en la nostra ciutat i quan parlem d'integració intercultural, parlem de la capacitat d'una ciutat per créixer davant dels reptes i canvis de la societat actual, per vetllar per evitar que la polarització espacial esdevingui polarització social i exclusió.

Treball comunitari

El treball comunitari és crear vincles i relacions de confiança amb persones significatives, organitzacions i serveis de la comunitat i promoure interacció entre elles. Ens interessa en el sentit que genera en

la comunitat formes organitzatives per atendre necessitats, per configurar noves relacions socials i per gestionar demandes i propostes del territori i la població.

El treball comunitari comporta mediar, animar i facilitar en el si d'un territori concret i en contacte amb la població.

El treball comunitari no s'improvisa i veiem que les noves problemàtiques i necessitats en els territoris estaran molt vinculades als fets i situacions relacionals. El treball comunitari ha de permetre vincular les noves necessitats i demandes als grups i serveis del territori. Així doncs, el coneixement, el vincle establert i la interacció en la comunitat serà clau per poder gestionar i donar respostes a aquestes situacions emergents. També ens ha de permetre adaptar els diferents serveis i iniciatives al territori i rendibilitzar els serveis a les persones.

El centre cívic forma part de la comunitat i ha de ser un referent creant i promovent escenaris de participació i interacció. Per això des dels centres cívics, juntament amb altres agents comunitaris, s'hauran de generar condicions de desenvolupament vinculades a explicitar, promoure i defensar interessos comunitaris.

4.2. Missió, objectius i mesures

En aquest apartat volem explicitar les fites que marquen la direcció i el sentit de la nostra actuació. La missió és la finalitat que persegueix el programa; els objectius responen a les quatre línies mestres de la nostra actuació i les mesures les entenem com a objectius operatius, que donen sentit a les activitats i alhora desencadenen una

acció. Seran les mesures les que es podran avaluar amb indicadors i constatar en quina proporció ens ajuden a assolir un o més objectius.

Missió

Contribuir a la cohesió social i a la promoció de col·lectius i individus, mitjançant la cultura, la participació i les relacions socials

Objectius

- Facilitar i promoure l'accés, l'expressió i la creació cultural.
- Fomentar la vida associativa i la participació ciutadana.
- Generar processos d'interacció social i d'identificació col·lectiva.
- Articular barri i ciutat: en la dimensió cultural, participativa i de relacions socials.

Mesures

- **Facilitar i promoure l'accés, l'expressió i la creació cultural**
 - Oferir i acollir activitats i serveis per a públics de totes les edats.
 - Proporcionar les eines i els recursos necessaris perquè tots els ciutadans puguin accedir a la cultura.
 - Aportar recursos i generar processos que promoguin la demanda cultural.
 - Oferir una gamma àmplia d'activitats formatives que proporcionin experiències significatives, aprenentatges i relacions.
 - Promoure espais de creació i escenaris d'expressió individual i col·lectiva.
 - Promoure una cultura del pensament, dels valors ètics, de la sensibilitat i la crítica.
- **Fomentar la vida associativa i la participació ciutadana**
 - Fer de la programació una intervenció que fomenti la participació i l'expressió ciutadana.

- Oferir espais dinàmics de relació, solidaritat i participació ciutadana.
- Acollir i donar suport de qualitat a l'associacionisme.
- Garantir la màxima pluralitat en l'accés i l'ús dels centres per part de les entitats.
- Afavorir canals i espais, identificar necessitats, persones i grups motor, que facilitin la creació de noves entitats.
- Promoure el compromís del ciutadà individualment i col·lectivament en els mecanismes de gestió i programació del centre.
- Promoure i regular la delegació de responsabilitats i la participació de les associacions i grups en el centre. Utilització d'espais, organització d'activitats pròpies i participació en la programació del centre.
- Oferir escenaris, processos i oportunitats de participació individual i col·lectiva.
- **Generar processos d'interacció social i d'identificació col·lectiva**
 - Generar formes organitzatives diverses, vinculades a les noves necessitats, demandes i propostes del territori i la població.
 - Crear vincles i relacions de confiança amb persones significatives, organitzacions i serveis de la comunitat i promoure interacció entre elles.
 - Crear i promoure escenaris de participació i interacció vinculats a explicitar, promoure i defensar la identificació col·lectiva.
 - Acompanyar i promoure la vertebració de recursos institucionals i comunitaris en el territori en la dimensió cultural, social i formativa.
- **Articular barri i ciutat en la dimensió cultural, participativa i de relacions socials**
 - Integrar la programació en l'oferta i la demanda del barri i la ciutat. Construir una lectura de la ciutat a partir de l'expe-

- riència, el coneixement i les interaccions de cada centre cívic.
- Acompanyar i promoure la vertebració de recursos institucionals i comunitaris de la ciutat en la dimensió cultural, social i formativa.
 - Promoure la relació i l'intercanvi entre associacions del barri i altres de la resta de la ciutat.
 - Promoure el patrimoni cultural, artístic i ambiental del barri i fomentar el seu coneixement i divulgació a diferents nivells.
 - Projectar el centre cívic cap a la ciutat.

4.3. Orientacions per a la pràctica

A part de la definició dels conceptes clau i de la redacció de la missió, els objectius i les mesures, una peça important per al nostre model de centre cívic són les orientacions per a la pràctica. Aquestes orientacions són criteris que ajuden a fer operatius els conceptes i a mantenir la coherència amb els objectius plantejats. Esdevenen, al final, principis rectors i estratègics de tota la nostra acció.

Les orientacions les classifiquem en dos grans blocs. En un primer bloc definim les orientacions respecte a les accions. Posem les orientacions relatives a les nostres accions directes, les que tenen més a veure amb la nostra manera d'actuar, de fer, de programar i de gestionar l'equipament (i els seus continguts). En un segon bloc definim les orientacions respecte a les relacions. Presentem un model de centre que situem en l'àmbit de les relacions socials i l'orientem com a eina de millora de la cohesió social, per això es fa molt necessari tenir criteris, orientacions, que ens diguin de quina manera ens hem de relacionar amb el nostre entorn i quin tipus de relacions volem promoure al voltant dels centres cívics.

4.3.1. ORIENTAR LES ACCIONS

Procés

En la nostra intervenció donem gran importància al procés. Ens interessa el producte final que en resulta però donem gran significació a com s'hi arriba. Ens agrada entendre els processos com a itineraris, en què valorem cada pas, cada moment i el sediment que deixa en l'entorn, les persones i les organitzacions. En aquest sentit el procés és interessant perquè esdevé una font d'aprenentatge sobre mètode i sobre com l'acció evoluciona en el temps. Estar atents a com es desenvolupa també ens permet veure com s'estableixen i es modifiquen les relacions i les xarxes durant cada procés. És per aquesta voluntat que dissenyem les nostres metodologies i fixem les avaluacions tant en la cerca dels resultats com en el procés per assolir-los.²

Processos organitzatius

Dins el gran conjunt de processos que s'esdevenen en un centre cívic donem una major rellevància als que tenen una condició de dinamització personal i social, en el sentit que contribueixen de manera directa a la nostra missió. Parlem de dinamitzar per promoure quan aconseguim provocar una mobilització de les relacions buscant una veritable promoció personal o social. Aquesta darrera promoció sorgeix de la intencionalitat de constituir agents col·lectius amb major capacitat d'organització, decisió, interlocució i compromís.³

2 Pe.: procés des de la cohabitació d'un servei a la implicació en la coproducció d'un projecte (un servei de formació d'adults que utilitza el centre cívic que s'acaba implicant en la realització d'un projecte de promoció de l'associacionisme entre la població nouvinguda).

3 Pe.: procés des d'un espai informal de tertúlia fins a arribar a tenir una associació promotora d'activitats (en el procés els seus membres adquireixen aprenentatges, habilitats, relacions de confiança...).

En aquesta visió guanyen molta importància els processos que anomenem organitzatius, dels quals sorgeixen grups estructurants oberts, que persegueixen la creació, promoció i manteniment dels grups, regits per valors democràtics i amb un bon nivell de regeneració.

Aquesta intenció respon als béns obtinguts dels processos organitzatius que hem detectat amb la nostra experiència.

Cada experiència organitzativa és estructurant en el sentit que pot generar:

- Construcció de definicions, interpretacions col·lectives de la realitat (problemes, necessitats...), definicions dels projectes d'intervenció... En resum, permet al grup identificar la seva missió i objectius.
- Creació d'identitats col·lectives i grupals. Esdevé un instrument per generar imatges i autoimatges que ajuden a explicar-se i definir la relació amb l'entorn.
- Un espai i un instrument que trenca amb els aïllaments, incrementa la xarxa social de les persones participants.
- Un espai de satisfacció personal (que es genera per la consecució d'amistat, la valoració dels altres, l'ajuda mútua, la relació...).
- Educació. Esdevé un espai de formació implícita i aprenentatge en un ventall molt ampli d'habilitats i disciplines (expressió, responsabilitat, intercanvi d'informació, planificació, habilitats organitzatives...).
- Subjectes col·lectius que permeten la relació amb altres subjectes col·lectius i esdevenen una font de poder necessària per a la resolució de conflictes.
- La possibilitat de participació en la gestió quotidiana dels projectes i l'increment de l'autonomia del grup.
- La creació de grups i organitzacions, que milloren el teixit social de barris i ciutats.

Escenaris i experiències significatives

Entenem els escenaris com a espais on passen coses que permeten a la ciutadania actuar, interactuar i expressar-se. La nostra acció ha de crear i mantenir escenaris. La importància de l'escenari ve donada pel fet que hi passen coses, més que per les coses que hi passen. Així treballem per generar, en aquests escenaris, experiències significatives per als que hi participen. Més que oferir programacions, projectes i serveis per ser consumits volem establir un clima social facilitador de l'acció on la ciutadania es pot mostrar, pot dialogar, participar i interrelacionar-se. L'experiència significativa (i per suposat dignificant) és donar, sentir-se partícip i útil.

Situem la persona en el centre de la història, treballem a partir de situacions que provoquin experiències biogràficament significatives per a aquestes persones. I aquestes experiències entenem que han d'adquirir aquest valor atès que són una suma de vivències, coneixements i millores en el camp relacional per a qui hi participa. Detectar, canalitzar, facilitar i divulgar serà la nostra tasca.⁴

Lògica servei i lògica projecte

La nostra acció ha de combinar la lògica servei i la lògica projecte. Entenem les lògiques com a manera de llegir la realitat i actuar en conseqüència. Es tracta de maneres d'entendre els centres cívics de forma global.

La lògica de servei parteix d'un punt de vista més instaurat i estable i busca respondre a necessitats molt concretes. Des d'aquesta òptica el centre cívic és un referent, un element de suport, on la història té un pes important. Aquesta visió busca la seguretat, pot caure en la

⁴ Pe.: produir i promoure una exposició fotogràfica protagonitzada per dones gitanes, on elles reflexionen sobre la seva realitat i identitat, i projectar-la cap a la resta de la ciutat.

repetició i en una certa pèrdua de permeabilitat. Tanmateix reforça els valors de referència territorial, igualtat d'oportunitats i servei públic.

D'altra banda, la lògica de projecte ofereix una visió més dinamitzadora, que persegueix la mobilització, el canvi. Aquest punt de vista adopta un cert risc i incorpora una acció més intuïtiva, que busca innovar. Es busca el creixement, nous públics, noves formes de treball i fonts alternatives de finançament, coneixement. Demana una avaluació més concreta i unes temporalitats més definides i acotades, per no caure en l'activisme o l'artifici gratuït.

El nostre programa persegueix aconseguir un equilibri entre aquestes dues lògiques. Un equilibri que és complex però alhora socialment molt fructífer.

De l'acció d'equip al treball en xarxa dins l'àmbit municipal

Dins el mateix àmbit municipal definim una gradació de l'acció d'equip al treball en xarxa. La nostra acció ha de ser una acció d'equip. Actuem en equip i en xarxa a diferents nivells, treballem així amb més intensitat i de manera conjunta en el territori.

El primer nivell és dins el mateix centre en l'equip de centre (auxiliars i direcció). No és un treball d'equip només nominal, es tracta d'una distribució de tasques i responsabilitats però a l'hora de treballar cap a un sentiment d'equip que permeti aconseguir el nivell de polivalència necessari.

Després tenim el nivell de secció. Cada centre cívic té les seves peculiaritats que vénen definides pel barri on està implantat, l'edifici, la història, els serveis i entitats que acull..., però no podem perdre de vista que es tracta d'una xarxa municipal i que ha de preveure uns certs equilibris a nivell de ciutat i una homogeneïtat en criteris i formes de treball. L'equip de directores i directors esdevé un espai ideal per a la reflexió, formació i traspàs d'informació sobre la vida

dels diferents centres. El treball en equip a les reunions traspasa la coordinació per endinsar-se en la coresponsabilitat, a partir del debat i la praxi compartida.

En l'àmbit de territori/barri també coincidim amb altres equips de tècnics municipals. I aquest fet no és una simple coincidència sinó que respon a una voluntat política que hem d'assumir tècnicament. L'acció social municipal als barris ha de ser coherent i coordinada. També ens podem trobar que en determinats projectes es poden generar altres dinàmiques de treball en equip, que no es poden desaproveitar.

***Bottom up*. de baix a dalt**

Sovint les organitzacions, sobretot les institucions públiques, tenen tendència a caure en una jerarquitització massa estricta en la presa de decisions i la definició de línies estratègiques. Cal incorporar una mentalitat de treball "de baix a dalt", tenint molt en compte a l'hora de prendre decisions què opinen els usuaris, treballadors, tècnics...

La feina des del punt de vista del *bottom up* no és tant dissenyar una línia estratègica o definir una acció a emprendre, sinó recollir i connectar tota la informació que es pot des de la base per connectar-la i configurar la decisió a prendre. En el treball *bottom up* les parts individuals es dissenyen amb detall i després s'enllacen per formar estructures més grans, que després s'enllacen fins a formar un sistema complet. Les estratègies basades en el flux d'informació *bottom up* són potencialment necessàries i suficients perquè es basen en el coneixement de totes les variables (què, per què, qui i com) que poden afectar els elements del sistema.

Aquesta orientació té molt a veure amb l'apoderament (vegeu més endavant en aquest mateix capítol) i amb els marcs de participació (vegeu capítol 6).

4.3.2. ORIENTAR LES RELACIONS

Proximitat

El nostre marc relacional s'articula a partir de la proximitat. Proximitat entesa en el sentit físic (vinculada a l'equipament i a servei públic descentralitzat) i relacional (vinculada a la coneixença, a la creació de vincles i de relacions de confiança). Aquest tret ens situa pròxims al territori en coneixement, en relacions i en accessibilitat. Els centres cívics estan ubicats en el territori de forma integrada i això ens dóna quotidianitat, una perspectiva diferent, territorialitzada, on es desdibuixen certes lògiques competencials i visions fragmentades sobre la població.

Aquesta proximitat física és contacte directe. Inclusió immediata que ens influeix en els espais i en els processos, en l'accessibilitat, el disseny i la gestió. Aquesta proximitat en la comunicació relacional reafirma la nostra identitat i la nostra xarxa de vincles.

Aquest tret ens és distintiu i ha de servir per poder satisfer necessitats i desenvolupar relacions de ciutadania. Els centres cívics, com a equipaments de proximitat, han d'ocupar una centralitat física i social per a una determinada unitat urbana. Així desprenen atracció i la seva disposició física i relacional en l'entramat urbà i el seu disseny polivalent ha d'afavorir la comunicació, la qualitat relacional i el desenvolupament de les activitats i serveis en el territori.

La proximitat entesa d'aquesta manera optimitza els recursos de temps i de despesa d'energia, motiva la densitat, continuïtat i intensitat de la xarxa social i enriqueix la vida dels barris i de les ciutats.

Coproducció i partenariat

En la nostra xarxa quotidiana de relacions hem de buscar estar al capdavant de la iniciativa i darrere del protagonisme. No ens interessa

tant obtenir un reconeixement per la feina feta com aconseguir fer-la amb algú altre i contribuir així a l'enfortiment de la xarxa social.

En aquesta cerca intencionada de processos de treballar amb altres detectem diferents nivells: concertar, articular, coproduir i partenariar, que entenem que representen una gradació de menys a més en aquesta orientació.

Concertar és acordar, pactar línies estratègiques. No és fer res conjuntament però tampoc actuar en direccions oposades. Articular és, en el sentit més fisiològic del terme, donar moviment a dues parts rígides; per tant estem parlant de posar en relació i contacte dues accions per anar en una direcció concreta i única.

Quan ja parlem de coproduir estem parlant de fer quelcom plegats. Implica un risc compartit però també entenem que en la coproducció cadascuna de les parts hi participa per a un objectiu propi, que no interfereix en el de l'altre participant però tampoc es comparteix.

La dinàmica més madura i explícita és el partenariat. Treballem plegats per a un objectiu comú. Això no vol dir que tots hi aportem el mateix o de la mateixa forma però sí que la finalitat per a la qual estem en el projecte és la mateixa per a totes les parts.

Apoderament

Els centres cívics han de ser claus en el procés de reforçament mutu entre els individus, grups i comunitats. Aquest procés possibilita, als que en són participants, configurar les seves vides i la societat en què viuen conforme als seus propis valors i criteris.

Això implica capacitat de decidir amb independència, fer un bon ús dels recursos de què hom disposa i de les oportunitats que s'ofereixen i influenciar les decisions dels que tindran un impacte sobre la situació.

L'apoderament és un procés que s'ha de preveure a llarg termini i, en el nostre cas, creiem que cal vincular-lo directament al paper referencial del centre cívic en el territori.

Les estratègies a seguir seran el reforç de les capacitats individuals i col·lectives, l'adequació del context per afavorir el canvi i l'aprofitament de les oportunitats, i la millora de l'actitud (altre cop individual i col·lectiva).

Els beneficis de l'apoderament es visualitzen a nivell individual (guany de control i poder en el pla psicològic, intel·lectual, econòmic, social i polític) i a nivell col·lectiu (presa de consciència com a grup, desenvolupament d'una visió pròpia de la realitat, millora de les competències, augment de la influència en el seu àmbit i reforç de la xarxa social).

Subsidiarietat

Entenem la subsidiarietat com la voluntat de no substituir les capacitats d'un altre. El que pugui fer algú més pròxim a la realitat no voler fer-ho nosaltres. La intencionalitat d'aquesta orientació és fomentar l'autonomia de les entitats i contribuir a la salut de les xarxes socials no ocupant tots els espais existents. En l'àmbit d'aquest programa l'Administració pública ha de centrar-se en la promoció de la dinamització social i a actuar en aquells espais on les entitats i persones individuals no hi arribin.

Cal incorporar a les orientacions de *bottom up*, coproducció, partenariat i apoderament la subsidiarietat com a eina que facilita l'autonomia, l'emancipació i la implicació de la ciutadania en el disseny de les polítiques socioculturals.

Marc relacional i rol estratègic

La Xarxa de Centres Cívics té la ferma voluntat d'evitar l'activisme en primera persona. Entenem que la nostra acció busca un rol

estratègic que, des de la lògica de servei públic, faciliti, mobilitzi, promogui i faci mediació. El nostre paper és tenir clars els objectius, metodologies i orientacions i, a partir d'aquí, fer que les coses passin.

La proximitat ens dona l'opció estratègica de situar-nos en un marc relacional, en el qual el centre cívic ha d'esdevenir un referent potent que ens permeti treballar per als nostres objectius a diferents nivells: la cohabitació, la convivència i la cooperació.

El nostre treball se situa en la confiança i el vincle. Dins el marc relacional de cada sector assumim el rol d'orientador, facilitador de l'acció i gestor del banc de recursos de capital social que es genera al voltant de cada centre. Creem un marc, vetllem perquè els valors democràtics siguin els que regeixen aquest marc i deixem que la ciutadania actui, interactui i s'expressi.

4.3.3. EQUILIBRIS

El model d'equipament polivalent i de proximitat implica un treball molt vinculat al context econòmic, cultural i social del territori en el qual el centre cívic està implantat i és punt de referència. Tot i això creiem que el nostre model no es pot dur a terme si no es respecten uns certs equilibris, que tenen a veure tant amb la nostra manera de relacionar-nos com d'actuar i, sobretot en el cas de la programació, de compensar i "moderar" les actuacions que es duen a terme en el centre cívic i la seva relació amb el context.

El primer gran equilibri té a veure amb el **territori**. Els centres cívics són equipaments descentralitzats, situats en els barris, amb voluntat d'esdevenir-ne referents i punt de trobada de la ciutadania. També han d'esdevenir un pont, un canal de comunicació amb la ciutat: així poden ser un altaveu de la realitat del barri i projectar-la cap a la ciutat i un espai on les polítiques d'àmbit de la ciutat poden arribar a la gent del barri. En aquesta direcció també ens trobem amb

centres que esdevenen referents per a la ciutat respecte a una disciplina i/o tipus d'activitat i incrementen la interrelació barri - ciutat.

El segon equilibri es busca en les diferents iniciatives que conflueixen en un centre per promoure programacions, projectes i serveis. Entenem que els centres són equipaments que depenen de la **iniciativa social** i que necessiten el paper compensador i equilibrador de la **iniciativa institucional**. Així el paper de les entitats (del barri o de la ciutat) es veu complementat, allà on no arriben, per l'acció institucional, que al mateix temps esdevé una garantia d'accés i expressió de tota la ciutadania (organitzada o no).

Un tercer equilibri està relacionat amb la història dels centres cívics de l'Ajuntament de Girona que sorgeixen de l'acció de treball comunitari dels equips de serveis socials descentralitzats als barris. A partir d'aquí els continguts i orientacions dels centres evolucionen amb la demanda i el mapa d'equipaments i serveis que la ciutat ofereix. En aquest moment és, segons el nostre punt de vista, imprescindible que els centres cívics incorporin en els seus continguts i forma de gestió dues dimensions: la **social** i la **cultural**. A més (com ja hem explicat en els conceptes clau), treballem amb un concepte de cultura molt lligada a la ciutadania i intrínsecament vinculada a la xarxa de relacions que s'estableix en cada territori i, per tant, clau per a la millora de la cohesió social.

Aquests tres primers equilibris ja ens condueixen a una imatge del centre cívic que, en la seva operativitat més bàsica ens presenta un dilema entre una **polivalència** necessària per assolir els objectius i les mesures marcades i una **qualitat** que ens exigim per estar en el mapa quotidià de la ciutadania de forma rellevant. Resoldre aquesta qüestió no és fàcil i tampoc creiem que hi hagi fórmules universals. Creiem que cal treballar en la redacció dels projectes arquitectònics dels nous equipaments que s'han de construir i tenir sempre present

la necessitat de millora dels equipaments per afinar en aquesta direcció i assolir uns màxims de qualitat que no limitin en excés la polivalència que tant necessitem⁵.

La polivalència ha estat sempre una prioritat en la definició dels centres cívics en el marc dels equipaments públics d'àmbit social i cultural. Aquesta polivalència, al nostre entendre, es veu reflectida en dos equilibris bàsics en els continguts de la programació, projectes i serveis d'un centre. En primer lloc busquem un equilibri **intergeneracional**. Els centres cívics han de ser espais de trobada, punts de contacte entre les diferents franges d'edat de la ciutadania. Aquest contacte no és fàcil de gestionar i genera conflicte, però alhora, si s'aconsegueix, eixampla la xarxa de relacions i amplia la perspectiva que tenen uns i altres de les diferents franges d'edat i les seves necessitats, possibles aportacions i rols socials, i contribueix a trencar certs clixés massa estereotipats. També es busca un equilibri entre una programació de caire **generalista i d'iniciació** amb altres activitats més **especialitzades i d'aprofundiment**. La idea de base és que la proximitat de la ciutadania amb els centres els dóna l'oportunitat de ser portes d'accés a una programació i a serveis culturals. Això no ha de voler dir que qualsevol itinerari de formació o promoció personal tingui la necessitat d'un altre equipament o servei extern al centre. Aquest també ha de poder oferir espais d'especialització i aprofundiment com a eina de fidelització d'usuaris i d'oferta qualitativa.

⁵ Vegeu el document annex: **Un apunt en referència a la planificació i construcció dels centres cívics** on exposem els requisits sobre els quals s'ha de redactar un projecte arquitectònic d'un centre cívic.

5. MARC OPERATIU



Projecte Art-Crea.
Espectacle juvenil
de video-art.



Concert a càrrec de
l'Escola de Música
Moderna de Girona.



Taller
d'experimentació
artística.

Cafè - tertúlia organitzat
per l'Associació La Unió
del Pont Major.



Amb el marc conceptual definit volem, en aquest capítol, explicar de quina manera aquest bloc teòric s'articula i es transforma en un centre cívic en ple funcionament. Entenem, com explicàvem en el punt "Orientacions per a la pràctica", que tot passa a través de processos i és, en aquesta línia, que descriurem aquesta articulació a partir de dos grans grups de processos. Per una banda, tenim els processos estratègics que són el contingut, les activitats que programem o ajudem a programar dins els centres i que són l'eina clau per assolir els nostres objectius. I per l'altra, volem també descriure els processos de suport: eines, mecanismes i formes de gestió que permeten que els processos estratègics funcionin correctament.

5.1. Processos estratègics. Modalitats d'acció

Quan parlem de processos estratègics, estem parlant de diferents modalitats d'acció, complementàries entre si, que ens permeten, seguint les orientacions per a l'acció, fer operatius o portar a la pràctica els conceptes clau i els objectius del programa marc. Entenem que els processos estratègics han d'incloure i articular la resta d'agents presents al territori: agents i serveis municipals del centre i del territori; entitats i altres institucions.

Separem els diferents processos estratègics en tres modalitats molt diferenciades que descrivim amb detall a continuació: la **programació**, els **projectes** i els **serveis**. La programació és la modalitat d'intervenció central de la vida del centre que recull una gamma àmplia

d'activitats que estructuraven la vida i el marc de relacions, i és per això que ens cal definir bé sota quins criteris i equilibris volem executar-la. Els projectes aporten la dimensió de novetat, d'assaig i experimentació. És una modalitat que comporta un cert risc i amb una bona avaluació ens permet avançar i redefinir situacions i actuacions. Els serveis són els que ofereixen una prestació a una determinada població de manera estable, regular, contínua i permanent, aquí tenen prioritat els serveis basats en la proximitat i aquells que coincideixen amb els objectius de la xarxa.

5.1.1 La programació. Criteris i equilibris

La programació és una modalitat d'intervenció que apareix com a central en l'oferta dels centres cívics en els diferents barris de la ciutat. Es tracta d'una àmplia gamma d'activitats que combina múltiples promotors, formats, temporalitats i públics. Combina horaris i espais, omple gran part de l'agenda i serveix, en gran mesura, per atreure públic (del mateix barri o de la ciutat en general) cap al centre. A través de la programació es busquen uns certs equilibris, sempre pactats amb els agents implicats, i que en el seu conjunt significa una contribució clara als objectius plantejats, en matèria d'accés i expressió cultural, en matèria de participació i suport a l'associacionisme i en matèria d'interacció social i territorial.

Aquesta modalitat d'acció ha d'incorporar, sempre que sigui possible, l'articulació amb els altres agents i serveis del territori. Programar les activitats és un producte de la interacció entre col·lectius, inquietuds i necessitats detectades en el barri. D'aquesta interacció i posterior articulació n'ha de sortir una programació enfortida, que generi relacions i cooperacions, i que reforci l'entramat social del territori.

La programació dels centres cívics estructura gran part de la vida i les relacions en el centre i ho fa a partir de les característiques següents:

- Ha de ser intergeneracional, que ofereixi activitats per a totes les edats, entenent que la convivència entre diferents grups d'edat (amb les seves demandes, necessitats i maneres de funcionar) no és senzilla però sí molt enriquidora per a tots els que hi participen. En aquest sentit també es promouen amb especial atenció aquelles activitats que ofereixen la possibilitat de posar en relació directa dos grups d'edats diferents, per exemple activitats de gent gran amb joves o adreçades a públic familiar.
- Ens interessa l'activitat que promou la interacció entre persones i col·lectius. No volem, en cap cas, obviar el factor de promoció personal i lúdic de cap activitat, però en el disseny i la gestió de la programació valorem de manera prioritària aquelles activitats, professionals i entitats que afegeixen un plus relacional a l'activitat.
- Cerquem la pluralitat, en àmbits, centres d'interès i públics. Una diversitat d'àmbits (formatiu, de lleure, de salut, artístic, festiu...). Una oferta amb diferents centres d'interès i nivells, que inclogui activitats d'introducció i activitats especialitzades, i generi la possibilitat d'itineraris d'aprenentatge. Un ventall de formats (tallers, cursos, exposicions, espectacles, concerts, tertúlies, xerrades, festes i actes populars...) basat en un fort treball de la gestió d'espais, buscant la màxima qualitat sense perdre la polivalència.
- La programació ha de proporcionar al territori, al centre i al grup humà que en participa un "banc" de relacions múltiple: amb professionals, artistes, associacions del barri i de la ciutat i persones d'un ampli espectre social.

Aquestes característiques responen a uns criteris que són, per a nosaltres, bàsics: diversificació, accessibilitat, equilibri territorial i complementarietat. La diversificació pretén promoure una oferta àmplia i variada, al contrari de l'especialització. L'accessibilitat es

manifesta facilitant l'accés i minimitzant les dificultats econòmiques, culturals i educatives per a la participació d'un sector ampli de població. L'equilibri territorial vol vetllar perquè als centres hi hagi un volum important d'activitats dissenyades i dirigides al barri però que també ofereixi activitats per a la ciutat en general, ja sigui especialitats que ningú més ofereix o activitats d'èxit o renom que portin ciutadans d'altres barris al centre. La complementarietat la busquem en relació amb la programació de tercers i també en relació amb l'oferta que ja existeix en el territori i en la ciutat, per no perdre mai de vista que el centre forma part d'una xarxa d'equipaments i està immers en una oferta d'activitats i serveis a la ciutadania que inclou altres serveis i equipaments municipals, altres administracions públiques i entitats i el sector privat.

Molt vinculat al criteri de la complementarietat, el nostre projecte té molt present que la programació és un espai preferent per a l'expressió i dinamització associativa (tant del barri com de la ciutat). És per això que vetllem perquè en la promoció de la programació les entitats tinguin un paper preferent. Vetllem perquè la iniciativa social representi el gruix principal de la programació (més d'un 60%) i el seu àmbit solen ser les activitats amb més demanda o aquelles vinculades a la idiosincràsia de la mateixa entitat (sobretot en entitats amb especialitat temàtica, per exemple grups naturalistes, associacions vinculades a aficions...). El paper de la iniciativa municipal és doble: per una banda, promoure associacions amb capacitat de programar, ajudar les entitats existents a desenvolupar programacions pròpies i facilitar-los els recursos necessaris per dur-ho a terme; i per l'altra, complementar les programacions per tal que compleixin les característiques i criteris abans enunciats i sovint assumir aquelles activitats amb més risc (econòmic o social) però que són necessàries per donar sentit global a la programació.

A partir de tota aquesta formulació de característiques i criteris acabem tenint una programació situada en el temps i l'espai de la manera següent:

- a. Hi ha una programació estable entre setembre i juny, amb dos moments diferenciats: de setembre a desembre, en què s'inicia el gruix de les activitats, i de gener a juny, en què es complementa l'oferta. Aquesta podríem dir que és la programació base. A més, durant tots aquests mesos els centres tenen capacitat per assumir actes puntuals i aquelles activitats (sobretot tallers i cursos) que es presenten quan la programació del curs ja està engegada.
- b. Hi ha també una programació d'estiu, de finals de juny a finals de juliol, que s'incorpora a la programació general de la ciutat.

La programació es du a terme principalment en el centre cívic, però també incorpora activitats organitzades en el sector o barri, de caire comunitari. Finalment, la programació també ha d'oferir actes a la ciutat, generats des de la dinàmica de la Xarxa de Centres Cívics.

En definitiva, la programació respon a necessitats detectades en el territori (explícites o implícites), a inquietuds o preocupacions manifestades pels ciutadans, a iniciatives de les associacions i als objectius plantejats per la Xarxa de Centres Cívics de la ciutat. La programació en els centres cívics ha demostrat en els últims 15 anys que és un bon instrument per facilitar a públics molt diversos (15% de la població de Girona) i a associacions (més de 200) un accés a activitats culturals, una oferta per a la relació social i un sentiment de formar part d'una comunitat i d'identificació col·lectiva.

5.1.2. Projectes. Una dimensió innovadora

També considerem necessari desenvolupar la modalitat d'intervenció de projecte, que aporta principalment una dimensió innovadora i de canvi per afrontar noves situacions, assajar noves metodo-

logies, superar o redefinir actuacions tradicionals. Considerem que és adient destinar un mínim del 10% del conjunt d'activitat pròpia a aquesta modalitat d'intervenció.

Entenem el projecte com un "actor" racional que pretén vertebrar la proposta d'acció més adequada en funció d'un context que vol modificar. El projecte és una metodologia de treball basada a assumir un cert risc durant una temporalitat molt ben definida, buscant noves maneres de treballar o nous àmbits on intervenir. Busca incorporar la innovació i el canvi sobre un nucli ben delimitat d'intervenció.

Aquesta modalitat requereix compartir un risc, una temporalitat definida i una avaluació rigorosa per extreure'n els aprenentatges corresponents. L'adequació dels recursos, la viabilitat dels objectius, la coherència amb la situació a tractar són elements clau en la seva definició. En la construcció dels projectes és important tenir present la seqüència inicial següent: descriure els elements del context; interpretar i comprendre les situacions o naturalesa dels problemes sobre els quals volem actuar; constatar límits i dèficits en les actuacions precedents, i definir les conviccions i orientacions per a la pràctica que aporten innovació i canvi.

Els projectes han de procurar articulació i cooperació amb el màxim d'agents del territori i han de generar adhesions, complicitats i coproducció amb els altres. El projecte proposa canvis, ha de lluitar contra les resistències que puguin aparèixer i intentar convèncer la xarxa social de la seva proposta.

Els projectes s'han de poder desenvolupar tant al centre com al territori o l'àmbit comunitari i també s'han de desenvolupar a nivell de ciutat o xarxa. L'existència dels projectes també ens afavoreix en referència a la captació de nous recursos, es pot participar en programes o línies de subvenció que promouen noves experiències o treballar en nous àmbits d'intervenció. En aquest sentit, també cal pre-

veure que els projectes demanen una implicació professional forta que cal incentivar i reconèixer, i transformar-se així, també, en vies de promoció (temporal) per als professionals de la xarxa.

5.1.3. Serveis

Els serveis són una modalitat d'acció que de forma regular, contínua, estable i permanent ofereix una prestació a una determinada població. El centre cívic atès que és un equipament de barri es converteix en un marc ideal per a la descentralització de serveis municipals. Però no tots els serveis de l'Administració són adients per situar-los en el marc de centres cívics. Cal prioritzar aquells que persegueixen part dels objectius de la Xarxa de Centres Cívics i que tenen com a primer element la proximitat del servei al territori i a les persones i els que tenen una clara dimensió territorial i relacional. Un servei es caracteritza pel seu funcionament estable i permanent, la concreció temporal i la definició clara dels objectius i funcions. Tots ells han de permetre una millora en l'atenció ciutadana dels diferents barris de la ciutat i determinats serveis són també una aposta clara per millorar i igualar les oportunitats de poblacions amb més dificultats. Els serveis acosten als centres cívics poblacions diverses segons la seva prestació. Públics que vénen per un servei determinat i que posteriorment descobreixen altres centres d'interès en l'equipament.

Els centres cívics aporten un valor afegit de normalització i de relació social als serveis que s'integren en la dinàmica del centre i cal vetllar perquè l'equilibri entre les diferents modalitats pugui continuar generant aquesta aportació. Els serveis que s'instal·len en els centres cívics han de venir amb dotacions i recursos propis, han d'adaptar el seu funcionament al del centre, sempre comptant amb la col·laboració dels professionals del centre cívic.

Els serveis que es troben en la Xarxa de Centres Cívics de Girona són el servei d'acollida, de punt de trobada (que pot incloure un servei de bar), el servei d'informació ciutadana, els serveis de formació (d'adults, noves tecnologies...), els casals (de gent gran, d'infants...), el servei de suport a les associacions i de cessió d'espais per a iniciatives socials i per a veïns, i per als grups d'ajuda mútua. A més, els centres cívics comparteixen espais amb el servei d'atenció social primària i les biblioteques. Són serveis complementaris i que han de compartir també projectes concrets d'intervenció.

Cal vetllar per l'equilibri entre serveis de l'Administració descentralitzats i els espais a disposició per a les iniciatives socials i buscar una complementarietat amb la resta de modalitats d'acció (programacions i projectes). Els serveis són una de les portes d'entrada i d'acollida ciutadana des dels centres cívics.

5.2. Processos de suport

Els processos de suport són aquelles tasques, instruments o mecanismes necessaris per aconseguir que els processos estratègics funcionin correctament. Es regeixen pel principi d'eficiència i s'avaluen a partir d'indicadors de gestió. No volem esplaïar-nos en aquest tema més enllà de l'enunciat dels processos i de com els tenim estructurats, ja que la bibliografia especialitzada en gestió és més que àmplia.

Separem els diferents processos en tres grans àmbits. El primer àmbit, el de la gestió, inclou totes les tasques en què la vida quotidiana del centre es troba amb els mecanismes i procediments administratius. Totes les actuacions que es deriven d'aquest àmbit vénen molt configurades per la nostra forma organitzativa. L'objectiu final d'aquest àmbit és assolir les fites marcades amb eficiència i eficàcia.

ÀMBIT DE GESTIÓ (resum)

- **Gestió econòmica.** *Actuació dirigida a l'obtenció d'ingressos, optimització dels recursos econòmics disponibles i portar una comptabilitat que s'adeqüi a les normatives vigents.*
 - **Finançament.** *Fonts de finançament i tràmits que se'n deriven.*
 - **Pressupostos.** *Distribució de despeses, ingressos i inversions.*
 - **Preus i taxes.** *Criteris i tràmits referits al cobrament de taxes i preus públics.*
 - **Comptabilitat.** *Tasques de control de les despeses i els ingressos.*
- **Gestió de recursos humans.** *Actuació que busca l'optimització dels equips de centre alhora que vetlla pel desenvolupament i motivació de les persones que els formen.*
 - **Organització.** *Plantilla, organigrama, comunicació interna, perfils i funcions.*
 - **Gestió de personal.** *Necessitats de servei, convocatòries, selecció, llicències, permisos i rotació.*
 - **Gestió de la formació interna.** *Detecció de necessitats formatives, programació d'accions formatives i avaluació.*
- **Gestió d'activitats.** *Actuacions que segueixen cadascun dels processos estratègics per poder-se dur a terme.*
 - **Programació.** *Disseny de l'activitat. Difusió, comunicació i inscripcions.*
 - **Execució de l'activitat.** *Preparació d'espais, recepció dels usuaris, suport als responsables.*
 - **Seguiment administratiu.** *Aprovació de l'activitat, del pressupost, d'encàrrecs, de preus públics i de les despeses derivades de cada activitat.*
 - **Avaluació.** *Avaluació del responsable de l'activitat, impacte de l'activitat, balanç econòmic i enquestes als usuaris.*

- **Arxiu i documentació.** *Banc de recursos, arxiu d'imatges i registre d'activitats.*

El segon gran àmbit fa referència a l'equipament. Aquí tenim totes aquelles actuacions i mesures destinades a buscar la màxima rendibilitat a l'espai del centre cívic amb les millors condicions possibles. La gestió en aquest àmbit comença abans fins i tot de tenir el centre cívic construït. Hem de poder aportar la nostra experiència a la redacció del projecte arquitectònic per tenir un equipament més funcional i operatiu⁶.

ÀMBIT D'EQUIPAMENT *(resum)*

- **Gestió d'espais.** *Actuació dirigida a treure el màxim rendiment possible a tots els espais disponibles, vetllant per un ús adequat.*
 - **Tipologia d'espais.** *Classificació dels espais segons les característiques, l'equipament, el mobiliari i les activitats idònies.*
 - **Condicions d'ús.** *Condicionants que afecten la cessió d'espais i la programació d'activitats: temporalitat, tipologia, preu de l'activitat...*
 - **Normatives i reglaments.** *Normativa municipal, reglament de centre, normes d'ús i comportament durant l'activitat.*
 - **Tipus de gestió.** *Municipal, mixta o participativa.*
 - **Modalitats.** *Formes de la cessió d'espais: conveni, cessió puntual, subvenció, contractacions d'explotació...*
- **Infraestructures i material.** *Actuacions orientades a tenir cada centre cívic disponible i equipat per a qualsevol de les activitats que s'hi duquin a terme.*

⁶ Vegeu el document annex: Un apunt amb referència a la planificació i construcció dels centres cívics.

- **Instal·lacions i mobiliari.** *Accessibilitat, manteniment i adquisició de mobiliari i infraestructures de xarxa.*
- **Consums.** *Llum, aigua, sistemes de calefacció i refrigeració, telefonia, dades.*
- **Neteja.** *Control, registre d'incidències, plecs de condicions, neteges extraordinàries.*
- **Manteniment i reparacions.** *Reparacions menors, comandes a la UOS, encàrrecs externs.*
- **Magatzems.** *Equipament, optimització, gestió compartida amb entitats acollides.*
- **Seguretat i control.** *Mesures i actuacions que tenen per objectiu la seguretat dels treballadors i usuaris del centre cívic segons les normatives vigents.*
 - **Seguretat i higiene.** *Assegurances, alarmes, mesures antiincendi, materials perillosos.*
 - **Emergències.** *Pla d'emergències i senyalitzacions.*

El tercer gran àmbit és el de la comunicació. Aquest àmbit inclou tot allò que fa referència a la comunicació externa, difusió i publicitat. També inclou la recepció i atenció al públic com a element clau de fidelització d'usuaris. L'objectiu d'aquests processos és arribar als nostres públics objectius, ser capaços d'explicar bé el que fem i tenir eines per crear i mantenir públics.

ÀMBIT DE COMUNICACIÓ *(resum)*

- **Comunicació externa.** *Acció orientada a fer saber quins són els nostres objectius, activitats i utilitats per a cada públic al qual ens dirigim.*
 - **Àmbits d'informació.** *Centre cívic, barri, sector, Xarxa de Centres Cívics, ciutat.*

- **Públics de comunicació.** *Públic general, específic, captació de nous públics.*
- **Estratègia de mitjans.** *Formats de comunicació, noves tecnologies, canals comunitaris.*
- **Recepció i atenció al públic.** *Servei que el ciutadà es trobarà en primer terme, on es busca la qualitat del tracte, la bona informació i l'òptima canalització de queixes i suggeriments.*
 - **Atenció i recepció.** *Atenció al públic, serveis a les entitats acollides, atenció telefònica.*
 - **Informació.** *D'activitats, de serveis, de normativa i formes d'ús.*
 - **Relació amb els serveis existents.** *Acolliment, coordinació, derivació de ciutadans, compliment de normatives i convenis, equipament i infraestructures.*

6. MARCS DE PARTICIPACIÓ

En la primera part del programa ja s'ha explicat com entenem la participació i quins aspectes són més importants per al treball que pretenem portar a terme des de la Xarxa de Centres Cívics. En el moment de plantejar de forma operativa aquest concepte ens interessa remarcar la participació en la seva dimensió relacional. Cal pensar en les potencialitats de la participació ciutadana com a estratègia per promoure canvis socials. La pràctica ens demostra cada dia que el principal instrument per al canvi és la gent. És per aquest camí que hem de començar a construir de nou processos de transformació social a partir de diferents marcs i escenaris participatius. Entendre els processos participatius com processos educatius és per a nosaltres d'una gran transcendència, ja que ens obliga a fixar l'atenció en aspectes que tot sovint no tenim en compte. Ens referim als aspectes més quotidians. Per exemple, cal un aprenentatge per treballar col·lectivament, una cultura del treball amb els altres i de treball en equip. L'objectiu és promoure una nova cultura relacional que ens permeti crear el marc de participació i compartir el diagnòstic i construir els projectes conjuntament. Aquesta idea la treballem a partir de tres principis:

- És en la quotidianitat participativa que aprenem a escoltar i a treballar col·lectivament, amb regles de confiança i reconeixement de rols.
- El procés participatiu ha de generar valors i actituds que creïn referència.
- El procés participatiu ha d'implicar una actitud d'aprendre i de coresponsabilitat.

Ens volem centrar en els marcs de participació ciutadana des de la seva dimensió relacional a través d'escenaris i espais de participació construïts i impulsats des del propi territori, en els quals el protagonisme es troba en les associacions, entitats, grups i ciutadans que pretenen defensar interessos col·lectius i comunitaris. En plantejar de forma operativa aquest concepte, ens interessa remarcar que la participació, des de la seva dimensió relacional, pot tenir diferents graus:

- Participar com a incloure's, sentir-se part d'un conjunt.
- Participar com a integrar-se, amb una relació recíproca, estar en relació.
- Participar com a identificar-se amb una idea, amb un territori, amb un sentiment...
- Participar com a implicar-se, comprometre's amb els altres.

Tot procés participatiu necessita continuïtat, construcció diària i relacions socials mitjançant la interacció dels seus protagonistes. Estar permanentment obert a canvis, a amenaces i a oportunitats i es perllonga en el temps tant com volen els implicats, almenys aquells que l'impulsen. En principi, tot procés participatiu necessita uns moments o fases més obertes o expansives, en què l'objectiu és sumar opinions, propostes, gent, etc., i altres moments que podríem anomenar de síntesi, en què l'objectiu és consensuar allò que es busca, aquelles opinions i propostes més compartides i, per tant, més mobilitzadores.

Pretenem descriure els diferents marcs de participació ciutadana que apareixen en el centre cívic. Parlem de la dimensió relacional individual, col·lectiva, comunitària i institucional. És des d'aquesta evidència que nosaltres defensem tant la presència dels ciutadans organitzats a través de grups i associacions com la participació des d'un marc més individual, no organitzat col·lectivament. La participació de ciutadans no associats pot aportar altres perspectives i opinions construïdes fora de l'àmbit de decisió i d'influència de les associacions i

nous espais de treball. Els processos més interessants són els que conjuguen els dos tipus de participació (individual i col·lectiva) i, d'aquesta manera, afavorir tant l'obertura de les associacions als ciutadans no associats com la conscienciació d'aquests sobre la necessitat del teixit associatiu. Dit d'una altra manera, ens interessen processos participatius que promoguin l'associacionisme en dues direccions: unes vegades voldrà dir ampliar les bases socials de les associacions i d'altres que adoptin noves formes de fer i relacionar-se, que es renovin. És clau donar el protagonisme a la gent a través de les diferents formes associatives, i situar-los en el lideratge del procés.

Marc de participació individual

Ens interessa un aspecte de la participació molt lligat a l'individu relacionat a crear, facilitar, conquerir, espais i moments en què la ciutadania que ho desitgi pugui fer aportacions, pugui mostrar-se útil als altres, tingui l'oportunitat, a través de fer aportacions valorades pel conjunt, de sentir-se reconeguda en el seu entorn més immediat. Creiem que aquestes pràctiques participatives ajuden a la integració social, a l'accés a la ciutadania, sobretot als que tenen més dificultats per accedir-hi. D'alguna manera reconeixem que *donar* integra més que *rebre*. Cal, per tant, buscar formes, espais, moments en els quals molts ciutadans puguin exercir aquesta dimensió individual, en què la participació neix del ciutadà i acaba o es projecta en l'àmbit comunitari. Neix de l'individu i s'expressa en l'esfera pública.

- Principals escenaris individuals:
 - Espais i activitats obertes: tertúlies, lloc de trobada, cartelleres públiques per anunciar, espais per fer suggeriments, opinió..., activitats que no necessiten inscripció ni cap requisit previ.
 - Espais d'expressió i escenaris oberts: exposicions, escenaris musicals...

- Espais per a la solidaritat, el voluntariat, espais de col·laboració i aportació voluntària, sense contraprestacions, puntuals i esporàdics si es desitja així.
- Espais perquè el ciutadà pugui crear, promoure, inscriure's a grups i associacions.

Marc de participació grupal o col·lectiva

Els grups són un marc molt important de participació per a la ciutadania i tenen en el centre cívic un punt de referència, de seu social, de suport, de relació amb els altres. Es tracta de marcs on els grups com a tals participen. Ens referim a tot tipus de grups: formals o informals, vinculats al barri, a serveis o a la ciutat, de diferents franges d'edat, amb centres d'interès o àmbits diversos, d'autoajuda, etc.

En aquesta dimensió, els centres cívics situen el teixit associatiu com a protagonista dels processos estratègics, que esdevenen els marcs principals per a la participació dels grups i entitats. Un 60% de les activitats (programació i serveis) dels centres cívics les programen entitats i associacions, per tant la participació dels grups és vital en el funcionament d'aquests equipaments. D'altra banda els projectes són una eina per fer evolucionar el teixit associatiu per les possibilitats de transformació que ofereixen.

- Principals escenaris grupals:
 - Participació en els processos estratègics dels centres cívics, principalment en la programació.
 - Creació i desenvolupament de projectes.
 - Projectió de les entitats del barri cap a la ciutat.
 - Vinculació entre propostes d'àmbit ciutat i grups del territori.
 - Articulació entre grups des del punt de vista territorial i sectorial.

Marc de participació comunitària

La dimensió comunitària té com a objecte desenvolupar el seu sentiment de pertinença a la comunitat, un cop satisfetes les necessitats bàsiques de la persona. Té a veure a formar part d'organitzacions, grups estructurants, associacions comunitàries, amb objectius comuns i de treball envers la comunitat. Inclou participar en actes i manifestacions col·lectives de molts tipus, que reforcen un sentiment comunitari col·lectiu. És formar part d'òrgans de programació o gestió de serveis dels barris, una participació molt directament relacionada a viure millor, a sentir-te bé en el teu entorn, a obtenir un reconeixement dels teus veïns, a expressar una solidaritat i interès pel que t'envolta de forma més immediata.

La participació comunitària demana **territorialitat**: cada ciutat és diferent, i dins d'ella, cada barri té les seves pròpies característiques demogràfiques, socioculturals, d'equipaments i serveis... És a dir, aquest context i el dels seus membres fa que cada comunitat sigui única i irreplicable. A partir d'aquí sorgeix el sentiment de pertinença a la comunitat on cada persona viu i es relaciona i a la qual s'uneix afectivament, amb més o menys intensitat. Aquest **sentiment de pertinença** a la comunitat és un dels objectius clau de la intervenció comunitària.

- Principals escenaris comunitaris:
 - La col·laboració, participació, contribució i treball dels centres cívics, juntament amb persones i grups del territori, fa possible:
 - La celebració d'actes populars i festius que contribueixen a una identificació col·lectiva.
 - La creació i promoció de coordinadores d'entitats del barri.
 - La col·laboració i creació de projectes comunitaris concrets.
 - La celebració de reunions o assemblees de barri amb caire informatiu o altres temes d'interès general.

Marc de participació institucional

La participació institucional té sentit en el marc d'un projecte polític que li dona significació. El govern de la ciutat va impulsant instruments per a aquesta participació i la Xarxa de Centres Cívics hi pot col·laborar des de la seva posició de proximitat i relació amb la població. Des del Reglament Orgànic Municipal de l'Ajuntament de Girona, es regula la participació dels ciutadans en els diferents òrgans municipals i es defineix els consells de participació com a principals òrgans de participació sectorial.

Cada centre cívic té un marc de participació institucional propi, que és el **Consell de Centre**, entès com un espai de diàleg, debat, de proposta i treball conjunt sobre els objectius, el funcionament i les activitats del centre cívic. Aquest òrgan de participació permet la relació entre entitats del centre, els tècnics i polítics de l'Ajuntament per tractar sobre les mesures, el funcionament i les activitats que es fan des del centre cívic i la relació d'aquest amb el territori.

Està compost pel tinent d'alcalde responsable dels centres cívics municipals, que presideix el Consell, el regidor de barri corresponent en cada territori, representants de les entitats que utilitzen el centre i/o fan activitats, de forma estable, en el centre cívic; un representant de cada servei que ofereix atenció en el mateix centre, la direcció del centre i un auxiliar de l'equip del centre.

El Consell té la funció d'**informar**, donar a conèixer la informació disponible sobre el centre cívic i la Xarxa de Centres Cívics de la ciutat; i també sobre aspectes del territori relacionats amb els objectius dels centres. Ha de ser un espai de **diàleg**, que faciliti l'exposició sobre aspectes particulars i generals del centre i permeti conèixer què pensen respecte d'aspectes concrets i sobre el conjunt del centre cívic. El Consell, a partir de les aportacions i debats dels seus membres, **elabora propostes** per a la direcció tècnica i política del centre.

Les propostes es fan públiques, s'estableix un calendari i responsables designats pel mateix Consell en fan un **seguiment**.

Finalment, els centres cívics col·laboren en iniciatives i marcs de participació impulsats pel govern de la ciutat, com les taules territorials en els diferents barris, els consells municipals i altres eines de participació ciutadana.

7. AVALUACIÓ



Projecte juvenil
Art-crea. Espectacle
final de curs.



Espectacle de dansa
organitzat per
l'associació Hara.

Projecte Palestra.
Espectacle vídeo-art.



Xerrada informativa sobre
sobre legislació laboral, a
càrrec de l'associació Accem.



L'avaluació d'un programa com aquest és complexa. Cal partir d'una primera premissa que és inviable intentar avaluar tots els aspectes del programa. Per tant el que cal és identificar els aspectes clau de la nostra intervenció i dels seus efectes per saber fins a quin punt assolim la missió assignada.

Una bona avaluació es basa en tres aspectes: capacitat de registre, disciplina i una cultura de treball concreta. La capacitat de registre es determina a partir d'una bona bateria d'instruments d'avaluació. Aquests han d'estar adaptats a la realitat que volem avaluar i a les capacitats i necessitats de la nostra organització. La disciplina representa el rigor. L'avaluació, en el camp dels serveis a les persones, i sobretot des de l'àmbit públic, sol pecar d'un cert clientelisme i manca de rigor. Cal ser objectius i avaluar amb concreció, encara que això suposi posar en crisi el nostre model. La cultura de treball que accepta l'avaluació com una part més de la tasca a desenvolupar promou unes actituds i formes d'actuar que, per un costat, són més fàcils d'avaluar, i per l'altre, veuen l'avaluació no com una eina de control o fiscalització sinó com un instrument de creixement i millora.

En aquest sentit proposem una guia d'avaluació que ens orienta sobre aspectes a avaluar amb possibles instruments a utilitzar. Aquesta guia s'aplicarà a través del Pla d'Actuació (vegeu capítol següent) de cada centre cívic i també de la xarxa. Aquesta guia té quatre àmbits d'avaluació que ens permeten avaluar de forma completa una realitat complexa i polièdrica com la del centre cívic:

- Avaluació del context
- Avaluació dels processos

- Avaluació dels resultats
- Avaluació estratègica

Avaluació del context

Hi ha una part de l'avaluació que comporta una recerca i actualització del context (diagnòstic del territori) sobretot en els aspectes més relacionats amb el nostre àmbit d'actuació però també de caire general. Aquesta pauta de diagnòstic serà homogènia per a tots els sectors i es revisarà anualment. A partir d'aquesta anàlisi cal fer referència als impactes que es deriven de l'execució del programa i intentar avaluar modificacions i avenços en el territori, fruit de la nostra acció. En aquest sentit, diferenciarem l'impacte en referència al context inicial, i els resultats, més vinculats a l'acompliment dels objectius. Els impactes no sempre estaran en línia amb els objectius, però és clau conèixer o detectar aquestes modificacions, tendències o problemes emergents en el context.

Instruments:

1. Fitxa de diagnòstic de població i territori.
2. Registre d'incidències significatives en el territori.
3. Mapa de serveis i associacions i registre de modificacions.
4. Temes emergents en el sector.

Avaluació dels processos

S'ha expressat en aquest document la importància dels processos en la nostra actuació, i ja hem dit que poden ser tant o més importants que els resultats. Els processos fan referència a l'acció en el temps, a l'evolució, al mètode, a com i per què es passa d'una etapa a una altra. L'avaluació de processos és la font principal d'**aprenentatges** a partir de l'acció i, per tant, clau per redefinir el programa.

L'avaluació de processos és aplicable a qualsevol de les modalitats d'acció que hem presentat, és a dir, programació, projectes i serveis.

No podem pretendre avaluar tots els processos que es duen a terme en el nostre àmbit d'actuació. És necessari identificar els processos que volem i podem avaluar. En l'avaluació de processos cal estar especialment atent a la relació amb les diferents orientacions per a la pràctica que apareixen durant el procés. És a dir, determinar l'avaluació sobre interacció entre grups i associacions; coproducció; *bottom up*, escenaris, rol estratègic...

Instruments:

1. Fitxa del procés a avaluar.
2. Registres periòdics (resums de reunions, incidències, aspectes quantitius...).
3. Sessions participatives amb les persones implicades.

Avaluació dels resultats

L'avaluació de resultats té molt a veure amb la formulació dels objectius. De fet aquesta part de l'avaluació se centra en una bona redacció dels objectius que els faci realment avaluable. Això obliga a determinar i redactar indicadors precisos que utilitzarem al costat de cada objectiu o mesura. Aquests indicadors ens aclareixen, ens fan entendre, ens operativitzen els objectius. En aquest apartat, l'avaluació aporta comprensió i explicació sobre el programa. En aquest apartat definim el que entendrem com a èxit en les nostres actuacions. Són indicadors d'**eficàcia**.

Aquesta avaluació de resultats és aplicable en cada una de les modalitats d'acció que hem definit anteriorment. Cal preveure els objectius específics de cada programació, projecte i servei que vulguem avaluar. En aquest cas els considerarem en la nostra avaluació com a resultats intermedis i la seva contribució als nostres objectius generals, com a resultats finals. En relació amb els processos de suport, en aquest apartat cal preveure indicadors de gestió per avaluar l'**eficiència** i les tendències en aquestes activitats de suport.

Instruments:

1. Indicadors genèrics de cada objectiu i mesura.
2. Indicadors d'èxit de cada procés estratègic.
3. Indicadors de gestió al costat de cada procés de suport.

Avaluació estratègica

Ens referim a una valoració i reflexió sobre la pràctica en general. Incorporant tota la informació i anàlisi dels altres apartats de l'avaluació, ara parlem del que s'anomena *sistemes tous* d'avaluació. Són aquells que es basen sobretot a partir de la reflexió conjunta, implicant el màxim de gent que hi ha participat, en diversos grups d'anàlisi i en diferents intensitats. Són sessions de reflexió entre els directors de centre, sessions de valoració amb els polítics, sessions amb el conjunt dels treballadors de cada centre, sessions amb les entitats. Aquesta part de l'avaluació no té uns indicadors precisos, malgrat que cal tenir un guió per avaluar –sobretot de preguntes clau–, per treballar en aquests marcs de reflexió.

Aquest tipus de treball permet parlar de dades avaluables i d'aspectes objectius i també de visions subjectives, de com es percep, es viu i s'intueix tot allò que passa al voltant del centre cívic. També és una metodologia que permet fer un retorn de tota la informació d'avaluació que s'ha generat. Es tracta de conèixer també les implicacions dels actors, les adhesions al programa, les complicitats, les resistències, les crítiques...

Aquesta avaluació estratègica també incorpora una part més tècnica que fa referència a:

1. Coherència i racionalitat entre context, objectius, modalitats d'acció, impactes, resultats (aspectes com la coherència, la constància, la suficiència i adequació de mitjans...).
2. Distribució i organització dels recursos per optimitzar l'eficàcia i eficiència.

8. PLA D'ACTUACIÓ DEL CENTRE CÍVIC

Per poder situar aquest programa marc en un territori concret i un centre cívic determinat tenim el pla d'actuació. Aquesta eina vol adaptar el programa general de la xarxa a cada un dels territoris i població d'influència. Cada centre cívic el desenvoluparà amb periodicitat bianual i s'avaluarà a partir dels paràmetres anunciats en el capítol anterior, a través d'una memòria anual. El pla d'actuació respon simultàniament a una lectura i estratègia des de cada territori i als objectius generals del programa de la Xarxa de Centres Cívics de la ciutat.

El pla d'actuació recull un diagnòstic de l'entorn, limitat a l'àmbit en el qual intervenen els centres cívics; una definició dels processos estratègics i de suport del centre concret, i el plantejament dels marcs de participació en el barri. A partir d'aquesta anàlisi preveu l'execució de les accions i distribueix els recursos existents. Finalment inclou un apartat d'avaluació que fa operativa la proposta enunciació en el programa general.

El pla d'actuació ha de ser un document àgil, que inclogui les dades realment necessàries per desenvolupar la tasca tècnica i, sobretot, ha de ser un document útil. No té la pretensió d'explicar al detall tots els trets característics del centre i el territori en què s'emmarca, perquè entenem que la realitat al voltant dels centres cívics és canviant; per la mateixa raó tampoc vol detallar pas a pas les intervencions a dur a terme. La idea de fons és que el pla ha d'esdevenir una eina que ordeni la informació clau i estructurari les accions a emprendre pel que fa a línies estratègiques concretes. Estructurem el document en tres grans blocs:

1. Anàlisi i diagnòstic

Aquest apartat ens permet respondre a Per què fem les coses.

Aquest bloc incorpora coneixements i anàlisis de tots els àmbits amb els quals es relaciona el centre i també fa referència a tots els recursos que utilitza per a la seva actuació. En concret ens referim a:

- Anàlisi del sector: població i territori, associacionisme, altres aspectes significatius...
- Anàlisi dels marcs de participació, en els diferents nivells definits en el programa.
- Anàlisi dels processos de suport, també segons l'esquema del programa.
- Anàlisi dels processos estratègics: la programació, els projectes i els serveis.

Aquest apartat d'anàlisi i diagnòstic culmina amb una proposta que interpreta i marca unes determinades prioritats, que caldrà compartir, discutir, consensuar en el si de la mateixa organització (Secció de Centres Cívics i Àrea de Serveis Socials i Joventut), però també amb els serveis i les entitats més significatives. Compartir la lectura de les situacions és la base per poder treballar junts. També en aquesta proposta de prioritats, diferenciarem aquells aspectes que són de gestió pròpia (processos de suport, actuacions municipals...) i les que són de gestió compartida o de les entitats i serveis del barri. En aquest segon apartat, la nostra intervenció és més estratègica.

Pel que fa a la Xarxa de Centres Cívics ens interessa elaborar una única guia metodològica per redactar aquests diagnòstics que permeti fer lectures en la dimensió de ciutat.

Proposta d'índex per a aquest bloc

1. ANÀLISI I DIAGNÒSTIC

1.1. Diagnòstic de zona

1.1.1. Zona d'influència: límits i sectors

1.1.2. Descripció de la població i activitat socioeconòmica

1.1.3. Moviment associatiu

1.1.4. Serveis i equipaments

1.1.5. Indicadors de risc

1.1.6. El centre cívic en el marc comunitari

1.2. Diagnòstic dels processos estratègics

1.2.1. Programació

1.2.2. Projectes comunitaris

1.2.3. Serveis

1.3. Diagnòstic dels marcs de participació

1.3.1. Individuals

1.3.2. Grupals

1.3.3. Institucionals

1.4. Diagnòstic dels processos de suport

1.4.1. Àmbit de gestió

1.4.2. Àmbit d'equipament

1.4.3. Àmbit de comunicació

2. Disseny i intervenció

Aquest apartat defineix Què volem fer, qui ho pot fer, com ho farem i amb qui.

En funció del diagnòstic previ i dels objectius que marca el programa de centres cívics, es tracta de marcar els objectius específics per a un període de dos anys. Caldrà expressar com s'aplicaran els criteris i les orientacions per a la pràctica. Les propostes han de respondre a l'anàlisi tot els nivells del marc operatiu (programació, projectes, serveis i processos de suport) i dels marcs de participació. El conjunt d'accions previstes haurà d'incloure una temporalitat ben definida i haurà de respondre a l'aplicació dels equilibris que hem expres-

sat al punt “Orientacions per a la pràctica”. Com que la realitat dels centres està molt entrelligada entre si i a vegades no és fàcil destriar un procés o activitat d'un altre, creiem interessant tenir en compte una primera visió transversal de la intervenció, que inclou des de les línies estratègiques més àmplies fins a accions concretes que travesen diferents àmbits del programa marc (p.e., si promovem que una associació vinculada a les arts circenses programi cursos d'iniciació al circ, tenim una programació concreta que té a veure amb la nostra intervenció en un marc de participació grupal (una associació) i alhora pot incidir en una millora estructural de l'equipament, ja que hem de millorar certs aspectes de la nostra sala d'actes...).

Proposta d'índex per a aquest bloc

2. DISSENY I INTERVENCIÓ

- 2.1. Aspectes transversals de la intervenció
- 2.2. Intervenció en processos estratègics
- 2.3. Intervenció en marcs de participació
- 2.4. Intervenció en processos de suport

3. Avaluació

Respon a la pregunta Com ha anat, què hem après, què cal canviar.

Sovint els plans d'acció resolen molt bé el diagnòstic i el disseny de la intervenció, però obvien o no desenvolupen amb prou rigor la part d'avaluació. La nostra proposta de pla d'actuació aplica l'esquema o guia d'avaluació que s'ha definit en el programa. Això vol dir que s'han de llistar els registres i les sessions d'avaluació previstes i fer un esforç per definir moments clau per a l'avaluació i possibles indicadors i eines necessàries. El format que cada centre cívica utilitza ha de ser homogeni per fer possible una lectura de xarxa i de ciutat.

Proposta d'índex per a aquest bloc

3. AVALUACIÓ

- 3.1. Avaluació del context
- 3.2. Avaluació dels processos
- 3.3. Avaluació dels resultats
- 3.4. Avaluació estratègica

9. EPÍLEG

Taller de cuina organitzat per les alumnes de l'escola taller.



Fi de curs al centre cívic.



Espectacle de dansa organitzat per l'associació Hara.



VI jornada Artibarri 2006.

Aquest és el programa marc de la Xarxa de Centres Cívics de Girona, un document que surt directament de la reflexió directa sobre la pràctica quotidiana de més de 15 anys. Considerem que el camí fet és llarg i el fruit recollit és abundant, però davant nostre veiem un futur ple de reptes i oportunitats per a la xarxa.

El primer repte és consolidar-se com a xarxa d'equipaments de proximitat en tot el territori de la ciutat de Girona. Els centres cívics són equipaments cada vegada més coneguts per la ciutadania, que els reclama per als seus propis barris com a eina bàsica al voltant de la qual articular la vida comunitària. En aquest sentit cal planificar amb realisme i rigor quins barris necessiten un centre cívic i quina és la possibilitat real de dur-lo a terme. Combinat amb la planificació més urbanística, cal incorporar una manera de treballar més basada en la lògica de territori que en la lògica d'equipament. Aquesta manera de treballar ens ha de permetre arribar a un gruix més ampli de la població i alhora superar les limitacions dels edificis i les mancances d'equipament de certs territoris.

Un dels reptes de la xarxa és ser capaços d'avaluar el que està passant, el que estem fent i l'impacte que això té en el context. Ens cal estar atents a l'evolució de la ciutat, entendre els canvis que hi passin, les causes i les seves possibles conseqüències. Així podrem estar a punt per si cal redefinir els objectius, tot buscant noves formes de contribuir a la cohesió social. Aquest document, fruit d'un treball intern molt intens, ens permet tenir un nou punt de vista sobre la nostra realitat. El que abans eren intuïcions ara són afirmacions contrastades, pel grup i per la reflexió feta al voltant de les nostres pràctiques.

Això ens permetrà ser més acurats i podrem definir millor les orientacions que ens guien en la pràctica, ara que aquesta és més conscient. Aquí serà d'especial interès analitzar l'evolució dels diferents equilibris que intentem mantenir en la nostra intervenció. Respecte als processos estratègics cal una anàlisi a fons de la programació, vinculada a una lectura crítica de la realitat a cada centre combinada amb una forta presència de la missió i els objectius. La programació ha estat, històricament, el pal de paller de la vida quotidiana del centre. Ara, amb el programa marc a la mà, cal fer-ne un estudi curós, que expliqui tot l'entramat de relacions, objectius, finalitats i resultats que se'n desprenen. Així, creiem, podrem copsar la profunditat d'un procés tan complex com diversos que és la programació. En aquest marc operatiu també caldrà potenciar el projecte com a forma de treball per arribar a tenir el 10% de la nostra activitat i recursos destinats a l'experimentació que signifiquen els projectes. Caldrà preveure que alguns dels serveis descentralitzats tindran un creixement en els propers anys i que alguns centres estan ja en el límit de capacitat. Aquesta millora dels processos estratègics depèn, en bona part, de la millora en la coordinació interna per tal d'incrementar i agilitzar les vies de desenvolupament del treball transversal, des de les àrees concretes municipals fins a les actuacions en el territori.

Els centres cívics no podran ser l'únic equipament en el territori amb serveis personals descentralitzats. L'especificitat dels centres cívics s'ha de mantenir en l'àmbit de les relacions socials de la comunitat i no pot convertir-se en un centre de serveis. És un centre, sobretot, al servei de les iniciatives veïnals i aquestes han de mantenir el seu protagonisme en la vida i ocupació del centre.

En l'aspecte més operatiu dels processos de suport també se'ns presenta un doble repte. Per un costat cal seguir depurant els mecanismes de gestió tot buscant la millora contínua. Per l'altre, caldrà plan-

tejar noves formes de treball que ens permetin créixer en capacitat d'intervenció a nivell quotidià i a nivell estratègic. Aquests dos aspectes passen per un replantejament profund dels equips de centre basat en la promoció i formació dels diferents treballadors i l'ampliació i creixement dels equips de centre.

Un aspecte clau per al creixement de la xarxa en l'àmbit participatiu serà l'ampliació i millora de les vies de participació. En aquest sentit potenciar el protagonisme i el dinamisme dels consells de centre, com a futura eina de la població per incidir en l'acció del centre cívic vers el territori i atorgar-li més capacitat de decisió i disseny sobre la vida quotidiana del centre.

També cal seguir treballant per acostar la població amb més dificultats cap als centres cívics. En aquest sentit hem de vetllar perquè dins el microclima de cada centre no es reproduïxin dinàmiques socials poc integradores i hem de buscar espai per als individus i entitats que tenen menys capacitat d'ocupar-lo i alhora controlar i mesurar els individus i entitats amb més capacitat i eines per fer servir l'equipament però que en podrien arribar a fer un ús exclusiu. Cal definir el paper que pot jugar el sector privat en relació amb la Xarxa de Centres Cívics i el teixit associatiu. I cal seguir enfortint el teixit associatiu i ampliar el punt de vista sobre la interrelació associativa i posar en relació entitats d'àmbit local o territorial amb les entitats de programació especialitzada.

La Xarxa de Centres Cívics està en la situació de poder afrontar el repte referent a la necessària obertura i establiment d'aliances i xarxes amb altres ciutats, catalanes, estatals i europees. El centre cívic ha de ser realment una oportunitat per sortir al món, per aprendre, per relacionar-se, per enfortir-se. Hem de ser capaços de facilitar i fer accessible la sortida i la relació en l'espai europeu, als joves, a la gent gran, als homes i dones, organitzats o no, que s'acosten al centre cívic del barri.

Agrupant totes aquestes oportunitats i reptes el pla d'actuació ha d'esdevenir el nostre full de ruta. I amb la redacció de tots els plans d'actuació dels centres tenir la base per poder construir un cert pla d'actuació de xarxa i incorporar el punt de vista de ciutat a tota la intervenció de la xarxa.

*“Una ciutat val el que valen les seves idees,
el compromís dels seus ciutadans i la capacitat
de compartir-ho obertament i plenament.”*

ANÒNIM

10. BIBLIOGRAFIA

A continuació presentem la bibliografia del programa marc. No es tracta d'una bibliografia en el sentit més acadèmic del terme, ja que per a la redacció d'aquest document no s'ha fet una recerca bibliogràfica extensa. Presentem una bibliografia de textos i llibres que han influït en la nostra pràctica, en el nostre procés de conceptualització d'aquesta pràctica o que han influït durant el procés de redacció final d'aquest document.

- BARBERO, J. M. i CORTÉS, F.: *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*, Madrid, Alianza Editorial, 2005.
- BIANCHINI, F.: *Reflections on urban cultural policies, the development of citizenship and the setting of minimum local cultural standards and entitlements* conferència presentada a la jornada «Active citizens - local cultures - european politics. Guide to civic participation in cultural policy-making for European cities», organitzada per l'European Cultural Foundation, Interarts, SEE TV Exchanges, Ecumest a Barcelona el 22 de setembre de 2006.
- COELHO, T.: *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, México, Conaculta-Iteso-Secretaría de Cultura Gobierno de Jalisco. 2000.
- MAYUGO, C.; PÉREZ, X. i RICART, M.: *Joves, creació i comunitat*, Barcelona, Fundació Jaume Bofill. Col·lecció Finestra Oberta, 2004.
- MIRALLES, E. i SABOYA, M.: *Aproximaciones a la proximidad. Tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y en España*, Barcelona, Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona, 2000.

- PUIG, T.: *Se acabó la diversión. Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene la ciudadanía*, Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004.
- PUTNAM, R.D.: *El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*, Barcelona:Galaxia Gutenberg, 2003.
- PUTNAM, R.D.: *Per a fer que la democràcia funcioni. La importància del capital social*, Barcelona: Proa, 2000.
- TRILLA J. (coordinador): *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*, Barcelona: Edittorial Ariel, 1997.
- VANDERHULST, P.; CAUBERG, L.; PEETERS, B. I MARLEYN, O.: *Empowerment, un apprentissage social - Résultats de la recherche-action par ATOR - South Research*.
- VVAA: *Centros Cívicos y Servicios de Proximidad*, Vitoria-Gasteiz: Xabide, Gestión Cultural y Comunicación, 2000.
- VVAA: *Equipamientos municipales de proximidad - Estudio de situación*, Gijón: Ediciones Trea - Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA: *Equipamientos municipales de proximidad - Plan guía para su planificación territorial y construcción*, Gijón: Ediciones Trea - Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA: *Equipamientos municipales de proximidad - Plan estratégico y de participación*, Gijón: Ediciones Trea - Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA: *Equipamientos municipales de proximidad - Gestión de calidad*, Gijón: Ediciones Trea - Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA: *Manual de equipamientos municipales de proximidad - planificación constructiva, perfiles profesionales y participación ciudadana*, Madrid, Imaginediciones - Fundación Laeidos.red, 2006.

11. ANNEX: Un apunt en referència a la planificació i construcció dels centres cívics

Tal com hem expressat anteriorment, els centres cívics de la ciutat de Girona s'han definit com a instruments de la política municipal per a la cohesió social de la ciutat, treballant en els àmbits socials, culturals, de la participació ciutadana i de l'articulació territorial. En la seva funcionalitat, les característiques essencials que els defineixen són: la proximitat, la polivalència, la integració/integració i la participació.

Per tant, per ser coherents amb la ideologia que sustenta els centres cívics de la ciutat, cal preveure espais per a la participació en la concreció de criteris de planificació i disseny del centre cívic⁷. Parlem que en el procés hi puguin participar veïns o entitats del sector, tècnics en el funcionament i gestió d'aquests equipaments, arquitectes, responsables polítics de les àrees implicades. És important que en el procés de planificació incorporem suggeriments en temes com ubicació, entorn, funcions i dependències de l'equipament, infraestructures de l'edifici, amb vista a afavorir la identificació dels ciutadans del sector amb aquest equipament i amb vista a poder afavorir l'acompliment dels objectius que l'Ajuntament té definits per a aquests equipaments.

⁷ Pensar en un procés que incorpori la participació dels veïns és complex i necessita un debat previ entre les parts municipals implicades. També apuntem que el procés participatiu podria iniciar-se amb la creació d'una comissió del barri (l'existència d'una coordinadora d'entitats pot ser útil per crea-la) i iniciar una primera fase de **informació** sobre el que són els centres cívics a la ciutat i visitar els equipaments ja existents en altres barris. Es tracta de poder donar elements per a una segona fase de **debat** i aportacions de les entitats i poder presentar, finalment, una **proposta** que integri al màxim les aspiracions, les demandes dels veïns, els requeriments tècnics en funció dels objectius i funcions, les possibilitats urbanístiques de la zona i la viabilitat d'un projecte constructiu.

11.1. Referent a la localització i entorn immediat del centre cívic

Alguns elements a tenir presents:

- Centralitat en l'àmbit d'influència. Cada barri té les seves característiques urbanístiques però també història i sensibilitats en la població que cal tenir en compte. També és important preveure la configuració futura del sector a causa del creixement que ha d'experimentar en els propers anys.
- Localització en funció de les vies i espais principals del disseny urbanístic de la zona.
- Bona accessibilitat des dels diferents punts de l'àmbit d'influència, tant a peu com amb transport públic (parades de bus pròximes) o privat (pàrquing).
- Espai suficient de la parcel·la, tant per poder disposar d'un espai per a activitats a l'aire lliure i complementar usos de l'equipament, per poder reajustar o ampliar les instal·lacions en un futur.
- Si és possible, proximitat a una plaça o zona verda.
- També és important la proximitat a altres serveis públics, com escoles o altres.
- La diversitat d'activitats i en diferents horaris ha de ser compatible i respectuosa amb els veïns més propers al centre cívic.

11.2. Referent a les funcions i activitats del centre cívic

En la seva funcionalitat, un aspecte general molt important és la **polivalència al servei dels ciutadans**. Això es pot concretar en alguns criteris:

- La capacitat per desenvolupar diferents activitats simultànies, buscant una interacció eficaç entre persones, usos i activitats.
- L'equipament ha de ser versàtil sense perdre en qualitat.
- Disposar d'espais adaptables a diversos usos, diversos tipus de públic. Una sala d'actes, per exemple, ha de poder-se adaptar

a activitats com concerts, teatre, sopars, balls, conferències, cinema... Les aules o tallers també han de permetre diversitat d'activitats. Cal preveure també els requeriments tècnics i de serveis per afrontar i donar cobertura a aquesta polivalència.

- Amplitud d'horaris i fer possible la utilització d'alguns espais amb independència de la resta de l'equipament. Això vol dir, tenir la possibilitat de poder cedir un espai als veïns sense necessitat d'obrir la totalitat de l'equipament. Pensar en una sectorització que faciliti la cessió i ús al servei dels ciutadans.
- Materials amb capacitat d'admetre diferents usos i de qualitat.

Per a un disseny funcional adequat, cal recordar les funcions i activitats d'un centre cívic:

- Recepció, informació als ciutadans.
- El disseny arquitectònic ha d'afavorir vestíbuls amplis i polivalents, que puguin esdevenir "l'àgora", el lloc de trobada, "la plaça pública".
- Serveis al teixit associatiu de la zona (espais per a reunions, espais per guardar el seu material –les associacions tenen la seu social al centre, malgrat que no utilitzen sales amb ús exclusiu).
- Activitats culturals de diferents formats: cursos, tallers (tenir present dotacions per a plàstica, manualitats, cuina, gimnàstica...), exposicions, tertúlies, concerts, teatre de petit format...
- Serveis socials d'atenció primària.
- Casals infantils i de gent gran.
- Servei de biblioteca (amb els seus requisits homologats), possible ludoteca.
- Activitats comunitàries.
- Altres serveis com accés a noves tecnologies, formació d'adults...

11.3. Referent als espais i dependències

El Pla guia que hem elaborat des de la Fundació Kaleidos⁸ estableix dos tipus d'equipaments. Els de nivell bàsic, d'uns 2.000 - 2.500 m² (també en funció dels espais exteriors complementaris es considera aconsellable una parcel·la d'uns 3.000 m²) construïts preferiblement en dues plantes i que incorpora els serveis que hem mencionat anteriorment, i els de nivell alt que amb una dimensió molt superior incorporen poliesportiu, teatre i altres espais de gran format.

Cal remarcar les característiques que han de tenir certs espais que tradicionalment no s'han resolt de forma eficaç:

- L'espai de recepció: la seva localització és clau respecte a l'entrada, el control de l'accés a l'equipament (visió sobre l'entrada, les escales...), la facilitat per atendre el públic. També cal preveure que és el lloc d'administració general del centre, això implica tenir espai suficient per instal·lar-hi els recursos tècnics. La recepció ha de ser accessible però s'ha de poder tancar ja que el treballador ha de poder sortir i deixar l'espai tancat.
- El vestíbul, l'espai de trobada i relació, el bar: aquest també és un espai important i on cal afrontar diversos usos, moments i públics. El bar s'ha de poder independitzar o tancar i mantenir oberta la sala o vestíbul. Aquest espai ha de ser especialment versàtil i conservar sempre la seva funció de lloc de trobada. Pensem que té diversos usos com: casal de la gent gran en determinada franja horària, espai per a exposicions, concerts de petit format, espai de tertúlia, accés a noves tecnologies...
- La sala d'actes: cal tenir cura especialment de la seva polivalència i dotar-la dels elements tècnics adequats. Un escenari versà-

⁸ VVAA: *Equipamientos municipales de proximidad – Plan guía para su planificación territorial y construcción*, Gijón: Ediciones Trea - Fundación Kaleidos.red, 2003.

til, polivalent i de qualitat; els terres han de permetre la diversitat d'actes que hem mencionat anteriorment. Des d'un punt de vista més tècnic cal que es tingui cura de l'acústica, les instal·lacions en el sostre tècnic, quadres i potència per a llum i so per poder dur a terme programacions d'arts escèniques amb condicions. També cal preveure el magatzem adjunt a la sala i els accessos de càrrega i descàrrega.

- Una de les sales taller amb equipament de cuina, evidentment no d'ús exclusiu però de qualitat i versàtil. En general, les aules taller no han de ser gaire grans, sobre uns 25-30 m², és més útil disposar de diferents sales d'aquestes dimensions, per a unes 15-20 persones, que permeten simultaneïtat d'usos. De sales grans, amb una de 100-150 m² i la sala d'actes d'uns 250-300 m² n'hi pot haver prou.
- Els magatzems, tradicionalment tampoc s'han resolt de forma adient. Apuntem que calen uns quants magatzems de diferents dimensions: un de proper a la sala d'actes que permeti endreçar tot el mobiliari de la sala. Un de proper al bar. I un magatzem a cada planta aproximadament d'uns 20-30 m².

11.4. Referent a les instal·lacions i el mobiliari

11.4.1. Instal·lacions: és important que en aquests equipaments es pensi en un sistema de control i gestió integrat de les instal·lacions per al control de la il·luminació, els sistemes de climatització, els consums i les alarmes.

Un altre aspecte important és la sectorització de les instal·lacions. Ja hem parlat extensament de la diversitat d'usos, d'horaris, de públics i les instal·lacions s'han d'adequar a aquesta diversitat. Aquesta sectorització té importants repercussions en el consum i en la gestió dels espais.

Un aspecte que cal remarcar en temes d'il·luminació, és que en gairebé tots els centres cívics hem hagut d'ampliar o modificar els sistemes d'il·luminació. Sovint s'ha pensat més en el disseny o en l'estètica que en la necessitat i adequació. Cal doncs preveure sistemes d'il·luminació pensant en activitats com les manualitats, la plàstica, la formació o cal preveure instal·lacions que facilitin l'adaptació, la manipulació per a usos concrets. En sales grans o el vestíbul, la il·luminació s'ha de poder sectoritzar i adaptar a diferents ambients. Per últim, la implantació de les noves tecnologies fa necessari el cablejat adequat en totes les sales del centre.

11.4.2. Una breu referència al mobiliari: hem comprovat que el mobiliari és oportú tractar-lo conjuntament entre l'equip tècnic de centres cívics i els arquitectes i que cal tenir present els criteris següents:

- Funcionalitat i adaptació als usos i usuaris. Ergonòmic.
- Ha de ser modular.
- Previst per a usos intensius.
- Disseny robust i materials resistents.
- En la mesura que sigui possible, que es pugui apilar. De fàcil emmagatzematge.

11.5. Proposta orientativa d'espais funcionals

- 6 sales d'uns 30 m² per a cursos, tallers, reunions per a grups d'unes 15 persones.
- 2 sales d'uns 50 m² per a grups d'unes 25-30 persones.
- 1 sala d'uns 70-90 m² polivalent on preveure activitats físiques.
- 1 sala d'actes multifuncional d'uns 300 m².
- Vestíbul d'uns 100-150 m².

- Espai per a despatxos d'uns 130 m² (atenció primària, direcció del centre cívic, sala de reunions, sala d'espera i recepció).
- 3 magatzems, d'uns 70-80 m² (1 d'adjunt a sala d'actes, amb un espai per a vestidor, i un per a planta).
- Bar, amb un petit magatzem adjunt.

PROXIMIDAD Y RELACIÓN PARA LA COHESIÓN SOCIAL

**Programa marco de la Red de Centros Cívicos
del Ayuntamiento de Girona**

ÍNDICE

1. Presentación	93
2. Introducción	97
3. Evolución histórica: antecedentes	101
4. Marco conceptual	105
4.1. Conceptos clave	105
4.2. Misión, objetivos y medidas	118
4.3. Orientaciones para la práctica	125
5. Marco operativo	135
5.1. Procesos estratégicos	135
5.1.1. Programación	136
5.1.2. Proyectos	140
5.1.3. Servicios	141
5.2. Procesos de apoyo	143
6. Marcos de participación	147
7. Evaluación	155
8. Planes de actuación	161
9. Epílogo	167
10. Bibliografía	171
11. Anexo	173

1. PRESENTACIÓN

La ciudad de Girona i los centros cívicos

Una ciudad cohesionada es una ciudad que avanza hacia la justicia, que multiplica sinérgicamente la gran variedad de sus capacidades humanas, sociales y económicas y que tiende a optimizar su potencia de crecimiento en todos los órdenes.

Girona tiene un proyecto de ciudad que actúa para superar las dificultades de su tejido urbano, que lo cose físicamente y que busca la cohesión social de su conjunto, desde los barrios y con los barrios.

Nuestra ciudad ha sido dotada de equipamientos públicos con un modelo caracterizado por la atención a las personas como prioridad y que sitúa la educación, la cultura y la acción cívica en el centro de la acción política. Una buena manera de comprender la evolución de los servicios a las personas nos la muestra la transformación que han experimentado los equipamientos de todo género, entre los que situamos los centros cívicos, los centros sociales y las bibliotecas.

Los centros cívicos de Sant Narcís, Onyar Est, Santa Eugènia, Palau, Pont Major, muchos completados con una biblioteca, y el de la Izquierda del Ter, que abriremos este año, configuran un mosaico en continua reconversión de espacios de relación social y de convivencia para las personas, para las asociaciones y para las entidades.

La cohesión de una comunidad pasa por el fortalecimiento de los vínculos y de las relaciones entre sus integrantes. Son relaciones imprescindibles para evitar los círculos de exclusión, que representan una amenaza para todos. Mantener y hacer crecer estas interrelaciones reclama la existencia de estos espacios, de estas plazas públicas

cubiertas, de estas “ágoras” desde las que unos equipos humanos altamente profesionales dirigen y gestionan toda clase de proyectos y de actividades, con el objetivo de fortalecer el tejido social y mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos y ciudadanas.

Esta es nuestra manera de trabajar desde la conciencia cívica para fomentar los derechos fundamentales de las personas y dar un paso más para convertir nuestra ciudad en un espacio abierto, libre y plural que facilite la convivencia entre toda la ciudadanía.

ANNA PAGANS GRUARTMONER
Alcaldesa de Girona

Los Centros Cívicos, unos equipamientos de proximidad para todas y todos

Uno de los retos del siglo XXI en las ciudades es la cohesión social, es decir que la diversidad no signifique segmentación y exclusión. Es preciso entender la ciudad como un espacio de desarrollo de iniciativas y proyectos ciudadanos y en este sentido los ayuntamientos que diseñamos y gestionamos los recursos más próximos a las ciudadanas y a los ciudadanos debemos tener una visión emprendedora y activa de cara a generar proyectos que respondan a las demandas de la población.

El programa marco de la Red de centros cívicos se enmarca dentro de la Política de Inclusión Social del Ayuntamiento de Girona, que se define por el siguiente

Objetivo estratégico: “Hacer de Girona una ciudad plenamente inclusiva, donde las personas –todas ellas ciudadanos y ciudadanas de pleno derecho– puedan acceder a todos los mecanismos de desarrollo humano y inserción en redes sociales que les permitan llevar a cabo sus proyectos vitales en condiciones de máxima libertad e igualdad, sin relaciones de dominación y dependencia, en un marco generador de autonomía y de reconocimiento y valorización de todas las diferencias”.

Este objetivo estratégico lo desarrollamos atendiendo a cuatro aspectos fundamentales y que están estrechamente vinculados entre si:

- Autonomía y significación social para todos los ciudadanos.
- Bienestar individual y cohesión social.
- Acceder al trabajo, los derechos sociales, a las prestaciones, a la participación en la cultura, en la ciudadanía.
- Creación y mantenimiento del capital social.

La Red de Centros Cívicos de Girona es en este marco, el fruto de una apuesta municipal y vecinal, que va generando día a día un mode-

lo, en el que la cultura es un elemento vivo, para la relación comunitaria, la articulación territorial y la cohesión social.

La reflexión que sobre la práctica de los Centros Cívicos, hemos realizado al largo del tiempo y especialmente en los últimos cuatro años, ha culminado en esta publicación, de la que me siento muy orgulloso y felicito desde estas líneas a todas y todos los que han hecho posible el “modelo Girona” de Centros cívicos, los responsables técnicos, los trabajadores y trabajadoras de los centros, las asociaciones y los ciudadanos que como colectivo y a título individual les dan vida.

Es bueno, aunque de forma resumida, recordar ahora que un centro cívico, para nosotros, como equipamiento de titularidad pública municipal, persigue cuatro grandes objetivos:

1. **Facilitar y promover el acceso a la cultura y la expresión cultural.**
2. **Fomentar la vida asociativa y la participación ciudadana.**
3. **Generar procesos de interacción social y de identificación colectiva.**
4. **Articular barrio y ciudad: en la dimensión cultural, participativa y de relaciones sociales.**

En su funcionalidad, la característica esencial más valorada y que nos define es **la proximidad y la relación con las vecinas y los vecinos**, que pretende una integración / interacción con una **participación verdadera**.

En consecuencia, este libro que os presentamos, ejemplifica este modelo de los Centros Cívicos que se fundamenta en la política municipal que tiene como objetivo la cohesión social de la ciudad de Girona.

JOAN OLÒRIZ SERRA
Teniente de Alcalde de Servicios Sociales y Juventud

2. INTRODUCCIÓN

El documento que tenéis entre manos es fruto del trabajo de la Sección de Centros Cívicos del Área de Servicios Sociales y Juventud del Ayuntamiento de Girona. A partir del Programa de Centros Cívicos redactado el año 1997, los directores y el jefe de sección empezaron a redactar un primer documento con la intención de redefinir, a partir de la práctica ya consolidada de seis centros cívicos, el modelo de centro cívico del Ayuntamiento de Girona. Este proceso empezó a principios del año 2004. Siguiendo un esquema que quería abarcar desde la parte más conceptual hasta los detalles más prácticos y de gestión, el equipo redactó una primera versión del documento. Este primer documento, con el beneplácito del responsable político del área, fue presentado en los diferentes consejos de centro, coordinadoras de entidades o en reuniones con asociaciones de cada barrio. Ahí las entidades más vinculadas a la gestión y actividad diaria de los centros pudieron proponer, corregir, mejorar y, en definitiva, contribuir al documento desde su punto de vista (clave desde nuestra manera de entender los centros cívicos como equipamientos de proximidad). Esta nueva versión se contrastó con el conjunto de trabajadoras y trabajadores de los centros cívicos y con los trabajadores de los Servicios Sociales de Atención Primaria (servicio acogido a los centros cívicos que entendemos preferente en tanto que tiene la misma misión que nosotros). Esta vez las correcciones y mejoras provenían de una óptica más profesional: más cotidiana desde los equipos de centro y más ideológica desde los equipos de servicios sociales de atención primaria. Con todas estas incorporaciones se dotó al documento de un cierto orden y se aprobó en Junta de Gobierno Local el 10 de febrero de 2005.

Desde entonces hasta ahora la vida cotidiana de los centros cívicos y de la sección nos ha permitido crecer y evolucionar, haciendo del documento una herramienta práctica y cotidiana que hemos usado para entender, explicar y hacer evolucionar nuestra tarea diaria. Además hemos tenido influencias varias de diferentes autores que desde la teoría nos han aportado argumentos y rigor que fortalecen la práctica y la hacen más transferible. En este sentido tuvimos la suerte de poder hacer dos sesiones de trabajo para reflexionar sobre el documento con personas estrechamente vinculadas a nuestra práctica, que aportaron un punto de vista externo a nuestro documento. Jesús Martín Barbero, catedrático especialista en cultura, y Óscar Rebollo, sociólogo y experto en desarrollo social y participación ciudadana, hicieron una lectura crítica del documento e hicieron aportaciones muy interesantes que nos llevaron a cambiar puntos de vista sobre aspectos claves del documento. A partir de aquí empezó un trabajo más intenso de redacción y corrección del texto en un fértil e intenso trabajo en equipo que ha significado una fuente de aprendizaje en sí mismo. Al final tenemos el documento que queríamos, el documento que tenéis entre manos.

El documento está estructurado de la siguiente manera. Empezamos explicando una breve evolución histórica de la red de centros cívicos en Girona. Explicamos de dónde venimos porque esto incide en qué modelo de centro cívico tenemos. Después pasamos a la parte más teórica del documento: el marco conceptual. El trabajo que hacemos está basado en una manera de entender la realidad y lo explicamos a través de los conceptos claves. Nuestra finalidad y el cuadro de objetivos que de ella se desprende vienen a continuación. Y cerramos el capítulo más teórico con unas orientaciones para la práctica. Este es un apartado clave para nosotros porque habla de la intencionalidad que damos a cada una de nuestras intervenciones. Da aquel

matiz que nos diferencia de un supermercado de servicios y actividades, da sentido al centro cívico en tanto que servicio público. A continuación empezamos ya a describir nuestra actividad más concreta y la manera cómo la hacemos: cuando hablamos de procesos estratégicos queremos explicar aquello que hacemos dentro los centros cívicos, cuando hablamos de procesos de apoyo explicamos con qué instrumentos contamos y cuando hablamos de marcos de participación nos referimos a la dimensión relacional que empapa toda nuestra actividad. Hablamos, después, de cómo creemos que se debe evaluar y ofrecemos una propuesta. Finalmente el Plan de Actuación es la herramienta que operativiza el programa marco.

El documento no abarca toda la realidad de los centros cívicos, ni quiere ser una reflexión teórica sobre estos equipamientos de proximidad. Hemos rehuido el estilo académico y no queremos hacer un manual al uso para poder exportar nuestro modelo a otras ciudades. Hemos explicado el trabajo que llevamos a cabo. Queremos que el lector sepa qué pasa y, sobre todo, por qué pasan las cosas en los centros cívicos de Girona. Está explicado sin pretensiones literarias ni teoricistas, pero podemos asegurar que todo lo que explicamos pasa, está. Al final queda una imagen, un modelo de centro cívico que pivota alrededor de tres ideas: la producción de bienestar, el espacio ciudadano y la construcción y fortalecimiento del tejido social. Así el modelo de centro cívico que presentamos, muy vinculado a nuestra propia historia como organización, se convierte en un espacio para la promoción personal, el desarrollo comunitario, que tiene un papel relevante en el crecimiento de la red social de la ciudad.

Santa Afra, enero de 2007

3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA: ANTECEDENTES

El nacimiento y la consolidación de los centros cívicos, como modelo de equipamiento sociocultural de proximidad, siguen unas líneas bastante comunes en cualquier parte del país, aun cuando en cada municipio hay unas necesidades e intereses prioritarios que los van definiendo. En Cataluña, en general, se puede hablar de dos elementos significativos en el escenario social de finales de los años 70 y principios de los 80, que conjuntamente empezaron a perfilar este tipo de equipamiento. De un lado, una densa trama social (asociaciones cívicas, vecinales, culturales y sociales) y una intensa demanda de espacios para la participación y realización de acciones comunitarias. Y por el otro lado, los ayuntamientos empiezan a crear nuevos equipamientos dando prioridad a las zonas periféricas de las ciudades con voluntad manifiesta de descentralizar servicios y actividades y consolidar estructuras sociales y asociativas.

En Girona en relación a la creación de los centros cívicos podemos hablar de tres etapas bien definidas: una primera referida a los orígenes que hacen posible la creación de estos centros cívicos (años 80), una segunda etapa donde se instaura un tipo de modelo de centro cívico (años 90) y una tercera que plantea la consolidación en toda la ciudad (años 2000).

Los orígenes de los centros cívicos se remontan a 1981, a partir de unos determinantes básicos. La implantación del Ayuntamiento democrático manifiesta una voluntad política de sectorizar y descentralizar los Servicios Sociales para acercarlos al ciudadano y cubrir todos los barrios. De acuerdo con esta voluntad de descentralizar los servicios sociales, se crearon siete centros sociales. En estos centros se ubicaron

los Servicios Sociales de Atención Primaria (SAP), equipos profesionales formados por asistentes sociales, educadores en medio abierto y trabajadoras familiares. Aparte de trabajar en la detección y actuación ante necesidades y carencias personales y en otros muchos programas e intervenciones sociales, los SAP pusieron en marcha proyectos de prospección y dinamización para facilitar el surgimiento de grupos organizados para la defensa de intereses de la comunidad. De esta manera surgieron asociaciones vecinales, de ancianos, de jóvenes, de mujeres, de parados... orientados y asesorados por los profesionales hasta llegar a su propia proyección social y autonomía.

Por otra parte, se hacen evidentes unas necesidades emergentes en los territorios periféricos acompañadas de unas demandas de espacios y recursos por parte de las entidades ciudadanas. Todo esto en un momento en que los barrios ganan una incidencia política en la ciudad y técnicamente se propone trabajar con toda la comunidad y no sólo con los sectores más desfavorecidos. A finales de los años ochenta, la red de asociaciones había crecido y también sus necesidades. Hacía falta una nueva infraestructura que permitiera la realización y el impulso de sus actuaciones.

A partir de 1989 y hasta 1997 podemos hablar de una etapa de instauración de los centros cívicos. Éstos son promovidos desde el Área de Cultura y Educación y, dentro de ésta, dependen de la Sección de Servicios Sociales. El modelo de centro cívico se configura a partir de un equilibrio de los condicionamientos técnicos, territoriales y políticos. El hecho que los centros cívicos nazcan en el marco de los Servicios Sociales de Atención Primaria conlleva que la gestión inicial vaya a cargo de trabajadores sociales y dota originariamente a estos centros de un cierto patrimonio: conocimiento de la realidad social, cultural, urbana y económica del territorio y una relación directa con el ciudadano y los agentes sociales del barrio. De esta manera

el proyecto se origina en el territorio a partir de un trabajo de relación y apoyo al asociacionismo y de dinamización del barrio. Es un momento de implantar políticas de proximidad y relación con los ciudadanos, alimentado por iniciativas de las asociaciones y los programas y proyectos de la Sección de servicios sociales. El Plan de Ciudad de Girona, aprobado el año 1995, sitúa la implantación de la red de centros cívicos en la Línea 4 “Cohesionar y abrir socialmente la ciudad”. El mismo documento los describe como “apoyo para la vida social en un barrio y plataforma de expansión del barrio hacia el resto de la ciudad” y propone la medida de elaborar un “plan de equipamientos que tenga la máxima fuerza vinculante” y ya describe los equipamientos como “polivalentes, intergeneracionales y descentralizados”. A partir de aquí se inicia la elaboración técnico-política del Programa de Centros Cívicos el año 1997, que marca el inicio de una etapa de consolidación del modelo de centro cívico de la ciudad de Girona.

A partir de los años 2000, la dinámica de funcionamiento de los cinco centros cívicos existentes y el planteamiento del trabajo en red (distribución de tareas, intercambio de experiencias, debate sobre el modelo, presentación de propuestas y documentos conjuntos, distribución de los presupuestos...) genera una programación amplia de oferta de actividades y servicios y una presencia real en la vida de los barrios y en la ciudad. Este proceso se ha alimentado de una importante participación de grupos y entidades que en el marco de los centros cívicos han desarrollado sus propuestas de actividades y servicios, facilitando así una programación compartida y global a nivel de ciudad. Esto refuerza la imagen del modelo de centro cívico tanto internamente como externa: se hace difusión conjunta de la actividad, presentación pública de programas y memoria de la red y se impulsa una presencia intermitente en los medios de comunicación.

La participación en el proyecto “Kaleidos.red”¹ (desde su fundación, en el año 2001), una red estatal de ayuntamientos con equipamientos de proximidad o centros cívicos, nos ha permitido contribuir a la elaboración de materiales de reflexión sobre estos equipamientos a nivel estatal, de este modo la formación e intercambio con diferentes municipios españoles ha reforzado el modelo de Girona y lo ha enriquecido.

El año 2003 fue un momento especialmente significativo por las diferentes opciones que se barajaban a propósito de decidir bajo qué política municipal se debía continuar desarrollando la red de centros cívicos. La decisión fue mantener la red en el marco de la política social municipal y continuar trabajando en las diferentes dimensiones que le son propias, confirmando su vocación para contribuir a la cohesión social en la ciudad. Este mismo año se constituyó la sección de centros cívicos y se hicieron mejoras en su dotación para el personal y las actividades.

Este proceso culmina con la aprobación del Programa Marco de la Red de Centros Cívicos de Girona por parte de la Junta de Gobierno Local el día 10 de febrero de 2005, documento que es la base del libro que estáis leyendo y que determina un modelo peculiar en la ciudad de Girona que se destaca por un intento exitoso de articular estratégicamente la acción cultural, la participación y las relaciones sociales como vehículo para la cohesión social. Se trata de un modelo implantado en el territorio, que se convierte en un referente cotidiano, punto de encuentro, de acción y de organización de los agentes sociales y culturales, con una forma de trabajo flexible y adaptada a dinámicas emergentes. No son macroequipamientos pero tienen un alto nivel de potencialidades y dinamismo, dónde la ciudadanía juega un papel protagonista.

¹ Fundación *Kaleidos.red*. Red municipal de ámbito nacional orientada al desarrollo de las políticas locales de proximidad a la ciudadanía (www.kaleidosred.org).

4. MARCO CONCEPTUAL

*“La práctica sin pensamiento lleva a la rutina o a la improvisación,
pero el pensamiento sin práctica lleva a la endogamia y al aislamiento”*

ANTONI CASTELLS

Este marco está estructurado en tres grandes bloques: en un primer momento definimos de forma práctica los conceptos clave del programa (lo que podríamos considerar el vocabulario básico); a continuación se presentan la misión, objetivos y medidas de la red (que vienen a resumir la ideología del programa); y acabamos con las orientaciones para la práctica (donde exponemos los caminos, los modos de actuar que creemos más adecuados para nuestro proyecto). Esta parte del programa quiere ser un marco teórico e ideológico que nos sirva para desarrollar nuestro trabajo diario sin caer, como dice Castells, ni en la rutina ni en la improvisación.

Queremos que nuestro trabajo tenga rigor, creemos que más allá de la ejecución de las tareas cotidianas que se generan alrededor de la vida de los centros cívicos nos hace falta una estructura formal que oriente nuestra intervención, para evitar riesgos como la dispersión y el activismo. Este marco teórico nos debe permitir orientar nuestros contenidos y nuestras formas de gestión, evitando las modas, situándonos de forma ideológica ante la demanda y sin caer exclusivamente en la gestión del equipamiento.

4.1. Conceptos clave

Queremos identificar conceptos claves que creemos imprescindibles para entender nuestro programa. No queremos hacer definicio-

nes teóricas y exhaustivas, sino subrayar aquellos aspectos que están más vinculados a nuestros objetivos y a nuestra praxis.

De cada concepto clave queremos destacar las partes e interpretaciones que más nos interesan para la planificación, la actuación y la evaluación de nuestros servicios. Se trata de poner sobre la mesa las ideas que creemos que tienen una relevancia en nuestra manera de trabajar y tomar determinadas opciones ante de estos conceptos. La mayoría son conceptos que permiten definiciones muy amplias e interpretaciones muy variadas, pero nuestra intención no es académica, sino que pretende acotarlos y optar por una definición consensuada que los transforme en conceptos operativos para nuestro trabajo diario.

Cohesión social

La sociología designa la cohesión social como el grado de consenso de los miembros de un grupo social en la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común. Es un indicativo de la cantidad y calidad de la interacción social dentro del grupo.

Es evidente que la cohesión social depende de múltiples factores: económicos, sociales, políticos, culturales... Pero creemos que tiene dos aspectos básicos: garantías para acceder a una renta (elemento clave para la autonomía en la satisfacción de las necesidades básicas) y garantías para acceder a un "estatus" (reconocimiento social, derecho a expresarse, significación social hacia los demás...).

En términos generales, entendemos también que la cohesión social se genera a partir de la reducción de las desigualdades, del equilibrio en la diversidad, estableciendo vínculos entre los ciudadanos y su entorno. Una sociedad cohesionada tiene vías y capacidades para resolver sus conflictos y disfruta de un buen nivel de convivencia. Sus miembros se sienten que forman parte de la comunidad.

La cohesión social se genera a partir de la reducción de las desigualdades, del equilibrio en la diversidad, estableciendo vínculos entre los ciudadanos y su entorno. Los centros cívicos pueden contribuir a ello en los aspectos más relacionados con el derecho de expresión de la ciudadanía, la dinamización social para la promoción de personas y grupos, y la creación de sentimientos de pertinencia. Buscando una sociedad cohesionada, que tenga más vías y capacidades para resolver sus conflictos y disfruta de un buen nivel de convivencia.

Contribuir a la cohesión social de la sociedad gerundense es la misión de los centros cívicos. Esta contribución la situamos en los aspectos más relacionados con el acceso al reconocimiento social: derecho de expresión de la ciudadanía, dinamización social para la promoción de personas y grupos, y creación de sentimientos de pertenencia a la comunidad más inmediata.

Este trabajo lo planteamos a todos los niveles a nuestro alcance: desde la promoción individual con los ciudadanos hasta la articulación entre barrio y ciudad, pasando por varias formas organizativas, formales e informales, y por las acciones de interés colectivo. También lo planteamos en los espacios de los servicios, programaciones y proyectos, en los centros y en los barrios o territorios de influencia.

La cohesión social es un elemento transversal en todo lo programa marco.

Cultura

Los centros cívicos hacemos cultura, participamos de la cultura. Pero no estamos hablando de cultura tanto en un sentido antropológico, sociológico o exclusivamente vinculado a las bellas artes y al

aprendizaje ilustrado. Estamos hablando de la cultura, como dice Toni Puig, hecha con los ciudadanos, dónde la forma de trabajo es relacional y conecta a la ciudadanía con los artistas, las organizaciones, las instituciones, siempre teniendo como objetivo que la ciudadanía dé forma a la ciudad.

Desde esta perspectiva, la cultura se convierte en una fuente de oportunidades para todo el mundo y en todas partes, con una clara dimensión pública. Nos interesa la cultura para hacer de puente, poner en contacto, crear redes. La cultura desde la proximidad frente a la globalidad. Una cultura, a partir de las ideas de Jesús Martín Barbero, que gana sentido en tanto que renueva el vínculo social, que ayuda a hacer visibles ciertas dimensiones de la vida. Una cultura muy vinculada a la idea de comunicación, que es más que instrumento y a la vez es motor para una comunidad cívicamente organizada.

Estamos hablando de una cultura que gana valor por su capacidad de convertirse en experiencia significativa, de aprender, de vivir mejor, de emocionar. En definitiva nos interesa la cultura en su dimensión lúdica, de pasarlo bien y en su dimensión de promoción personal.

Entendemos la cultura como una fuente de oportunidades para todo el mundo y en todas partes, que emociona, que tiene una dimensión lúdica y una dimensión de promoción personal, que permite la participación real de la ciudadanía.

Una cultura que supera su instrumentalidad convirtiéndose en vía de socialización, integración y organización cívica, siempre sin perder de vista su dimensión pública.

Ésta no es una cultura importada o prefabricada, es la cultura de la gente del barrio, que crea y promueve escenarios para su manifes-

tación y expresión. La participación en la cultura debe permitir a cada ciudadano tener oportunidades y escenarios próximos. El centro cívico debe ser un facilitador, la cultura ha de integrar, debemos ser mediadores en poblaciones más desconectadas. No queremos limitarnos a tener sólo usuarios o clientes en la cultura, la ciudadanía también debe ser productora y creadora.

Toda esta compleja y profunda concepción de cultura proviene de una experiencia real de la cultura como vía de socialización e integración. Una cultura que ponemos al servicio de necesidades sociales. Una cultura que integra, que proyecta, que genera reconocimiento de los otros y que llega a ser transformación social.

En resumen, nos interesa la cultura del sentido, de la experiencia vivida, de la oportunidad para todo el mundo y en todas partes, motor de organización cívica, preocupada por la integración social de los otros, instrumento de promoción personal, una cultura para pasarlo bien y para emocionarse.

Capital social

El concepto de capital social consiste, según Putnam, en el conjunto de redes y las normas de reciprocidad y confianza fomentadas entre los miembros de la comunidad, gracias a su experiencia en la interacción y la cooperación social. Este concepto lo vinculamos estrechamente al trabajo comunitario, pero aporta y sugiere aspectos que vale la pena explicitar:

Invertir en capital social significa generar y fortalecer los procesos de interacción social, de identificación colectiva; significa facilitar y promover formas asociativas (grupos, asociaciones, redes...) y significa inventar, impulsar y apoyar la participación ciudadana en la acción colectiva.

El capital social es el conjunto de redes y normas de reciprocidad fomentadas entre los miembros de una comunidad que generan confianza, lubrican la vida social y se convierten en causas evidentes de la eficacia de los servicios a las personas.

Los efectos más evidentes del capital social son la aparición de relaciones de confianza entre los agentes y los grupos, una confianza en que existen normas de obligado cumplimiento, formales e informales y que comportan reciprocidad y ayuda mutua, y un incremento de la economía de medios para obtener información a través de las relaciones sociales establecidas y disponibles, que tiene como consecuencia directa una estructura de oportunidades más amplia con el fin de acceder a los recursos.

El capital social crea confianza y lubrica la vida social, y estos efectos son positivos para la ciudadanía, para las entidades y para la administración local, puesto que mejoran la eficacia de los servicios a las personas.

En este sentido es necesaria una estrategia política dirigida simultáneamente a incrementar el capital social y a reducir las desigualdades de acceso a la cultura y a otros bienes. El compromiso político de reducir desigualdades se ve soportado y fortalecido por estas redes y normas de reciprocidad que facilitan una complicidad, evidentemente imprescindible, con la sociedad civil.

Los centros cívicos tienen una posición privilegiada y sólida dentro de la comunidad con el objetivo de fomentar las redes sociales y asociaciones cívicas. La generación de capital social nos permite hacer frente a situaciones de vulnerabilidad, resolver conflictos y sacar más rendimiento a las nuevas oportunidades.

Participación

Estamos en un momento en el que la participación es la clave de muchas políticas públicas y desde nuestra perspectiva queremos distinguir tres dimensiones o niveles de relación de este concepto con las políticas públicas locales. Pese a que creemos que están directamente vinculados, comportan un tratamiento diferenciado que no queremos confundir:

- A. Participación política e institucional en la gobernabilidad de la ciudad, en las decisiones de interés general. Esta participación ciudadana tiene sentido en el marco de un proyecto político que le da significado. El gobierno de la ciudad va impulsando instrumentos (reglamentos, mesas territoriales, consejos municipales, senado de jóvenes...) que fomenten esta participación y la red de centros cívicos puede colaborar desde su posición de proximidad y relación con la población.
- B. Participación comunitaria, que tiene que ver con formar parte de organizaciones, grupos estructurantes, asociaciones con intenciones varias, de interés colectivo, grupal o individual. Tiene que ver con participar en actos y manifestaciones colectivas de muchos tipos, pero que refuerzan un sentimiento comunitario o identidad colectiva. Esta dimensión de la participación tiene que ver también con formar parte de órganos de programación o gestión de servicios de los barrios. En definitiva; una participación muy directamente relacionada con vivir mejor, con sentirte bien en tu entorno, al obtener un reconocimiento de tus vecinos, al expresar una solidaridad e interés por lo que te rodea de forma más inmediata.
- C. También interesa la dimensión de la participación individual o colectiva relacionada con el hecho de crear, de facilitar, de tomar posesión de espacios y momentos. Esta dimensión recoge aque-

llas prácticas en las que el máximo número de ciudadanos que lo deseen puedan hacer sus aportaciones (en los ámbitos cultural, educativo, de ocio y en todo lo que represente una experiencia significativa). Creemos firmemente en la importancia del reconocimiento que se genera en el acto de dar, de mostrarse útil a los demás, de hacer aportaciones valoradas por el conjunto. Estas prácticas, acompañadas por el hecho de sentirse reconocidos en su entorno más inmediato ayudan a la integración social y al acceso a la ciudadanía, sobre todo a los que tienen más dificultades en este acceso. De alguna manera entendemos que dar integra más que recibir, que participar dando otorga un estatus, imprescindible para la cohesión social. Es en esta dirección que hace falta buscar formas, espacios, momentos en que muchos ciudadanos del barrio puedan ejercer esta dimensión de la participación.

Creemos que los centros cívicos trabajan y están interesados de forma prioritaria en promover el crecimiento y la participación en el segundo y tercer nivel que hemos enunciado, en el bien entendido que pueden colaborar y ser efectivos al ayudar a desarrollar experiencias en el primer nivel, cuando se considere viable y oportuno.

Población y territorio

En nuestro modelo de centro cívico es fundamental tener en cuenta la variable del territorio y su población. La población es un conjunto de personas heterogéneo, variable y formado por grupos y subgrupos con intereses y necesidades diferentes, que viven en un mismo espacio físico, el territorio, que es el denominador común.

Este binomio población – territorio funciona como un ecosistema con unas “leyes” y dinámicas propias que nos ofrecen elementos imprescindibles para nuestro trabajo, tanto a nivel más estratégico como cotidiano:

- a. Tiene capacidad de constituir o construir identidades, porque ofrece un referente espontáneo a la identificación colectiva y al sentimiento de pertenencia; es inmediatamente perceptible y comprensible por cualquiera.
- b. Es el lugar donde se articulan de forma concreta los diferentes aspectos de la existencia, hecho que nos permite identificar intereses comunes.
- c. Establece marcos comunes dónde los individuos, grupos y organizaciones pueden explicitar, promover y defender sus motivaciones, intereses y necesidades culturales.
- d. Plantea la necesidad de desarrollar la coexistencia, la diversidad, el vínculo y la identidad que pueden mejorar las condiciones de libertad individual y responsabilidad social.
- e. Es la base para establecer canales de relación-actuación con otros territorios y entre la sociedad civil y la misma administración.

Desde un punto de vista profesional, el territorio nos ofrece la oportunidad de conocer las necesidades, demandas, problemáticas y propuestas de la población. Nos permite contactos próximos y relaciones con vínculo fuerte y fomentar su interrelación.

En referencia a la población y el territorio, nos interesa:

- a. Un conocimiento profundo desde la proximidad de la dimensión relacional existente. Aprender, identificar potencialidades, entender, conocer a la gente, los grupos, los servicios...
- b. Promover, reforzar, restaurar, elementos favorecedores de identidad colectiva e individual de cariz positivo. Trabajar en acciones de interés general, de beneficio colectivo.
- c. Tener muy presente el contexto, que condiciona y pide adaptación de los servicios, recursos y proyectos a ejecutar en el territorio.

Las relaciones sociales

Muy vinculado al binomio territorio – población queremos identificar las relaciones sociales como el marco en el que es necesario entender los hechos y las situaciones sociales que se generan. Las relaciones sociales se dan entre grupos, asociaciones y personas significativas del territorio... entre ellas y en relación con servicios e instituciones. Se establecen en función de centros de interés, intereses varios, niveles organizativos de la población, historia y cambios de la comunidad, necesidades y demandas colectivas. Los centros cívicos están inmersos en este complejo entramado de relaciones, forman parte de la comunidad y pretenden ser uno de los referentes, tener un rol estratégico. Es en este sentido que nos interesa conocer, analizar e intervenir en las relaciones sociales, especialmente en la dirección del mantenimiento, fortalecimiento y creación de vínculos sociales, de relaciones de confianza con la población, a partir del trabajo en la proximidad, entendido como el elemento principal del trabajo comunitario.

El centro cívico está inmerso en un complejo entramado de relaciones (entre grupos, asociaciones, personas e instituciones) donde pretende ser uno de los referentes, tener un rol estratégico.

En otro nivel, también nos interesan las relaciones sociales que se establecen entre el sector público, el asociativo y en algunas ocasiones el sector privado. Desde los centros cívicos, como servicio público, es importante establecer los criterios de relación con los otros dos sectores, que desarrollaremos en nuestras orientaciones para la práctica.

Trabajar en las relaciones sociales para nosotros significa: un buen conocimiento del territorio y capacidad de analizarlo, identificar intereses comunes, construir proyectos comunes y generar interacción entre personas, grupos, asociaciones, servicios. Nuestra posición en

las relaciones sociales debe ser clave para entender y gestionar conflictos en el territorio. Las relaciones sociales se sitúan sobre todo fuera del centro, pero también hace falta gestionarlas en sus adentros: garantizar pluralidad, igualdad de oportunidades y otros aspectos básicos en un servicio público y velar para que no se reproduzcan o se fortalezcan desigualdades sociales en el microclima de relaciones que se establece en la vida cotidiana del centro.

Red

Actualmente se usa el concepto red para describir multitud de hechos, metodologías y situaciones, pero en el programa de centros cívicos, lo utilizamos con los siguientes significados:

- A. En referencia a las personas, grupos y asociaciones, toma el sentido de interrelación y de capital social en las dimensiones territorial, estructural y temporal. Comprende los aspectos de red relacional de las personas, de relaciones de cooperación con otras, de articular la dimensión barrio y ciudad... Directamente vinculado al concepto de relaciones sociales que acabamos de describir.
- B. En referencia a los servicios del territorio, la relación en red nos puede permitir un conocimiento mutuo, la posibilidad de hacer un diagnóstico más preciso de la realidad, un reforzamiento de los diferentes programas y una complementariedad que permita una mejor adecuación de los servicios a la población y territorio en el que trabajamos. Entendemos que la mayoría de los hechos sociales y las necesidades en las que intervenimos tienen múltiples dimensiones y hacen necesaria esta cooperación entre los servicios.
- C. En referencia a la red de centros cívicos, nos referimos a una forma de trabajar y organizarnos que comporta una serie de

beneficios: visión de la realidad más objetiva; mayor eficiencia; mejor impacto de nuestras acciones; efecto multiplicador en los contactos y el acceso a recursos; ayuda para superar aislamientos; aporta una nueva dimensión territorial; contribuye al sentimiento de pertenencia y de trabajo en equipo; estimula a los profesionales en la acción, la búsqueda y la innovación; dota de transparencia a la organización y crea una sinergia que permite ir más allá de la suma estricta de sus miembros

En las tres referencias nos interesa tener en cuenta aspectos como la densidad, la continuidad y la intensidad.

Interculturalidad

Entendiendo que el centro cívico es un servicio con una clara dimensión pública forma parte de nuestras obligaciones garantizar a toda la población del territorio el derecho a utilizar los espacios públicos. En esta dirección queremos profundizar y creemos que toda la ciudadanía debe poder expresarse y tiene, sobre todo, el derecho a recibir respuestas e interacción entre personas, grupos y entidades del territorio. Por lo tanto nuestra visión de la interculturalidad va más allá de la simple coexistencia y pretende crear interrelaciones, que faciliten a todo el mundo formar parte de la comunidad.

Nuestra intervención debe procurar crear escenarios y momentos de relación/interacción, transformando los centros en espacios sociales inclusivos, que den rostro y nombres propios a la ciudadanía. Creemos que el contacto continuado en el tiempo y en diferentes escenarios puede hacer crecer una comunidad más cohesionada.

Es preciso hacer del centro cívico un espacio social inclusivo que dé rostro y nombres propios a la ciudadanía, evitando la polarización social y la exclusión.

Una de las claves de esta visión de la interculturalidad es estar al servicio de un proceso modernizador (no enquistado) y para la integración social; por lo tanto debe ser en sus fundamentos flexible y dinámico; debe aportar convivencia y calidad de vida. La interculturalidad se debe vivir desde el contraste, la interculturalidad toma toda su dimensión a partir de la manera “de ir juntos”, así queda claro que el estatus de ciudadanía es preciso entenderlo como una identidad más civil que cultural.

Entendemos que el futuro pasa por saber resolver las situaciones y las relaciones que se generan en nuestra ciudad y cuando hablamos de integración intercultural, hablamos de la capacidad de una ciudad para crecer ante los retos y cambios de la sociedad actual, velando por evitar que la polarización espacial dé paso a la polarización social y a la exclusión.

Trabajo comunitario

El trabajo comunitario es crear vínculos y relaciones de confianza con personas significativas, organizaciones y servicios de la comunidad y promover interacción entre ellas. Nos interesa en el sentido que genera en la comunidad formas organizativas para atender necesidades, para configurar nuevas relaciones sociales y para gestionar demandas y propuestas del territorio y la población.

El trabajo comunitario comporta mediar, animar y facilitar en el seno de un territorio concreto y en contacto con la población.

El trabajo comunitario no se improvisa y vemos que las nuevas problemáticas y necesidades en los territorios estarán muy vinculadas a los hechos y situaciones relacionales. El trabajo comunitario debe permitir vincular las nuevas necesidades y demandas a los grupos y

servicios del territorio. Así pues, el conocimiento, el vínculo establecido y la interacción en la comunidad serán claves para poder gestionar y dar respuestas a estas situaciones emergentes. También nos debe permitir adaptar los diferentes servicios e iniciativas al territorio y rentabilizar los servicios a las personas.

El centro cívico forma parte de la comunidad y debe ser un referente creando y promoviendo escenarios de participación e interacción. Por esto desde los centros cívicos junto con otros agentes comunitarios se deberán generar condiciones de desarrollo vinculadas a explicitar, promover y defender intereses comunitarios.

4.2 Misión, objetivos y medidas

En este apartado queremos explicitar los hitos que marcan la dirección y el sentido de nuestra actuación. La misión es la finalidad que persigue el programa; los objetivos responden a las cuatro líneas maestras de nuestra actuación y las medidas las entendemos como objetivos operativos, que dan sentido a las actividades y a la vez desencadenan una acción. Serán las medidas las que se podrán evaluar con indicadores y constatar en qué proporción nos ayudan a lograr uno o más objetivos.

Misión

Contribuir a la cohesión social y a la promoción de colectivos e individuos, mediante la cultura, la participación y las relaciones sociales.

Objetivos

- Facilitar y promover el acceso, la expresión y la creación cultural.
- Fomentar la vida asociativa y la participación ciudadana.

- Generar procesos de interacción social y de identificación colectiva.
- Articular barrio y ciudad: en la dimensión cultural, participativa y de relaciones sociales.

Medidas

• Facilitar y promover el acceso, la expresión y la creación cultural

- Ofrecer y acoger actividades y servicios para públicos de todas las edades.
- Proporcionar las herramientas y los recursos necesarios para que todos los ciudadanos puedan acceder a la cultura.
- Aportar recursos y generar procesos que promuevan la demanda cultural.
- Ofrecer una gama amplia de actividades formativas que proporcionen experiencias significativas, aprendizajes y relaciones.
- Promover espacios de creación y escenarios de expresión individual y colectiva.
- Promover una cultura del pensamiento, de los valores éticos, de la sensibilidad y la crítica.

• Fomentar la vida asociativa y la participación ciudadana

- Hacer de la programación una intervención que fomente la participación y la expresión ciudadana.
- Ofrecer espacios dinámicos de relación, solidaridad y participación ciudadana.
- Acoger y dar apoyo de calidad al asociacionismo.
- Garantizar la máxima pluralidad en el acceso y el uso de los centros por parte de las entidades.
- Favorecer canales y espacios, identificando necesidades, personas y grupos motor, que faciliten la creación de nuevas entidades.

- Promover el compromiso del ciudadano individualmente y colectivamente en los mecanismos de gestión y programación del centro.
- Promover y regular la delegación de responsabilidades y la participación de las asociaciones y grupos en el centro. Utilización de espacios, organización de actividades propias y participación en la programación del centro.
- Ofrecer escenarios, procesos y oportunidades de participación individual y colectiva.
- **Generar procesos de interacción social y de identificación colectiva**
 - Generar formas organizativas diversas, vinculadas a las nuevas necesidades, demandas y propuestas del territorio y la población.
 - Crear vínculos y relaciones de confianza con personas significativas, organizaciones y servicios de la comunidad y promover interacción entre ellas.
 - Crear y promover escenarios de participación e interacción vinculados a explicitar, promover y defender la identificación colectiva.
 - Acompañar y promover la vertebración de recursos institucionales y comunitarios en el territorio en la dimensión cultural, social y formativa.
- **Articular barrio y ciudad en la dimensión cultural, participativa y de relaciones sociales**
 - Integrar la programación en la oferta y la demanda del barrio y la ciudad. Construir una lectura de la ciudad a partir de la experiencia, el conocimiento y las interacciones de cada centro cívico.
 - Acompañar y promover la vertebración de recursos institucionales y comunitarios de la ciudad en la dimensión cultural, social y formativa.

- Promover la relación y el intercambio entre asociaciones del barrio y otras del resto de la ciudad.
- Promover el patrimonio cultural, artístico y ambiental del barrio y fomentar su conocimiento y divulgación a diferentes niveles.
- Proyectar el centro cívico hacia la ciudad.

4.3 Orientaciones para la práctica

Aparte de la definición de los conceptos clave y de la redacción de la misión, objetivos y medidas, una pieza clave para nuestro modelo de centro cívico son las orientaciones para la práctica. Estas orientaciones son criterios que ayudan a hacer operativos los conceptos y a mantener la coherencia con los objetivos planteados. Se convierten, al final, en principios rectores y estratégicos de toda nuestra acción.

Las orientaciones las clasificamos en dos grandes bloques. En un primer bloque definimos las orientaciones respecto a las acciones. Ponemos las orientaciones relativas a nuestras acciones directas, las que tienen más relación con nuestra manera de actuar, de hacer, de programar y de gestionar el equipamiento (y sus contenidos). En un segundo bloque definimos las orientaciones respecto las relaciones. Presentamos un modelo de centro situándolo en el ámbito de las relaciones sociales y orientándolo como herramienta de mejora de la cohesión social, por ello se hace muy necesario tener criterios, orientaciones, que nos digan de qué manera nos debemos relacionar con nuestro entorno y qué tipo de relaciones queremos promover alrededor de los centros cívicos.

4.3.1 ORIENTAR LAS ACCIONES

Proceso

En nuestra intervención damos gran importancia al proceso. Nos interesa el producto final resultante pero damos gran significación a como se llega a él. Nos gusta entender los procesos como itinerarios, en los que valoramos cada paso, cada momento y el sedimento que deja en el entorno, personas y organizaciones. En este sentido el proceso es interesante porque llega a ser una fuente de aprendizaje sobre método y sobre cómo la acción evoluciona en el tiempo. Estar atentos a cómo se desarrolla también nos permite ver como se establecen y se modifican las relaciones y las redes durante cada proceso. Es por esta voluntad que diseñamos nuestras metodologías y fijamos las evaluaciones tanto en la búsqueda de los resultados como en el proceso para lograrlos.²

Procesos organizativos

Dentro el gran conjunto de procesos que tienen lugar en un centro cívico damos una mayor relevancia a los que tienen una condición de dinamización personal y social, en tanto que contribuyen de manera directa a nuestra misión. Hablamos de dinamizar para promover cuando conseguimos provocar una movilización de las relaciones buscando una verdadera promoción personal o social. Esta última surge de la intencionalidad de constituir agentes colectivos con mayor capacidad de organización, decisión, interlocución y compromiso.³

2 Pe.: proceso desde la cohabitación de un servicio a la implicación en la coproducción de un proyecto (un servicio de formación de adultos que utiliza el centro cívico que se acaba implicando en la realización de un proyecto de promoción del asociacionismo entre la nueva población).

3 Pe.: proceso desde un espacio informal de tertulia hasta llegar a tener una asociación promotora de actividades (en el proceso sus miembros adquieren aprendizajes, habilidades, relaciones de confianza...).

En esta visión ganan mucha importancia los procesos que denominamos organizativos, de los que surgen grupos estructurantes abiertos, persiguiendo la creación, promoción y mantenimiento de los grupos, regidos por valores democráticos y con un buen nivel de regeneración.

Esta intención responde a los bienes obtenidos de los procesos organizativos que hemos detectado con nuestra experiencia.

Cada experiencia organizativa es estructuradora en el sentido que puede generar:

- Construcción de definiciones, interpretaciones colectivas de la realidad (problemas, necesidades...) definiciones de los proyectos de intervención... En resumen permite al grupo identificar su misión y objetivos.
- Creación de identidades colectivas y grupales. Se convierte en un instrumento para generar imágenes y autoimágenes que ayudan a explicar y definir la relación con el entorno.
- Un espacio y un instrumento que rompe con los aislamientos, incrementa la red social de las personas participantes.
- El espacio colectivo llega a ser un espacio de satisfacción personal (que se genera por la consecución de amistad, valoración de los otros, la ayuda mutua, la relación...).
- Educación. Llega a ser un espacio de formación implícita y aprendizaje en un abanico muy amplio de habilidades y disciplinas (expresión, responsabilidad, intercambio de información, planificación, habilidades organizativas...).
- Posibilitar sujetos colectivos que permiten la relación con otros sujetos colectivos, para dar forma a una fuente de poder necesaria para la resolución de conflictos.
- Hacer posible la participación en la gestión cotidiana de los proyectos e incrementar la autonomía del grupo.

- La creación de grupos y organizaciones mejora el tejido social de barrios y ciudades.

Escenarios y experiencias significativas

Entendemos los escenarios como espacios donde pasan cosas que permiten a la ciudadanía actuar, interactuar y expresarse. Nuestra acción debe crear y mantener escenarios. La importancia del escenario viene dada por el hecho que en él pasan cosas, más que por las cosas que pasan. Así trabajamos para generar, en estos escenarios, experiencias significativas para los que participan. Más que ofrecer programaciones, proyectos y servicios para ser consumidos queremos establecer un clima social facilitador de la acción donde la ciudadanía se pueda mostrar, dialogar, participar e interrelacionarse. La experiencia significativa (y por supuesto dignificadora) es dar, sentirse partícipe y útil.

Situamos a la persona en el centro de la historia, trabajamos en situaciones que provoquen experiencias biográficamente significativas para estas personas. Y estas experiencias entendemos que han de adquirir este valor en tanto que son una suma de vivencias, conocimientos y mejoras en el campo relacional para quien participa. Detectar, canalizar, facilitar y divulgar será nuestra labor.⁴

Lógica servicio y lógica proyecto

Nuestra acción debe combinar la lógica servicio y la lógica proyecto. Entendemos las lógicas como manera de leer la realidad y actuar en consecuencia. Se trata de maneras de entender los centros cívicos de forma global.

⁴ Pe.: Producir y promover una exposición fotográfica protagonizada por mujeres gitanas, en la que ellas reflexionan sobre su realidad e identidad, y proyectarla hacia el resto de la ciudad.

La lógica de servicio parte de un punto de vista más instaurado y estable, buscando responder a necesidades muy concretas. Desde esta óptica el centro cívico es un referente, un elemento de apoyo, dónde la historia tiene un peso importante. Esta visión busca la seguridad, puede caer en la repetición y en una cierta pérdida de permeabilidad. Aun así refuerza los valores de referencia territorial, igualdad de oportunidades y servicio público.

Por otra parte la lógica de proyecto ofrece una visión más dinamizadora, que persigue la movilización, el cambio. Este punto de vista adopta un cierto riesgo, incorporando una acción más intuitiva, que busca innovar. Se busca el crecimiento, nuevos públicos, nuevas formas de trabajo y fuentes alternativas de financiación, conocimiento. Pide una evaluación más concreta y unas temporalidades más definidas y acotadas, para no caer en el activismo o el artificio gratuito.

Nuestro programa persigue conseguir un equilibrio entre estas dos lógicas. Un equilibrio que es complejo pero a la vez socialmente muy fructífero.

De la acción de equipo al trabajo en red dentro del ámbito municipal

Dentro del propio ámbito municipal definimos una gradación de la acción de equipo en el trabajo en red. Nuestra acción debe ser de equipo. Actuamos en equipo y en red a diferentes niveles con quienes trabajamos con más intensidad y de manera conjunta en el territorio.

El primer nivel es dentro el mismo centro, en el equipo de centro (auxiliares y dirección). No es un trabajo de equipo sólo nominal, se trata de una distribución de tareas y responsabilidades pero a la vez de trabajar en un sentimiento de equipo que permita conseguir el nivel de polivalencia necesario.

Después tenemos el nivel de sección. Cada centro cívico tiene sus peculiaridades que se defienden según el barrio dónde está implan-

tado, el edificio, la historia, los servicios y entidades que acoge... pero no podemos perder de vista que se trata de una red municipal y que debe contemplar unos ciertos equilibrios teniendo en cuenta toda la ciudad y una homogeneidad en criterios y formas de trabajo. Los equipos de directoras y directores deben de ser un espacio ideal para la reflexión, formación y traspaso de información sobre la vida de los diferentes centros. El trabajo en equipo en las reuniones traspasa la coordinación para adentrarse en la corresponsabilidad, a partir del debate y la praxis compartida.

En cuanto a la relación territorio/barrio también coincidimos con otros equipos de técnicos municipales. Y este hecho no es una simple coincidencia sino que responde a una voluntad política que es preciso asumir técnicamente. La acción social municipal en los barrios debe ser coherente y coordinada. También nos podemos encontrar que en determinados proyectos se pueden generar otras dinámicas de trabajo en equipo, que no se pueden desaprovechar.

Bottom up: de debajo a arriba

A menudo las organizaciones, sobre todo las instituciones públicas, tienen tendencia a caer en una jerarquización demasiado estricta en la toma de decisiones y la definición de líneas estratégicas. Hace falta incorporar una mentalidad de trabajo “de debajo a arriba”, teniendo mucho en cuenta a la hora de tomar decisiones qué opinan los usuarios, trabajadores, técnicos...

El trabajo desde el punto de vista del “bottom up” no pasa tanto por diseñar una línea estratégica o definir una acción a emprender sino recoger y conectar toda la información que se pueda desde la base para conectarla, configurando la decisión a tomar. En el trabajo *bottom up* las partes individuales se diseñan con detalle y después se enlazan para formar estructuras más grandes, que después se enlazan has-

ta formar un sistema completo. Las estrategias basadas en el flujo de información *bottom up* son potencialmente necesarias y suficientes porque se basan en el conocimiento de todas las variables (qué, por qué, quienes y cómo) que pueden afectar a los elementos del sistema.

Esta orientación tiene mucho que ver con la capacitación (ver más adelante en este mismo capítulo) y con los marcos de participación (ver capítulo 6).

4.3.2 ORIENTAR LAS RELACIONES

Proximidad

Nuestro marco relacional se articula a partir de la proximidad. Proximidad entendida en el sentido físico (vinculada al equipamiento y al servicio público descentralizado) y relacional (vinculada al conocimiento, a la creación de vínculos y de relaciones de confianza). Esta característica nos sitúa próximos al territorio en conocimiento, en relaciones y en la accesibilidad. Los centros cívicos están ubicados en el territorio de forma integrada y esto nos da cotidianidad, una perspectiva diferente, territorializada, donde se desdibujan ciertas lógicas competenciales y visiones fragmentadas sobre la población.

Esta proximidad física es contacto directo. Inclusión inmediata que nos influye en los espacios y en los procesos, en la accesibilidad, el diseño y la gestión. Esta proximidad en la comunicación relacional reafirma nuestra identidad y nuestra red de vínculos.

Esta característica nos es distintiva y debe servir para poder satisfacer necesidades y desarrollar relaciones de ciudadanía. Los centros cívicos, como equipamientos de proximidad, han de ocupar una centralidad física y social para una determinada unidad urbana. Así desprenden atracción y su disposición física y relacional en el entramado urbano y su diseño polivalente debe favorecer la comunicación, la

calidad relacional y el desarrollo de las actividades y servicios en el territorio.

La proximidad entendida de esta manera optimiza los recursos de tiempos y de gasto de energía, motiva la densidad, continuidad e intensidad de la red social y enriquece la vida de los barrios y de las ciudades.

Coproducción y partenariado

En nuestra red cotidiana de relaciones debemos buscar estar al frente de la iniciativa y detrás del protagonismo. No nos interesa tanto el obtener un reconocimiento por el trabajo hecho como conseguir hacerlo con alguien más, contribuyendo al fortalecimiento de la red social.

En esta búsqueda intencionada de procesos de trabajar con otros detectamos diferentes niveles: concertar, articular, coproducir y partenariar, que entendemos que representan una gradación de menos a más en esta orientación.

Concertar es acordar, pactar líneas estratégicas. No es hacer nada conjuntamente pero tampoco actuar en direcciones opuestas. Articular es, en el sentido más fisiológico del término, dar movimiento a dos partes rígidas; por lo tanto estamos hablando de poner en relación y contacto dos acciones para ir en una dirección concreta y única.

Cuando ya hablamos de coproducir estamos hablando de hacer algo juntos. Implica un riesgo compartido pero también entendemos que en la coproducción cada una de las partes participa para un objetivo propio, que no interfiere en el del otro participante pero tampoco se comparte.

La dinámica más madura y explícita es el partenariado. Trabajamos juntos para un objetivo común. Esto no quiere decir que todos aportamos lo mismo o de la misma forma pero sí que la finalidad por la cual estamos en el proyecto es la misma para todas las partes.

Capacitación

Los centros cívicos deben ser claves en el proceso de reforzamiento mutuo entre los individuos, grupos y comunidades. Este proceso posibilita, a los que son partícipes de él, la posibilidad de configurar sus vidas y la sociedad en la que viven conforme a sus propios valores y criterios.

Esto implica capacidad de decidir con independencia, hacer un buen uso de los recursos de que se dispone y de las oportunidades que se ofrecen e influenciar las decisiones de los que tendrán un impacto sobre la situación.

La capacitación es un proceso que se debe plantear a largo plazo y, en nuestro caso, creemos que hace falta vincularlo directamente al papel referencial del centro cívico en el territorio.

Las estrategias a seguir serán el refuerzo de las capacidades individuales y colectivas; la adecuación del contexto para favorecer el cambio y el aprovechamiento de las oportunidades; y la mejora de la actitud (otra vez individual y colectiva).

Los beneficios de la capacitación se visualizan en el aspecto individual (ganancia de control y poder en el campo psicológico, intelectual, económico, social y político) y en el colectivo (toma de conciencia en tanto que grupo, desarrollo de una visión propia de la realidad, mejora de las competencias, aumento de la influencia en su ámbito y refuerzo de la red social).

Subsidiariedad

Entendemos la subsidiariedad como la voluntad de no sustituir las capacitados de otro. El que pueda hacer alguien más próximo a la realidad no querer hacerlo nosotros. La intencionalidad de esta orientación es fomentar la autonomía de las entidades y contribuir a la salud de las redes sociales no ocupando todos los espacios existentes. En

el ámbito de este programa la administración pública debe centrarse en la promoción de la dinamización social y a actuar en aquellos espacios dónde las entidades y personas individuales no lleguen.

Hace falta incorporar a las orientaciones de *bottom-up*, coproducción, partenariado y capacitación la subsidiariedad como herramienta que facilita la autonomía, la emancipación y la implicación de la ciudadanía en el diseño de las políticas socioculturales.

Marco relacional y rol estratégico

La Red de Centros Cívicos tiene la firme voluntad de evitar el activismo en primera persona. Entendemos que nuestra acción busca un rol estratégico que, desde la lógica de servicio público, facilite, movilice, promueva y haga mediación. Nuestro papel es tener claros los objetivos, metodologías y orientaciones y, a partir de aquí, hacer que las cosas pasen.

La proximidad nos da la opción estratégica de situarnos en un marco relacional, en el que el centro cívico debe convertirse un referente potente que nos permita trabajar para nuestros objetivos a diferentes niveles: la cohabitación, la convivencia y la cooperación.

Nuestro trabajo se sitúa en la confianza y el vínculo. Dentro del marco relacional de cada sector asumimos el rol de orientador, facilitador de la acción y gestor del banco de recursos de capital social que se genera alrededor de cada centro. Creamos un marco, velamos por qué los valores democráticos sean los que rigen este marco y dejamos que la ciudadanía actúe, interactúe y se exprese.

4.3.3 EQUILIBRIOS

El modelo de equipamiento polivalente y de proximidad implica un trabajo muy vinculado al contexto económico, cultural y social del territorio en el que el centro cívico está implantado y es punto de refe-

rencia. Aún así creemos que nuestro modelo no se puede llevar a término si no se respetan unos ciertos equilibrios, que tienen que ver tanto con nuestra manera de relacionarnos como de actuar y, sobre todo en el caso de la programación, de compensar y moderar las actuaciones que se realizan en el centro cívico y su relación con el contexto.

El primer gran equilibrio tiene que ver con el **territorio**. Los centros cívicos son equipamientos descentralizados, situados en los barrios, con voluntad de convertirse en referentes y punto de encuentro de la ciudadanía. También deben llegar a ser un puente, un canal de comunicación con la ciudad: así pueden ser un altavoz de la realidad del barrio y proyectarla hacia la ciudad y un espacio donde las políticas de ámbito ciudad pueden llegar a la gente del barrio. En esta dirección también nos encontramos con centros que llegan a ser referentes en el marco de ciudad respecto a una disciplina y/o tipo de actividad, incrementando la interrelación barrio – ciudad.

El segundo equilibrio se busca en las diferentes iniciativas que confluyen en un centro para promover programaciones, proyectos y servicios. Entendemos que los centros son equipamientos que dependen de la **iniciativa social** y que necesitan el papel compensador y equilibrador de la **iniciativa institucional**. Así el papel de las entidades (del barrio o de la ciudad) se ve complementado, allá donde no llegan, por la acción institucional, que al mismo tiempo constituye una garantía de acceso y expresión de toda la ciudadanía (organizada o no).

Un tercer equilibrio está relacionado con la historia de los centros cívicos del Ayuntamiento de Girona, que surgen de la acción de trabajo comunitario de los equipos de Servicios Sociales descentralizados en los barrios. A partir de aquí los contenidos y orientaciones de los centros evolucionan con la demanda y el mapa de equipamientos y servicios que la ciudad ofrece. En este momento es, según nuestro punto de vista, imprescindible que los centros cívicos

incorporen en sus contenidos y forma de gestión dos dimensiones: la **social** y la **cultural**. Además (como ya hemos explicado en los conceptos clave) trabajamos con un concepto de cultura muy ligada a la ciudadanía e intrínsecamente vinculada a la red de relaciones que se establece en cada territorio y, por lo tanto, clave para la mejora de la cohesión social.

Estos tres primeros equilibrios ya nos conducen a una imagen del centro cívico que, en su operativización más básica nos presenta un dilema entre una **polivalencia** necesaria para lograr los objetivos y medidas marcadas y una **calidad** que nos exigimos para estar en el mapa cotidiano de la ciudadanía de forma relevante. Resolver esta cuestión no es fácil y tampoco creemos que haya fórmulas universales. Creemos que hace falta trabajar en la redacción de los proyectos arquitectónicos de los nuevos equipamientos a construir y tener siempre presente la necesidad de mejora de los equipamientos para afinar en esta dirección y lograr unos máximos de calidad que no limiten en exceso la polivalencia que tanto necesitamos⁵.

La polivalencia ha sido siempre una prioridad en la definición de los centros cívicos en el marco de los equipamientos públicos de ámbito social y cultural. Esta polivalencia, a nuestro entender, se ve reflejada en dos equilibrios básicos en los contenidos de la programación, proyectos y servicios de un centro. En primer lugar buscamos un equilibrio **intergeneracional**. Los centros cívicos deben ser espacios de encuentro, puntos de contacto entre las diferentes franjas de edad de la ciudadanía. Este contacto no es fácil de gestionar y genera conflicto, pero a la vez si se consigue ensancha la red de relaciones y amplía la

⁵ Ver el documento anexo: **Un apunte en referencia a la planificación y construcción de los centros cívicos** en el que exponemos los requisitos sobre los que redactar un proyecto arquitectónico de otro centro cívico.

perspectiva que tienen unos y otros de las diferentes franjas de edad y sus necesidades, posibles aportaciones y roles sociales, contribuyendo a romper ciertos clichés demasiados estereotipados. También se busca un equilibrio entre una programación de cariz **generalista y de iniciación** con otras actividades más **especializadas y de profundización**. La idea de base es que la proximidad de la ciudadanía con los centros les da la oportunidad de ser puertas de acceso a una programación y a servicios culturales. Esto no debe significar que cualquier itinerario de formación o promoción personal tenga la necesidad de otro equipamiento o servicio externo al centro. El propio centro también debe poder ofrecer espacios de especialización y profundización como herramienta de fidelización de usuarios y de oferta cualitativa.

5. MARCO OPERATIVO

Con el marco conceptual definido queremos, en este capítulo, explicar de qué manera este bloque teórico se articula y se transforma en un centro cívico en pleno funcionamiento. Entendemos, como explicábamos en las Orientaciones para la práctica, que todo funciona a través de procesos y es, en esta línea, que describiremos esta articulación a partir de dos grandes grupos de procesos. De una parte tenemos los procesos estratégicos que son el contenido, las actividades que programamos o ayudamos a programar dentro los centros y que son la herramienta clave por lograr nuestros objetivos. Y por otra parte queremos también describir los procesos de apoyo: herramientas, mecanismos y formas de gestión que permiten que los procesos estratégicos funcionen correctamente.

5.1. Procesos estratégicos. Modalidades de acción

Cuando hablamos de procesos estratégicos, lo hacemos de diferentes modalidades de acción, complementarias entre sí, que nos permiten, siguiendo las orientaciones para la acción, hacer operativos o traer a la práctica los conceptos claves y los objetivos del programa marco. Entendemos que los procesos estratégicos deben incluir y articular el resto de agentes presentes en el territorio: agentes y servicios municipales del centro y del territorio; entidades y otras instituciones.

Separamos los diferentes procesos estratégicos en tres modalidades muy diferenciadas que describimos con detalle a continuación: la **programación**, los **proyectos** y los **servicios**. La programación es la

modalidad de intervención central de la vida del centro que contempla una gama amplia de actividades que estructuran la vida y el marco de relaciones, y es por eso que nos hace falta definir bien bajo qué criterios y equilibrios queremos ejecutarla. Los proyectos aportan la dimensión de novedad, de ensayo y experimentación. Es una modalidad que comporta un cierto riesgo y con una buena evaluación nos permite adelantar y redefinir situaciones y actuaciones. Los servicios son los que ofrecen una prestación a una determinada población de manera estable, regular, continua y permanente, aquí tienen prioridad los servicios basados en la proximidad y aquellos que coinciden con los objetivos de la red.

5.1.1. La programación. Criterios y equilibrios

La programación es una modalidad de intervención que aparece como central en la oferta que realizan los centros cívicos en los diferentes barrios de la ciudad. Se trata de una amplia gama de actividades que combina múltiples promotores, formatos, temporalidades y públicos. Combina horarios y espacios, llena gran parte de la agenda y sirve, en gran medida, como principal atractivo de público (del mismo barrio o de la ciudad en general) hacia el centro. A través de la programación se buscan unos ciertos equilibrios, siempre pactados con los agentes implicados, y que en su conjunto significan una contribución clara a los objetivos planteados, en materia de acceso y expresión cultural, en materia de participación y apoyo al asociacionismo y en materia de interacción social y territorial.

Esta modalidad de acción debe incorporar, siempre que sea posible, la articulación con los otros agentes y servicios del territorio. Programar las actividades es un producto de la interacción entre colectivos, inquietudes y necesidades detectadas en el barrio. De esta interacción y posterior articulación debe salir una programación for-

talecida, que genere relaciones y cooperaciones, fortaleciendo el entramado social del territorio.

La programación de los centros cívicos estructura gran parte de la vida y las relaciones en el centro y lo hace a partir de las siguientes características:

- Debe ser intergeneracional, que ofrezca actividades para todas las edades, entendiendo que la convivencia entre diferentes grupos de edad (con sus demandas, necesidades y maneras de funcionar) no es sencilla pero sí muy enriquecedora para todos los que participen. En este sentido también se promueven con especial atención aquellas actividades que ofrecen la posibilidad de poner en relación directa dos grupos de edades diferentes, por ejemplo actividades de personas mayores con jóvenes o dirigidas a público familiar.
- Nos interesa el actividad en tanto que promueve la interacción entre personas y colectivos. No queremos, en ningún caso, obviar el factor de promoción personal y lúdica de ninguna actividad, pero en el diseño y la gestión de la programación valoramos de manera prioritaria aquellas actividades, profesionales, entidades que añaden un plus relacional a la actividad.
- Buscamos la pluralidad, en ámbitos, centrales de interés y públicos. Una diversidad de ámbitos (formativo, ocio, salud, artístico, festivo...). Una oferta con diferentes centros de interés y niveles, que incluya actividades de introducción y actividades especializadas, generando la posibilidad de itinerarios de aprendizaje. Un abanico de formatos (talleres, cursos, exposiciones, espectáculos, conciertos, tertulias, charlas, fiestas y actos populares...) basado en un intenso trabajo de la gestión de espacios buscando la máxima calidad sin perder la polivalencia.
- La programación debe proporcionar al territorio, al centro y al grupo humano que participa un "banco" de relaciones múltiple:

con profesionales, artistas, asociaciones del barrio y de la ciudad y personas de un amplio espectro social.

Estas características responden a unos criterios que son, para nosotros, básicos: diversificación, accesibilidad, equilibrio territorial y complementariedad. La diversificación pretende promover una oferta amplia y variada, al contrario de la especialización. La accesibilidad se manifiesta facilitando el acceso y minimizando las dificultades económicas, culturales y educativas para la participación de un sector amplio de población. El equilibrio territorial quiere velar para que en los centros haya un volumen importante de actividades diseñadas y dirigidas al barrio pero que también ofrezca actividades para la ciudad en general, ya sea especialidades que nadie más ofrece o actividades de éxito o renombre que traigan ciudadanos de otros barrios al centro. La complementariedad la buscamos en relación con la programación realizada por terceros y también en relación a la oferta que ya existe en el territorio y en la ciudad, para no perder nunca de vista que el centro forma parte de una red de equipamientos y está inmerso en una oferta de actividades y servicios a la ciudadanía que incluye otros servicios y equipamientos municipales, otras administraciones públicas, entidades y el sector privado.

Muy vinculado al criterio de la complementariedad nuestro proyecto tiene muy presente que la programación es un espacio preferente para la expresión y dinamización asociativa (tanto del barrio como de la ciudad). Es por eso que velamos para que las entidades tengan un papel preferente en la tarea de promocionar la programación. Velamos para que la iniciativa social represente el grueso principal de la programación (más de un 60%) teniendo en cuenta que su ámbito suelen ser las actividades con más demanda o aquellas vinculadas a la idiosincrasia de la misma entidad (sobre todo en entidades con especialidad temática, por ejemplo grupos naturalistas, aso-

ciaciones vinculadas a aficiones...). El papel de la iniciativa municipal es doble: de una parte promover asociaciones con capacidad de programar, ayudar a las entidades existentes a desarrollar programaciones propias y facilitarlos los recursos necesarios para llevarlas a término; y por otra parte el de complementar las programaciones con el objetivo que cumplan las características y criterios antes enunciados y a menudo asumir aquellas actividades con más riesgo (económico o social) pero que son necesarias para dar sentido global a la programación.

A partir de toda esta formulación de características y criterios acabamos teniendo una programación situada en el tiempo y el espacio de la siguiente manera:

- a. Existe una programación estable entre septiembre y junio, con dos momentos diferenciados: de septiembre a diciembre, en que se inicia el grueso de las actividades, y de enero a junio, en la que se complementa la oferta. Ésta podríamos decir que es la programación base. Además durante todos estos meses los centros tienen capacidad para asumir actos puntuales y aquellas actividades (sobre todo talleres y cursos) que se presentan cuando ya la programación del curso está puesta en marcha.
- b. Existe también una programación de verano, de finales de junio a finales de julio, que se incorpora a la programación general de ciudad.

La programación se lleva a término principalmente en el centro cívico, pero también incorpora actividades organizadas en el sector o barrio, de cariz comunitario. Finalmente, la programación también debe ofrecer actos que tengan como referencia la ciudad, generados desde la dinámica de la red de centros cívicos.

En definitiva, la programación responde a necesidades detectadas en el territorio (explícitas o implícitas), a inquietudes o preocupa-

ciones manifestadas por los ciudadanos, a iniciativas de las asociaciones y a los objetivos planteados por la red de centros cívicos de la ciudad. La programación en los centros cívicos ha demostrado en los últimos 15 años que es un buen instrumento para facilitar a públicos muy diversos (15% de la población de Girona) y a asociaciones (más de 200) un acceso a actividades culturales, una oferta para la relación social y un sentimiento de formar parte de una comunidad y de identificación colectiva.

5.1.2. Proyectos. Una dimensión innovadora.

También consideramos necesario desarrollar la modalidad de intervención de proyecto, que aporta principalmente una dimensión innovadora y de cambio para afrontar nuevas situaciones, ensayar nuevas metodologías, superar o redefinir actuaciones tradicionales. Consideramos que es adecuado destinar un mínimo del 10% del conjunto de actividad propia a esta modalidad de intervención.

Entendemos el proyecto como “un actor” racional que pretende vertebrar la propuesta de acción más adecuada en función de un contexto que quiere modificar. El proyecto es una metodología de trabajo basada en asumir un cierto riesgo durante una temporalidad muy bien definida buscando nuevas maneras de trabajar o nuevos ámbitos donde intervenir. Busca incorporar la innovación y el cambio sobre un núcleo bien delimitado de intervención.

Esta modalidad requiere compartir un riesgo, una temporalidad definida y una evaluación rigurosa para extraer de la experiencia los aprendizajes correspondientes. La adecuación de los recursos, la viabilidad de los objetivos, la coherencia con la situación a tratar son elementos claves en su definición. En la construcción de los proyectos es importante tener presente la siguiente secuencia inicial: describir los elementos del contexto; interpretar y comprender las situaciones

o naturaleza de los problemas sobre los que queremos actuar; constatar límites y déficits en las actuaciones precedentes; y definir las convicciones y orientaciones para la práctica que aportan innovación y cambio.

Los proyectos deben procurar articulación y cooperación con el máximo de agentes del territorio y deben generar adhesiones, complicidades y coproducción con los otros. El proyecto propone cambios, debe luchar contra las resistencias que puedan aparecer intentando convencer a la red social de su propuesta.

Los proyectos se deben poder desarrollar tanto a nivel de centro como a nivel de territorio o comunidad y también deben ser realizados a nivel de ciudad o red. La existencia de los proyectos también nos favorece en referencia a la captación de nuevos recursos, pueden participar en programas o líneas de subvención que promueven nuevas experiencias o trabajar en nuevos ámbitos de intervención. En este sentido, también hace falta prever que los proyectos piden una implicación profesional fuerte que hace falta incentivar y reconocer, transformándose así también, en vías de promoción (temporal) para los profesionales de la red.

5.1.3. Servicios

Los servicios son una modalidad de acción que de forma regular, continua, estable y permanente ofrece una prestación a una determinada población. El centro cívico, al ser un equipamiento de barrio, se convierte en un marco ideal para la descentralización de servicios municipales. Pero no todos los servicios de la administración son adecuados para situarlos en el marco de centros cívicos. Hace falta priorizar aquellos que persiguen parte de los objetivos de la red de centros cívicos y que tienen como primer elemento la proximidad del servicio al territorio y a las personas y aquellos que tienen una clara dimensión

territorial y relacional. Un servicio se caracteriza por su funcionamiento estable y permanente, la concreción temporal y definición clara de los objetivos y funciones. Todos ellos deben permitir una mejora en la atención ciudadana de los diferentes barrios de la ciudad y determinados servicios son también una apuesta clara para mejorar e igualar las oportunidades de poblaciones con más dificultades. Los servicios acercan a los centros cívicos poblaciones diversas en base a su prestación. Públicos que vienen por un servicio determinado y que posteriormente descubren otros centros de interés en el equipamiento.

Los centros cívicos aportan un valor añadido de normalización y de relación social a los servicios que se integran en la dinámica del centro y hace falta velar porque el equilibrio entre las diferentes modalidades pueda continuar generando esta aportación. Los servicios que se instalan en los centros cívicos deben hacerlo con dotaciones y recursos propios, es preciso que adapten su funcionamiento al del centro, y pueden contar siempre con la colaboración de los profesionales del centro cívico.

Los servicios que se encuentran en la Red de Centros Cívicos de Girona son el servicio de acogida, de punto de encuentro (que puede incluir un servicio de bar), servicio de información ciudadana, servicios de formación (de adultos, nuevas tecnologías...), casales (de ancianos, de niños...), servicio de apoyo a las asociaciones y de cesión de espacios para iniciativas sociales y para vecinos, grupos de ayuda mutua. Además los centros cívicos comparten espacios con el Servicio de Atención Social Primaria y las Bibliotecas. Son servicios complementarios y que deben compartir también proyectos concretos de intervención.

Hace falta velar por el equilibrio entre servicios de la administración descentralizados y los espacios a disposición para las iniciativas sociales y buscar una complementariedad con el resto de modalidades de acción (programaciones y proyectos). Los servicios son una de las puertas de entrada y de acogida ciudadana desde los centros cívicos.

5.2 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son aquellas tareas, instrumentos o mecanismos necesarios para conseguir que los procesos estratégicos funcionen correctamente. Se rigen por el principio de eficiencia y se evalúan a partir de indicadores de gestión. No queremos extendernos en este tema más allá del enunciado de los procesos y de como los tenemos estructurados, puesto que la bibliografía especializada en gestión es más que amplia.

Separamos los diferentes procesos en tres grandes ámbitos. El primer ámbito, el de la gestión, incluye todas las tareas en las que la vida cotidiana del centro tiene relación con los mecanismos y procedimientos administrativos. Todas las actuaciones que se derivan dentro este ámbito están muy configuradas por nuestra forma organizativa. El objetivo final de este ámbito es lograr los hitos marcados con eficiencia y eficacia.

ÁMBITO DE GESTIÓN *(resumen)*

- **Gestión económica.** *Actuación dirigida a la obtención de ingresos, optimización de los recursos económicos disponibles y realización de una contabilidad acorde con las normativas vigentes.*
 - **Financiación.** *Fuentes de financiación y trámites que de ésta derivan.*
 - **Presupuestos.** *Distribución de gastos, ingresos e inversiones.*
 - **Precios y tasas.** *Criterios y trámites referidos al cobro de tasas y precios públicos.*
 - **Contabilidad.** *Tareas de control de los gastos y los ingresos.*
- **Gestión de recursos humanos.** *Actuación que busca la optimización de los equipos de centro al mismo tiempo que vela por el desarrollo y motivación de las personas que los forman.*

- **Organización.** *Plantilla, organigrama, comunicación interna, perfiles y funciones.*
- **Gestión de personal.** *Necesidades de servicio, convocatorias, selección, licencias, permisos y rotación.*
- **Gestión de la formación interna.** *Detección de necesidades formativas, programación de acciones formativas y evaluación.*
- **Gestión de actividades.** *Actuaciones que siguen cada uno de los procesos estratégicos para que se puedan llevar a cabo.*
 - **Programación.** *Diseño de la actividad. Difusión, comunicación e inscripciones.*
 - **Ejecución de la actividad.** *Preparación de espacios, recepción de los usuarios, apoyo a los responsables.*
 - **Seguimiento administrativo.** *Aprobación de la actividad, del presupuesto, de encargos, de precios públicos y de los gastos derivados de cada actividad.*
 - **Evaluación.** *Evaluación del responsable de la actividad, impacto de la actividad, balance económico e encuestas a los usuarios.*
 - **Archivo y documentación.** *Banco de recursos, archivo de imágenes y registro de actividades.*

El segundo gran ámbito hace referencia al equipamiento. Aquí tenemos todas aquellas actuaciones y medidas destinadas a buscar la máxima rentabilidad al espacio del centro cívico con las mejores condiciones posibles. La gestión en este ámbito empieza incluso antes de tener el centro cívico construido. Debemos poder aportar nuestra experiencia a la redacción del proyecto arquitectónico para tener un equipamiento más funcional y operativo⁶.

⁶ Ver el documento anexo: Un apunte en referencia a la planificación y construcción de los centros cívicos.

ÁMBITO DE EQUIPAMIENTO (resumen)

- **Gestión de espacios.** *Actuación dirigida a sacar el máximo rendimiento posible a todos los espacios disponibles velando para que se usen adecuadamente.*
 - **Tipología de espacios.** *Clasificación de los espacios según características, equipamiento, mobiliario e actividades idóneas.*
 - **Condiciones de uso.** *Condicionantes que afectan a la cesión de espacios y a la programación de actividades: temporalidad, topología, precio de la actividad...*
 - **Normativas y reglamentos.** *Normativa municipal, reglamento de centro, normas de uso y comportamiento durante la actividad.*
 - **Tipo de gestión.** *Municipal, mixta o participativa.*
 - **Modalidades.** *Formas de la cesión de espacios: convenio, cesión puntual, subvención, contrataciones de explotación...*
- **Infraestructuras y material.** *Actuaciones orientadas a tener cada centro cívico disponible y equipado para cualquiera de las actividades que en éstos se lleven a cabo.*
 - **Instalaciones y mobiliario.** *Accesibilidad, mantenimiento y adquisición de mobiliario e infraestructuras de red.*
 - **Consumos.** *Electricidad, agua, sistemas de calefacción y refrigeración, telefonía, datos.*
 - **Limpieza.** *Control, registro de incidencias, pliegos de condiciones, limpiezas extraordinarias.*
 - **Mantenimiento y reparaciones.** *Reparaciones menores, pedidos a la UOS, encargos externos.*
 - **Almacenes.** *Equipamiento, optimización, gestión compartida con entidades acogidas.*
- **Seguridad y control.** *Medidas y actuaciones que tienen por objetivo la seguridad de los trabajadores y usuarios del centro cívico según las normativas vigentes.*

- **Seguridad e higiene.** *Seguros, alarmas, medidas antiincendios, materiales peligrosos.*
- **Emergencias.** *Plan de emergencias y señalizaciones.*

El tercer gran ámbito es el de la comunicación. Este ámbito incluye todo lo referido a la comunicación externa, difusión y publicidad. También incluye la recepción y atención al público como elementos clave de fidelización de usuarios. El objetivo de estos procesos es llegar a nuestros públicos objetivos, ser capaces de explicar bien lo que hacemos y tener herramientas para crear y mantener públicos.

ÁMBITO DE COMUNICACIÓN *(cuadro resumen)*

- **Comunicación externa.** *Acción orientada a dar a conocer cuales son nuestros objetivos, actividades y utilidades para cada público al que nos dirigimos.*
 - **Ámbitos de información.** *Centro cívico, barrio, sector, red de centros cívicos, ciudad.*
 - **Públicos de comunicación.** *Público general, específico, capacitación de nuevos públicos.*
 - **Estrategia de medios.** *Formatos de comunicación, nuevas tecnologías, canales comunitarios.*
- **Recepción y atención al público.** *Servicio que el ciudadano se encontrará en primer termino, en el que se busca la calidad del trato, la buena información y la óptima canalización de quejas y sugerencias.*
 - **Atención y recepción.** *Atención al público, servicios a las entidades acogidas, atención telefónica.*
 - **Información.** *De actividades, de servicios, de normativa y formas de uso.*
 - **Relación con los servicios existentes.** *Acogida, coordinación, derivación de ciudadanos, cumplimiento de normativas y convenios, equipamiento e infraestructuras.*

6. MARCOS DE PARTICIPACIÓN

En la primera parte del programa ya se ha explicado cómo entendemos la participación y qué aspectos son más importantes para el trabajo que pretendemos realizar desde la red de centros cívicos. En el momento de plantear de forma operativa este concepto nos interesa remarcar la participación en su dimensión relacional. Hace falta pensar en las potencialidades de la participación ciudadana como estrategia para promover cambios sociales. La práctica nos demuestra cada día que el principal instrumento para el cambio es la gente. Es por este camino que debemos empezar a construir, de nuevo, procesos de transformación social a partir de diferentes marcos y escenarios participativos. Entender los procesos participativos como procesos educativos es para nosotros de una gran trascendencia, puesto que nos obliga a fijar la atención en aspectos que bastante a menudo no tenemos en cuenta. Nos referimos a los aspectos más cotidianos. Por ejemplo, se requiere un aprendizaje para trabajar colectivamente, una cultura del trabajo con los otros y de trabajo en equipo. El objetivo es promover una nueva cultura relacional que nos permita crear el marco de participación compartiendo el diagnóstico y construyendo los proyectos conjuntamente. Esta idea la trabajamos en tres principios:

- Es en la cotidianidad participativa que aprendemos a escuchar y a trabajar colectivamente, con reglas de confianza y reconocimiento de roles.
- El proceso participativo debe generar valores y actitudes que crean referencia.
- El proceso participativo ha de implicar una actitud de aprender y de corresponsabilidad.

Nos queremos centrar en los marcos de participación ciudadana, desde su dimensión relacional a través de escenarios y espacios de participación construidos e impulsados desde él por el propio territorio, en los que el protagonismo se encuentra en las asociaciones, entidades, grupos y ciudadanos que pretenden defender intereses colectivos y comunitarios. Al plantear de forma operativa este concepto, nos interesa remarcar que la participación, desde su dimensión relacional, puede tener diferentes grados:

- Participar en el sentido de incluirse, sentirse parte de un conjunto.
- Participar en el sentido de integrarse, con una relación recíproca, estar en relación.
- Participar en el sentido de identificarse con una idea, con un territorio, con un sentimiento...
- Participar en el sentido de implicarse, comprometerse con los otros.

Todo proceso participativo necesita de continuidad, de construcción diaria y de las relaciones sociales mediante la interacción de sus protagonistas. Está permanentemente abierto a cambios, a amenazas y a oportunidades y se prolonga en el tiempo tanto como quieran los implicados, al menos aquellos que lo impulsan. En principio, todo proceso participativo necesita unos momentos o fases más abiertas o expansivas, en que el objetivo es sumar opiniones, propuestas, gente, etc., y de otros momentos que podríamos denominar de síntesis, en que el objetivo es consensuar aquello que se busca, aquellas opiniones y propuestas más compartidas y, por lo tanto, más mobilizadoras.

Pretendemos describir los diferentes marcos de participación ciudadana que aparecen en el centro cívico. Hablamos de la dimensión relacional individual, colectiva, comunitaria e institucional. Es de esta evidencia que nosotros defendemos tanto la presencia de los ciudadanos organizados a través de grupos y asociaciones, como

la participación desde un marco más individual, no organizado colectivamente. La participación de ciudadanos no asociados puede aportar otras perspectivas y opiniones construidas fuera del ámbito de decisión y de influencia de las asociaciones y nuevos espacios de trabajo. Los procesos más interesantes son los que conjugan los dos tipos de participación (individual y colectiva) y, de esta manera, aportar tanto a la apertura de las asociaciones a los ciudadanos no asociados, como una concienciación por parte de éstos sobre la necesidad del tejido asociativo. Dicho de otra manera, nos interesan procesos participativos que promuevan el asociacionismo en dos direcciones: unas veces querrá decir ampliar las bases sociales de las asociaciones y otras que adopten nuevas formas de hacer y relacionarse, que se renueven. Es clave dar el protagonismo a la gente a través de las diferentes formas asociativas, y situar las personas en el liderazgo del proceso.

Marcos de participación individual

Nos interesa un aspecto de la participación muy ligado al individuo relacionado con crear, facilitar, conquistar, espacios y momentos en los que los ciudadanos que lo deseen pueda hacer aportaciones, puedan mostrarse útiles a los demás, tengan la oportunidad, a través de hacer aportaciones valoradas por el conjunto, de sentirse reconocidos en su entorno más inmediato. Creemos que estas prácticas participativas ayudan a la integración social, al acceso a la ciudadanía, sobre todo a los que tienen más dificultades por acceder a la misma. De alguna manera reconocemos que dar integra más que recibir. Hace falta, por consiguiente, buscar formas, espacios, momentos en que muchos ciudadanos puedan ejercer esta dimensión individual, en la que la participación nace del ciudadano y acaba o se proyecta en el ámbito comunitario. Nace del individuo y se expresa en la esfera pública.

- Principales escenarios individuales:
 - Espacios y actividades abiertas: tertulias, punto de encuentro, cartelera pública para anunciarse, espacios para sugerencias, opinión... actividades que no requieren inscripción ni ningún requisito previo.
 - Espacios de expresión y escenarios abiertos: exposiciones, escenarios musicales...
 - Espacios para la solidaridad, el voluntariado, espacios de colaboración y aportación voluntaria, sin contraprestaciones, puntuales y esporádicos si así se desea.
 - Espacios para que el ciudadano pueda crear, promover, apuntarse en grupos y asociaciones.

Marcos de participación grupal o colectiva

Los grupos son un marco muy importante de participación para la ciudadanía y tienen en el centro cívico un punto de referencia, de sede social, de apoyo, de relación con los otros. Se trata de marcos donde los grupos como tales participan. Nos referimos a todo tipo de grupos: formales o informales, vinculados al barrio, a servicios o de ciudad, de franjas de edad, con centros de interés o ámbitos diversos, de autoayuda, etc.

En esta dimensión, los centros cívicos sitúan al tejido asociativo como protagonista de los procesos estratégicos, que se convierten en los marcos principales para la participación de los grupos y entidades. Un 60% de las actividades (programación y servicios) de los centros cívicos las programan entidades y asociaciones, por lo tanto la participación de los grupos es vital en el funcionamiento de estos equipamientos. Y por otra parte los proyectos son una herramienta para hacer evolucionar el tejido asociativo, por las posibilidades de transformación que ofrecen.

- Principales escenarios grupales:
 - Participación en los procesos estratégicos de los centros cívicos, principalmente en la programación.
 - Creación y desarrollo de proyectos.
 - Proyección de las entidades del barrio hacia la ciudad.
 - Vinculación entre propuestas de ámbito ciudad y grupos del territorio.
 - Articulación entre grupos desde el punto de vista territorial y sectorial.

Marcos de participación comunitaria

La dimensión comunitaria tiene como objeto desarrollar el sentimiento de pertenencia a la comunidad, una vez satisfechas las necesidades básicas de la persona. Tiene que ver con formar parte de organizaciones, grupos estructurantes, asociaciones comunitarias, con objetivos comunes y de trabajo hacia la comunidad. Incluye participar en actos y manifestaciones colectivas de muchos tipos, que refuerzan un sentimiento comunitario colectivo. Es formar parte de órganos de programación o gestión de servicios de los barrios, una participación muy directamente relacionada con vivir mejor, en sentirte bien en el entorno, al obtener un reconocimiento de tus vecinos, al expresar solidaridad e interés por lo que te rodea de forma más inmediata.

La participación comunitaria requiere territorialidad: cada ciudad es diferente, y dentro de ella, cada barrio tiene sus propias características demográficas, socioculturales, de equipamientos y servicios... Es decir, este contexto y el de sus miembros hace que cada comunidad sea única e irrepetible. A partir de aquí surge el sentimiento de pertenencia a la comunidad donde cada persona vive y se relaciona y a la que se une afectivamente, con más o menos intensidad. Este sen-

timiento de pertenencia a la comunidad es uno de los objetivos clave de la intervención comunitaria.

- Principales escenarios comunitarios:

Los centros cívicos colaboran, participan, contribuyen y trabajan, junto con personas y grupos del territorio para:

- La celebración de actos populares y festivos que contribuyen a una identificación colectiva.
- La creación y promoción de coordinadoras de entidades del barrio.
- La colaboración y creación de proyectos comunitarios concretos.
- La celebración de reuniones o asambleas de barrio con cariz informativo u otros temas de interés general.

Marcos de participación institucional

La participación institucional tiene sentido en el marco de un proyecto político que le da significación. El gobierno de la ciudad va impulsando instrumentos para fomentar esta participación y la red de centros cívicos puede colaborar en ello desde su posición de proximidad y relación con la población. Desde el Reglamento Orgánico Municipal del Ayuntamiento de Girona se regula la participación de los ciudadanos en los diferentes órganos municipales y se definen los consejos de participación como los principales órganos de participación sectorial.

Cada centro cívico tiene un marco de participación institucional propio, que es el **Consejo de Centro**, entendido como un espacio de diálogo, debate, de propuesta y trabajo conjunto sobre los objetivos, el funcionamiento y las actividades del centro cívico. Este órgano de participación permite la relación entre entidades del centro, los técnicos y políticos del Ayuntamiento para tratar sobre las medidas, el funcionamiento y las actividades que se realizan desde el centro cívico y la relación de éste con el territorio.

Está compuesto por el Teniente de Alcalde responsable de los centros cívicos municipales, que preside el Consejo, el Regidor de barrio correspondiente en cada territorio, representantes de las entidades que utilizan el centro y/o realizan actividades, de forma estable, en el centro cívico; un representante de cada servicio que presta atenciones en el propio centro, la dirección del centro y un auxiliar del equipo del centro.

El Consejo tiene la función de **informar**, dar a conocer la información disponible sobre el centro cívico y la red de centros cívicos de la ciudad; y también sobre aspectos del territorio relacionados con los objetivos de los centros. Debe ser un espacio de **diálogo**, que facilite la exposición sobre aspectos particulares y generales del centro y permita conocer qué piensan respecto de aspectos concretos y sobre el conjunto del centro cívico. El Consejo, a partir de las aportaciones y debates de sus miembros, **elabora propuestas** para la dirección técnica y política del centro. Las propuestas se hacen públicas, se calendarizan y se hace un **seguimiento** de las mismas desde responsables designados por el mismo Consejo.

Por último, cabe decir que los centros cívicos colaboran en iniciativas y marcos de participación impulsados por el gobierno de la ciudad, como las Mesas territoriales en los diferentes barrios, los consejos municipales y otras herramientas de participación ciudadana.

7. EVALUACIÓN

La evaluación de un programa como éste es compleja. Es preciso partir de una primera premisa: que es inviable intentar evaluar todos los aspectos del programa. Por lo tanto lo que hace falta es identificar los aspectos clave de nuestra intervención y de sus efectos para saber hasta qué punto logramos la misión asignada.

Una buena evaluación se basa en tres aspectos: capacidad de registro, disciplina y una cultura de trabajo concreta. La capacidad de registro se determina a partir de una buena batería de instrumentos de evaluación. Éstos deben estar adaptados a la realidad que queremos evaluar y a las capacidades y necesidades de nuestra organización. La disciplina representa el rigor. La evaluación, en el campo de los servicios a las personas, y sobre todo desde el ámbito público, suele pecar de un cierto clientelismo y carencia de rigor. Hace falta ser objetivos y evaluar con concreción, aunque esto suponga poner en crisis nuestro modelo. La cultura de trabajo que acepta la evaluación como una parte más de la tarea a desarrollar promueve unas actitudes y formas de actuar que por un lado son más fáciles de evaluar y por el otro lado ven la evaluación no como una herramienta de control o fiscalización sino como un instrumento de crecimiento y mejora.

En este sentido proponemos una guía de evaluación que nos orienta sobre aspectos a evaluar con posibles instrumentos a llevar a cabo. Esta guía se aplicará a través del Plan de Actuación (ver siguiente capítulo) de cada centro cívico y también a nivel de red. Esta guía tiene cuatro ámbitos de evaluación que nos permiten evaluar de forma cumplida una realidad compleja y poliédrica como la del centro cívico:

- Evaluación del contexto.
- Evaluación de los procesos.
- Evaluación de los resultados.
- Evaluación estratégica.

Evaluación del contexto

Hay una parte de la evaluación que comporta una búsqueda y actualización del contexto (diagnóstico del territorio) sobre todo en los aspectos más relacionados con nuestro ámbito de actuación pero también de cariz general. Esta pauta de diagnóstico será homogénea para todos los sectores y se revisará anualmente. A partir de este análisis hace falta hacer referencia a los impactos que se derivan de la ejecución del programa e intentar evaluar modificaciones y adelantos en el territorio, fruto de nuestra acción. En este sentido, diferenciaremos el impacto en referencia al contexto inicial, y los resultados, más vinculados al desempeño de los objetivos. Los impactos no siempre estarán en línea con los objetivos, pero es clave conocer o detectar estas modificaciones, tendencias o problemas emergentes en el contexto.

Instrumentos:

1. Ficha de diagnóstico de población y territorio.
2. Registro de incidencias significativas en el territorio.
3. Mapa de servicios y asociaciones y registro de modificaciones.
4. Temas emergentes en el sector.

Evaluación de los procesos

Se ha expresado en este documento la importancia de los procesos en nuestra actuación, y ya hemos dicho que pueden ser tan o más importantes que los resultados. Los procesos hacen referencia a la acción en el tiempo, a la evolución, al método, a cómo y por qué se pasa de una etapa a otra. La evaluación de procesos es la fuente prin-

cipal de aprendizajes a partir de la acción y por lo tanto, clave para redefinir el programa.

La evaluación de procesos es aplicable a cualquiera de las modalidades de acción que hemos presentado, es decir, programación, proyectos y servicios. No podemos pretender evaluar todos los procesos que se llevan a término en nuestro ámbito de actuación. Es necesario identificar los procesos que queremos y podemos evaluar. En la evaluación de procesos es preciso estar especialmente atento a la relación con las diferentes orientaciones para la práctica que aparecen durante el proceso. Es decir determinar la evaluación sobre: interacción entre grupos y asociaciones; coproducción; *bottom up*, escenarios, rol estratégico...

Instrumentos:

1. Ficha de proceso a evaluar.
2. Registros periódicos (resúmenes reuniones, incidencias, aspectos cuantitativos...).
3. Sesiones participativas con las personas implicadas.

Evaluación de los resultados

La evaluación de resultados, tiene mucho que ver con la formulación de los objetivos. De hecho esta parte de la evaluación se centra en una buena redacción de los objetivos, que los haga realmente evaluables. Esto obliga a determinar y redactar indicadores precisos que utilizaremos junto a cada objetivo o medida. De hecho estos indicadores nos clarifican, nos hacen entender, nos operativizan los objetivos. En este apartado, la evaluación aporta comprensión y explicación sobre el programa. En este apartado definimos lo que entenderemos como éxito en nuestras actuaciones. Son indicadores de **eficacia**.

Esta evaluación de resultados es aplicable en cada una de las modalidades de acción que hemos definido anteriormente. Hace falta pre-

ver los objetivos específicos de cada programación, proyecto y servicio que queramos evaluar. En este caso los consideraremos en nuestra evaluación, como resultados intermedios y su contribución a nuestros objetivos generales, como resultados finales. En relación a los procesos de apoyo, en este apartado hace falta prever indicadores de gestión para evaluar la **eficiencia** y las tendencias en estas actividades de apoyo.

Instrumentos:

1. Indicadores genéricos de cada objetivo y medida.
2. Indicadores de éxito de cada proceso estratégico.
3. Indicadores de gestión junto a cada proceso de apoyo.

Evaluación estratégica

Nos referimos a una valoración y reflexión sobre la práctica en general. Incorporando toda la información y análisis producidos en los otros apartados de la evaluación, ahora hablamos de lo que se denomina sistemas blandos de evaluación. Son aquellos que se basan sobre todo a partir de la reflexión conjunta, implicando al máximo de gente que ha participado, en varios grupos de análisis y en diferentes intensidades. Son sesiones de reflexión entre los directores de centro, sesiones de valoración con los políticos, sesiones con el conjunto de los trabajadores de cada centro, sesiones con las entidades. Esta parte de la evaluación no tiene unos indicadores precisos, pese a que hace falta tener un guión evaluativo –sobre todo de preguntas clave– para trabajar en estos marcos de reflexión.

Este tipo de trabajo permite hablar de datos evaluativos y de aspectos objetivos y también de visiones subjetivas, de como se percibe, se vive y se intuye todo aquello que pasa alrededor del centro cívico. También es una metodología que permite llevar a cabo un retorno de toda la información evaluativa que se ha conseguido. Se trata de cono-

cer también las implicaciones de los actores, las adhesiones al programa, las complicidades, las resistencias, las críticas...

Esta evaluación estratégica también incorpora una parte más técnica que se refiere a:

1. Coherencia y racionalidad entre contexto, objetivos, modalidades de acción, impactos, resultados (aspectos como la coherencia, la constancia, la suficiencia y adecuación de medios...).
2. Distribución y organización de los recursos para optimizar la eficacia y eficiencia.

8. PLAN DE ACTUACIÓN DEL CENTRO CÍVICO

Para poder situar este programa marco en un territorio concreto y un centro cívico determinado tenemos el Plan de Actuación. Esta herramienta quiere adaptar el programa general de la red a cada uno de los territorios y población de influencia. Cada centro cívico lo realizará con periodicidad bianual y se evaluará su realización, a partir de los parámetros anunciados en el capítulo anterior, a través de una memoria anual. El plan de actuación responde simultáneamente a una lectura y estrategia desde cada territorio y a los objetivos generales del programa de la red de centros cívicos de la ciudad.

El plan de actuación recoge un diagnóstico del entorno, limitado al ámbito en el que intervienen los centros cívicos; una definición de los procesos estratégicos y de apoyo del centro concreto; y el planteamiento de los marcos de participación en el barrio. A partir de este análisis prevé la ejecución de las acciones y distribuye los recursos existentes. Finalmente incluye un apartado de evaluación que hace operativa la propuesta enunciada en el programa general.

El plan de actuación debe ser un documento ágil, que incluya los datos realmente necesarios para desarrollar la tarea técnica y, sobre todo, debe ser un documento útil. No tiene la pretensión de explicar al por menor todas las características del centro y el territorio en el que se enmarca, porque entendemos que la realidad alrededor de los centros cívicos es cambiante; por la misma razón tampoco quiere detallar paso a paso las intervenciones a llevar a cabo. La idea de fondo es que el plan debe llegar a ser una herramienta que ordene la información clave y estructure las acciones a emprender en el ámbi-

to de líneas estratégicas concretas. Estructuramos el documento en tres grandes bloques.

1. Análisis y diagnóstico

*Este apartado nos permite responder a **Por qué hacemos las cosas.***

Este bloque incorpora conocimientos y análisis de todos los ámbitos con los que se relaciona el centro y también hace referencia a todos los recursos que utiliza para su actuación. En concreto nos referimos a:

- Análisis del sector: población y territorio, asociacionismo, otros aspectos significativos...
- Análisis de los marcos de participación, en los diferentes niveles definidos en el programa.
- Análisis de los procesos de apoyo, también según esquema programa.
- Análisis de los procesos estratégicos: la programación, los proyectos y los servicios.

Este apartado de análisis y diagnóstico culmina con una propuesta que interpreta y marca unas determinadas prioridades, que hará falta compartir, discutir, consensuar en el seno de la propia organización (Sección de Centros Cívicos y Área de Servicios Sociales y Juventud) pero también con servicios y entidades más significativas. Compartir la lectura de las situaciones es la base para poder trabajar juntos. También en esta propuesta de prioridades, diferenciaremos aquellos aspectos que son de gestión propia (procesos de apoyo, actuaciones municipales...) y las que son de gestión compartida o de las entidades y servicios del barrio. En este segundo apartado, nuestra intervención es más estratégica.

En el ámbito de red de centros cívicos nos interesa elaborar una única guía metodológica para redactar estos diagnósticos que permita realizar lecturas en la dimensión de ciudad.

Propuesta de sumario para este bloque

1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

1.1. Diagnóstico de zona

- 1.1.1. Zona de influencia: límites y sectores
- 1.1.2. Descripción población y actividad socioeconómica
- 1.1.3. Movimiento asociativo
- 1.1.4. Servicios y equipamientos
- 1.1.5. Indicadores de riesgo
- 1.1.6. El centro cívico en el marco comunitario

1.2. Diagnóstico de los procesos estratégicos

- 1.2.1. Programación
- 1.2.2. Proyectos comunitarios
- 1.2.3. Servicios

1.3. Diagnóstico de los marcos de participación

- 1.3.1. Individuales
- 1.3.2. Grupales
- 1.3.3. Institucionales

1.4. Diagnóstico de los procesos de apoyo

- 1.4.1. Ámbito de gestión
- 1.4.2. Ámbito de equipamiento
- 1.4.3. Ámbito de comunicación

2. Diseño y realización de la intervención

*Este apartado define **qué queremos hacer, quién lo puede hacer, cómo lo haremos y con quien.***

En función del diagnóstico previo y de los objetivos que marca el programa de centros cívicos, se trata de marcar los objetivos específicos para un periodo de dos años. Será preciso expresar cómo se aplicarán los criterios y las orientaciones para la práctica. Las pro-

puestas deben responder al análisis de todos los niveles del marco operativo (programación, proyectos, servicios y procesos de apoyo) y de los marcos de participación. El conjunto de acciones previstas deberá incluir una temporalidad bien definida y deberá responder a la aplicación de los equilibrios que hemos expresado en las Orientaciones para la práctica. Como la realidad de los centros está muy entreligada entre si y a veces no es fácil discernir un proceso o actividad de otro, creemos interesante tener en cuenta una primera visión transversal de la intervención, que incluye desde las líneas estratégicas más amplias hasta acciones concretas que atraviesan diferentes ámbitos del programa marco (p.e. si promovemos que una asociación vinculada a las artes circenses programe cursos de iniciación al circo, tenemos una programación concreta que tiene que ver con nuestra intervención en un marco de participación grupal (una asociación) y a la vez puede incidir en una mejora estructural del equipamiento, puesto que debemos mejorar ciertos aspectos de la nuestra sala de actos...)

Propuesta de índice para este bloque

2. DISEÑO Y REALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

- 2.1. Aspectos transversales de la intervención
- 2.2. Intervención en procesos estratégicos
- 2.3. Intervención en marcos de participación
- 2.4. Intervención en procesos de apoyo

3. Evaluación

*Respondiendo a la pregunta de **Cómo ha ido, qué hemos aprendido, qué hace falta cambiar.***

A menudo los planes de acción resuelven muy bien el diagnóstico y el diseño de la intervención, pero obvian o no desarrollan con el suficiente rigor la parte evaluativa. Nuestra propuesta de plan de actua-

ción aplica el esquema o guía evaluativa que se ha definido en el programa. Esto quiere decir que se deben listar los registros y las sesiones de evaluación previstas y hacer un esfuerzo para definir momentos claves para la evaluación y posibles indicadores y herramientas necesarias. El formato que cada centro cívico utiliza debe ser homogéneo para hacer posible una lectura de red y de ciudad.

Propuesta de índice para este bloque

3. EVALUACIÓN

- 3.1. Evaluación del contexto
- 3.2. Evaluación de los procesos
- 3.3. Evaluación de los resultados
- 3.4. Evaluación estratégica

9. EPÍLOGO

Este es el programa marco de la red de centros cívicos de Girona, un documento que parte directamente de la reflexión directa sobre la práctica cotidiana de más de 15 años. Consideramos que el camino andado es largo y el fruto recogido es abundante, pero ante nosotros vemos un futuro lleno de retos y oportunidades para la red.

El primer reto es consolidarse como red de equipamientos de proximidad en todo el territorio de la ciudad de Girona. Los centros cívicos son equipamientos cada vez más conocidos por la ciudadanía, que los reclama para sus propios barrios como herramienta básica alrededor de la cual articular la vida comunitaria. En este sentido hace falta planificar con realismo y rigor qué barrios necesitan un centro cívico y cual es la posibilidad real de llevarlo a cabo. Combinado con la planificación más urbanística hace falta incorporar una manera de trabajar más basada en la lógica de territorio que en la lógica de equipamiento. Esta manera de trabajar nos debe permitir de llegar a un grueso más amplio de la población y a la vez superar las limitaciones de los edificios y las carencias de equipamiento de ciertos territorios.

Uno de los retos de la red es ser capaces de evaluar lo que está pasando, lo que estamos haciendo y el impacto que esto tiene en el contexto. Necesitamos estar atentos a la evolución de la ciudad, entender los cambios que en ella tengan lugar, las causas y sus posibles consecuencias. Así podremos estar preparados por si hace falta redefinir los objetivos, buscando nuevas formas de contribuir a la cohesión social. Este documento, fruto de un trabajo interno muy intenso, nos permite tener un nuevo punto de vista sobre nuestra realidad. Lo que antes eran intuiciones ahora son afirmaciones contrastadas,

por el grupo y por la reflexión hecha alrededor de nuestras prácticas. Esto nos permitirá ser más esmerados y podremos definir mejor las orientaciones que nos guían en la práctica, ahora que ésta es más consciente. Aquí será de especial interés analizar la evolución de los diferentes equilibrios que intentamos mantener en nuestra intervención. Respecto a los procesos estratégicos es preciso un análisis a fondo de la programación, vinculado a una lectura crítica de la realidad en cada centro combinada con una fuerte presencia de la misión y los objetivos. La programación ha sido, históricamente, el elemento aglutinador de la vida cotidiana del centro. Ahora, con el programa marco en la mano, hace falta hacer un estudio cuidadoso, que explique todo el entramado de relaciones, objetivos, finalidades y resultados que se de ésta se desprenden. Así, creemos, podremos percibir la profundidad de la tarea de programar, un proceso tan complejo como diverso. En este marco operativo también será preciso potenciar el proyecto como forma de trabajo para llegar a tener el 10% de nuestra actividad y recursos destinados a la experimentación que significan los proyectos. Hará falta prever que algunos de los servicios descentralizados tendrán un crecimiento en los próximos años y que algunos centros están ya en el límite de capacidad. Esta mejora de los procesos estratégicos depende, en buena parte, de la mejora en la coordinación interna a fin de incrementar y agilizar las vías de desarrollo del trabajo transversal, desde las áreas concretas municipales hasta las actuaciones en el territorio.

Los centros cívicos no podrán ser el único equipamiento en el territorio con servicios personales descentralizados. La especificidad de los centros cívicos se debe mantener en el ámbito de las relaciones sociales de la comunidad y no puede convertirse en un centro de servicios. Es un centro, sobre todo, al servicio de las iniciativas vecinales y estas deben mantener su protagonismo en la vida y ocupación del centro.

En el aspecto más operativo de los procesos de apoyo también se nos presenta un doble reto. Por un lado es necesario seguir depurando los mecanismos de gestión buscando la mejora continua. Por otra parte será preciso plantear nuevas formas de trabajo que nos permitan crecer en capacidad de intervención en el ámbito de lo cotidiano y desde el punto de vista estratégico. Estos dos aspectos pasan por un replanteamiento profundo de los equipos de centro basado en la promoción y formación de los diferentes trabajadores y en la ampliación y crecimiento de los equipos de centro.

Un aspecto clave para el crecimiento de la red en el ámbito participativo será la ampliación y mejora de las vías de participación. En este sentido será importante potenciar el protagonismo y el dinamismo de los Consejos de Centro, como futura herramienta de la población para incidir en la acción del centro cívico frente al territorio y otorgarle más capacidad de decisión y diseño sobre la vida cotidiana del centro.

También hace falta seguir trabajando para acercar la población con más dificultades en relación a los centros cívicos. En este sentido debemos velar para que dentro el microclima de cada centro no se reproduzcan dinámicas sociales poco integradoras, buscando espacio para los individuos y entidades que tienen menos capacidad de ocuparlo y a la vez controlando y conteniendo a los individuos y entidades con más capacidad y herramientas para usar el equipamiento pero que podrían llegar a hacer un uso exclusivo del mismo. Es necesario definir el papel que puede jugar el sector privado en relación con la red de centros cívicos y el tejido asociativo. Y hace falta seguir fortaleciendo el tejido asociativo ampliando el punto de vista sobre la interrelación asociativa y poner en relación entidades de ámbito local o territorial con las entidades de programación especializada.

La red de centros cívicos está en la situación de poder afrontar el reto en lo referente a la necesaria apertura y establecimiento de alianzas y redes con otras ciudades, catalanas, estatales y europeas. El centro cívico debe ser realmente una oportunidad para salir al mundo, para aprender, para relacionarse, para fortalecerse. Debemos ser capaces de facilitar y hacer accesible la salida y la relación en el espacio europeo, para los jóvenes, para los ancianos, para los hombres y las mujeres, organizados o no, que se acercan al centro cívico del barrio.

Agrupando todas estas oportunidades y retos el Plan de Actuación ha de erigirse en nuestra hoja de ruta. Y con la redacción de todos los planes de actuación de los centros tener la base para poder construir un cierto plan de actuación de red, incorporando el punto de vista de ciudad a toda la intervención de la red.

*“Una ciudad vale lo que valen sus ideas,
el compromiso de sus ciudadanos y la capacidad
de compartirlo abierta y plenamente.”*

ANÓNIMO

10. BIBLIOGRAFÍA

A continuación presentamos la bibliografía del programa marco. No se trata de una bibliografía en el sentido más académico del término, puesto que para la redacción de este documento no se ha realizado una búsqueda bibliográfica extensa. Presentamos una bibliografía de textos y libros que han influido en nuestra práctica, en nuestro proceso de conceptualización de esta práctica o que han influido durante el proceso de redacción final de este documento.

- BARBERO, J. M. y CORTÉS, F., *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial, 2005.
- BIANCHINI, F., *Reflections on urban cultural policies, the development of citizenship and the setting of minimum local cultural standards and entitlements*, conferencia presentada en la jornada «Active citizens – local cultures – european politics. Guide to civic participation in cultural policy-making for European cities», organizada por la European Cultural Foundation, Interarts, SEE TV Exchanges, Ecumest en Barcelona el 22 de septiembre de 2006.
- COELHO, T., *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. México: Conaculta-Iteso-Secretaría de Cultura Gobierno de Jalisco, 2000.
- MAYUGO, C.; PÉREZ, X. y RICART, M., *Joves, creació i comunitat*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill. Colección Finestra oberta, 2004.
- MIRALLES, E. y SABOYA, M., *Aproximaciones a la proximidad. Tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y en España*. Barcelona: Centro de Estudios y Recursos Culturales de la Diputación de Barcelona, 2000.

- PUIG, T., *Se acabó la diversión. Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene la ciudadanía*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2004.
- PUTNAM, R.D., *El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2003.
- PUTNAM, R.D., *Per a fer que la democràcia funcioni. La importància del capital social*. Barcelona: Proa, 2000.
- TRILLA J. (coordinador), *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*. Barcelona: Editorial Ariel, 1997.
- VANDERHULST, P.; CAUBERG, L.; PEETERS, B. y MARLEYN, O., *Empowerment, un apprentissage social – Résultats de la recherche-action par ATOR – South Research*.
- VVAA, *Centros Cívicos y Servicios de Proximidad*, Vitoria-Gasteiz: Xabide, Gestión Cultural y Comunicación, 2000.
- VVAA, *Equipamientos municipales de proximidad – Estudio de situación*, Gijón: Ediciones Trea – Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA, *Equipamientos municipales de proximidad – Plan guía para su planificación territorial y construcción*, Gijón: Ediciones Trea – Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA, *Equipamientos municipales de proximidad – Plan estratégico y de participación*, Gijón: Ediciones Trea – Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA, *Equipamientos municipales de proximidad – Gestión de calidad*, Gijón: Ediciones Trea – Fundación Kaleidos.red, 2003.
- VVAA, *Manual de equipamientos municipales de proximidad – planificación constructiva, perfiles profesionales y participación ciudadana*, Madrid, Imagineediciones – Fundación Laeidos.red, 2006.

11. ANEXO: Un apunte en referencia a la planificación y construcción de los centros cívicos

Tal y como hemos expresado anteriormente, los centros cívicos de la ciudad de Girona se han definido como un instrumento de la política municipal para la cohesión social de la ciudad, trabajando en los ámbitos sociales, culturales, de la participación ciudadana y de la articulación territorial. En su funcionalidad, las características esenciales que los definen son: la proximidad, la polivalencia, la integración / interacción y la participación.

Por lo tanto, para ser coherentes con la ideología que sustenta los centros cívicos de la ciudad, es preciso prever espacios para la participación en la concreción de criterios de planificación y diseño del centro cívico. Nos referimos a que en el proceso puedan participar vecinos o entidades del sector, técnicos en el funcionamiento y gestión de estos equipamientos, arquitectos, responsables políticos de las áreas implicadas. Es importante que en el proceso de planificación incorporem sugerencias en temas como ubicación, entorno, funciones y dependencias del equipamiento, infraestructuras del edificio, de cara a favorecer la identificación de los ciudadanos del sector con este equi-

⁷ Pensar en un proceso que incorpore la participación de los vecinos es complejo y requiere un debate previo entre las partes municipales implicadas. También apuntamos que el proceso participativo podría iniciarse con la creación de una comisión del barrio (la existencia de una coordinadora de entidades puede ser útil para crearla) y realizar una primera fase de **información** sobre lo que son los centros cívicos en la ciudad y visitar los equipamientos ya existentes en otros barrios. Se trata de poder dar elementos para una segunda fase de **debate** y aportaciones de las entidades y poder presentar, finalmente, una **propuesta** que integre al máximo las aspiraciones y las demandas de los vecinos, los requerimientos técnicos en función de los objetivos y funciones, las posibilidades urbanísticas de la zona y la viabilidad de un proyecto constructivo.

pamiento y de cara a poder favorecer el desempeño de los objetivos que el Ayuntamiento tiene definidos para estos equipamientos.

11.1. Referente a la localización y entorno inmediato del centro cívico:

Algunos elementos a tener presentes:

- Centralidad en el ámbito de influencia. Cada barrio tiene sus características urbanísticas pero también historia y sensibilidades en la población que es preciso tener en cuenta. También es importante prever la configuración futura del sector del crecimiento que puede experimentar en los próximos años.
- Localización en función de las vías y espacios principales del diseño urbanístico de la zona.
- Buena accesibilidad desde los diferentes puntos del ámbito de influencia, tanto a pie como en transporte público (paradas de autobús próximas) o privado (aparcamiento).
- Espacio suficiente de la parcela, tanto para poder disponer de un espacio para actividades al aire libre y complementar usos del equipamiento, como para poder reajustar o ampliar las instalaciones en un futuro.
- A ser posible, proximidad a una plaza o zona verde.
- También es importante su proximidad a otros servicios públicos, como escuelas u otros.
- La diversidad de actividades y en diferentes horarios debe ser compatible y respetuosa con los vecinos más cercanos al centro cívico.

11.2. Referente a las funciones y actividades del centro cívico:

En su funcionalidad, un aspecto general muy importante es **la polivalencia al servicio de los ciudadanos**. Esto se puede concretar en algunos criterios:

- La capacidad para desarrollar diferentes actividades simultáneas, buscando una interacción eficaz entre personas, usos y actividades.
 - El equipamiento ha de ser versátil sin perder en calidad.
 - Disponer de espacios adaptables a diferentes usos, diferentes tipos de público. Una sala de actos, por ejemplo, debe de poderse adaptar a actividades como conciertos, teatro, cenas, bailes, conferencias, cine... las aulas o talleres también deben permitir diversidad de actividades. Es preciso prever también los requerimientos técnicos y de servicios para afrontar y dar cobertura a esta polivalencia.
 - Amplitud de horarios y hacer posible la utilización de algunos espacios con independencia del resto del equipamiento. Esto implica tener la posibilidad de poder ceder un espacio a los vecinos sin necesidad de abrir la totalidad del equipamiento. Pensar en una sectorización que facilite la cesión y uso al servicio de los ciudadanos.
 - Materiales con capacidad de admitir diferentes usos y de calidad
- Para un diseño funcional adecuado, es preciso recordar las funciones y actividades de un centro cívico:
- Recepción, información a los ciudadanos,
 - El diseño arquitectónico debe favorecer vestíbulos amplios y polivalentes, que puedan asumir la función de “la ágora”, el lugar de encuentro, “la plaza pública”.
 - Servicios al tejido asociativo de la zona (espacios para reuniones, espacios para guardar su material –las asociaciones tienen la sede social en el centro, aunque no utilicen salas con uso exclusivo).
 - Actividades culturales de diferentes formatos: cursos, talleres (es preciso tener presentes dotaciones para plástica, manualidades, cocina, gimnástica...) exposiciones, tertulias, conciertos, teatro de pequeño formato...

- Servicios sociales de atención primaria.
- Centros infantiles y de ancianos.
- Servicio de biblioteca (con sus requerimientos homologados) posible ludoteca
- Actividades comunitarias.
- Otros servicios como acceso a nuevas tecnologías, formación de adultos...

11.3. Referente a los espacios y dependencias:

El Plan-guía, que hemos elaborado desde la Fundación Kaleidos⁷, establece dos tipos de equipamientos. Los de nivel básico, de unos 2.000 - 2.500 m² (también en función de los espacios exteriores complementarios se considera aconsejable una parcela de unos 3.000 m²) construidos preferiblemente en dos plantas y que incorpora los servicios que hemos mencionado anteriormente, y los de nivel alto que con una dimensión muy superior, incorporan polideportivo, teatro y otros espacios de gran formato.

Es necesario remarcar las características que deben tener ciertos espacios que tradicionalmente no se han resuelto de manera eficaz:

El espacio de recepción: es clave de su localización respecto a la entrada, el control del acceso al equipamiento (visión sobre entrada, escaleras...), la facilidad para atender al público. También es preciso prever qué es el espacio de administración general del centro, lo que implica espacio suficiente para instalar los recursos técnicos. La recepción debe ser accesible pero también poderse cerrar, puesto que es preciso que el trabajador pueda salir y dejar el espacio cerrado.

8 VVAA: *Equipamientos municipales de proximidad – Plan guía para su planificación territorial y construcción*, Gijón: Ediciones Trea – Fundación Kaleidos.red, 2003.

El vestíbulo, el espacio de encuentro y relación, el bar: éste también es un espacio importante y en el que se deben afrontar diferentes usos, momentos y públicos. El bar se debe poder independizar o cerrar manteniendo abierto el salón o vestíbulo. Este espacio debe ser especialmente versátil manteniendo siempre su función de punto de encuentro. Pensamos que debe permitir diferentes usos como: residencia de ancianos en determinada franja horaria, espacio para exposiciones, conciertos de pequeño formato, espacio de tertulia, acceso a nuevas tecnologías...

El salón de actos: también es un espacio en el que se debe cuidar especialmente su polivalencia y dotarlo de los requerimientos técnicos adecuados. Un escenario versátil, polivalente y de calidad; los pavimentos deben permitir la diversidad de actos que hemos mencionado anteriormente. Desde un punto de vista más técnico es preciso que se cuide la acústica, las instalaciones en techo técnico, cuadros y potencia para luz y sonido para poder llevar a cabo programaciones de artes escénicas en condiciones. También se debe prever el almacén adjunto a la sala y los accesos de carga y descarga.

Una de las salas taller con equipamiento de cocina, evidentemente no de uso exclusivo pero de calidad y versátil. En general, las aulas-taller no deben ser muy grandes, sobre unos 25-30 m², es más útil disponer de diferentes salas de estas dimensiones, para unas 15-20 personas, que permiten simultaneidad de usos. En cuanto a salas grandes, con una de 100-150 m² y el salón de actos, de unos 250-300 m² puede ser suficiente.

Los almacenes, tradicionalmente tampoco se han resuelto de forma adecuada. Apuntamos que son precisos diferentes almacenes de dimensiones varias: uno cercano al salón de actos que permita ordenar todo el mobiliario de la sala. Uno cercano al bar y un almacén en cada planta, aproximadamente de unos 20-30 m².

11.4. En cuanto a las instalaciones y el mobiliario:

11.4.1 Instalaciones: Es importante que en estos equipamientos se piense en un sistema de control y gestión integrado de las instalaciones para el control de: iluminación, sistemas de climatización, consumos y alarmas.

Otro aspecto importante es la sectorización de las instalaciones. Ya hemos hablado extensamente de la diversidad de usos, de horarios, de públicos y las instalaciones se deben adecuar a esta diversidad. Esta sectorización tiene importantes repercusiones en el consumo y en la gestión de los espacios.

Un aspecto a remarcar en temas de iluminación es que en casi todos los centros cívicos hemos tenido que ampliar o modificar los sistemas de iluminación. A menudo se ha pensado más en el diseño o en la estética que en la necesidad y adecuación. Es preciso, pues, prever sistemas de iluminación pensando en actividades como las manualidades, plástica, formación o se deben prever instalaciones que faciliten la adaptación y la manipulación para usos concretos. En salas grandes o en el vestíbulo, la iluminación se debe poder sectorizar y adaptar a diferentes ambientes. Por último, la implantación de las nuevas tecnologías hace necesario el cableado adecuado en todas las salas del centro.

11.4.2 Una breve referencia al mobiliario: Hemos comprobado que el mobiliario es oportuno tratar-lo conjuntamente entre el equipo técnico de centros cívicos y los arquitectos y que es preciso tener en cuenta los siguientes criterios:

- Funcionalidad y adaptación a los usos y usuarios. Ergonómico.
- Debe ser modular.

- Previsto para usos intensivos.
- Diseño robusto y materiales resistentes.
- En la medida de lo posible, que se pueda apilar. De fácil almacenamiento.

11.5. Propuesta orientativa de espacios funcionales:

- 6 salas de unos 30 m² para cursos, talleres, reuniones para grupos de unas 15 personas.
- 2 salas de unos 50 m² para grupos de unas 25-30 personas.
- 1 sala de unos 70-90 m² polivalente en la que prever actividades físicas.
- 1 salón de actos multifuncional de unos 300 m².
- Vestíbulo de unos 100-150 m².
- Espacio para despachos de unos 130 m² (Atención primaria, dirección centro cívico, sala de reuniones, sala de espera y recepción).
- 3 almacenes, 70-80 m² (uno adjunto al salón de actos, con un espacio para vestuario, y uno por planta).
- Bar, con un pequeño almacén adjunto.