

CASALES COMUNITARIS

*Un modelo de metodología
comunitaria para los*

“casals de barri” de Barcelona

Guía
Julio 2022



Ajuntament
de Barcelona

Índex

1. Introducción	4
2. Principios relacionales	6
3. Ejes de trabajo y tipo de actividades	8
4. Construcción del proyecto del equipamiento	10
5. Participación comunitaria	12
6. Coproducción	14
7. Equipo de profesionales	17
8. Infraestructura física	20
9. Gobernanza y toma de decisiones	23
10. Corolarios	25

01 Introducción

Presentamos un modelo metodológico de equipamiento al que denominamos *casal comunitario*. Este modelo pretende convertirse en el marco referencial común para los “casals de barri” con perspectiva comunitaria en la ciudad de Barcelona.

Está pensado para enriquecer/fortalecer los “casals de barri” de Barcelona en su dimensión comunitaria. Define una propuesta que quiere ser flexible, con capacidad de adaptarse a la diversidad de contextos sociales y proyectos, y a los retos y necesidades sociales, siempre cambiantes. Presenta una clara intencionalidad de dotar de una estrategia común a los “casals de barri” de Barcelona.

Algunos “casals de barri” de la ciudad ya responden a este modelo o se acercan mucho a él. La diversidad de “casals de barri”, que tiene que ver con la diversidad de territorios, propuestas, modelos de gestión, presupuestos y dotaciones, etc., hace que convivan en la ciudad “casals de barri” muy alejados de este modelo que ahora presentamos al lado de otros que lo representan plenamente.

¿Por qué este modelo ahora? Partimos de la base de que tanto la coyuntura social como la evolución propia de los “casals de barri” en la ciudad, sobre todo después de la situación generada por la pandemia de la COVID-19, nos piden definir una estrategia innovadora que oriente un salto de escala de base comunitaria para los “casals de barri”.

Nos encontramos en un contexto en que las desigualdades sociales se relacionan con diferentes escalas vinculadas no solo a las necesidades “tangibles” (ausencia de recursos e infraestructuras, falta de condiciones materiales mínimas para una vida digna, etc.), sino también al capital intangible (conocimientos, oportunidades, capacitados intelectuales, relacionales, emocionales...). Este último aspecto, caracterizado por su dinamismo y multidimensionalidad, requiere una agenda transformadora, integral e innovadora en las estrategias para abordar las desigualdades.

Ante este escenario, **debemos hablar de un incremento de la complejidad de las necesidades sociales, y también de la diversidad de agentes que abordan dichas necesidades desde múltiples dimensiones:**

- Emergencia de algunos retos sociales, como se ha visto en el contexto de la crisis de la COVID-19.

- Necesidad de fortalecer la participación comunitaria en la respuesta a estos retos sociales (redes de apoyo mutuo o solidaridad, espacios de gestión del malestar, bancos de tiempo y redes de intercambio, etc.).
- Nuevas dinámicas de colaboración entre los diversos agentes del territorio.
- Nuevos agentes y más diversidad de perfiles y competencias entre los profesionales y servicios que dan respuesta a las necesidades sociales.
- Innovación y proximidad desde los territorios en la respuesta a algunas necesidades sociales (prescripción social, supermanzanas de cuidados, radares vecinales, voluntariado y programas intergeneracionales en los barrios, espacios comunitarios de referencia, etc.).

En torno a esta realidad, **los equipamientos de proximidad como los “casals de barri” tienen una función crucial a la hora de desarrollar una intencionalidad y una mirada comunitaria que les permitan responder, desde el conocimiento situado en los territorios, a la complejidad de las necesidades sociales** mencionadas anteriormente. De esta manera, los “casals de barri” tienen que llevar a cabo proyectos y actividades desde el diálogo con el entorno, procurar ser accesibles para todos y para todas y promover la participación comunitaria de las personas usuarias de los equipamientos, de las personas que habitualmente no participan y de los actores comunitarios del entorno.

De dónde venimos y cómo hemos llegado a esta propuesta Este documento/modelo es fruto de una amplia reflexión llevada a cabo durante un largo proceso. Quiere ser una síntesis coherente de muchas aportaciones hechas por la diversidad de agentes vinculados a los “casals de barri” de la ciudad: personas usuarias; técnicas de equipamientos, de servicios y del territorio; entidades gestoras, plataformas y redes de entidades como grupos de interés; personas expertas y especialistas del ámbito; responsables técnicos y políticos, etc.

En 2016, con la creación y dotación del Departamento de Centros de Proximidad, dentro del Servicio de Acción Comunitaria del Ayuntamiento de Barcelona, iniciamos un proceso de trabajo que sistemáticamente ha puesto la mirada, el foco, en impulsar la dimensión comunitaria de los equipamientos, muy especialmente de los “casals de barri”.

A lo largo de estos seis años, no hemos dejado de impulsar proyectos y reflexiones compartidas que son la base de la construcción de esta propuesta: grupos de trabajo sobre indicadores e instrumentos de evaluación; guías metodológicas; jornadas y grupos de trabajo en torno a temas específicos, como modelos de gestión o modelos de gobernanza; consultorías externas; reuniones de red; talleres específicos para la construcción compartida del modelo; proyectos específicos, etc.

Uno de estos proyectos, surgido a raíz de la pandemia, y del papel de apoyo a la ciudadanía que se tuvo desde algunos equipamientos, especialmente los “casals de barri”, dando apoyo a las redes vecinales, ha sido clave para reforzar el objetivo marcado desde el principio de hacer de estos equipamientos motores de proyectos comunitarios para mejorar el bienestar de la población de su entorno.

02 Principios relacionales que deben guiar la acción de un casal comunitario

Los casales comunitarios compartirán unos determinados principios, que serán la base de las líneas de actuación y de los proyectos que pondrán en marcha:

1. Accesibles y públicos: todo casal de barrio tiene que ser un espacio inclusivo donde todo el mundo tiene que sentirse invitado a participar, sin establecer exclusiones ni barreras de accesibilidad (física, sensorial, etc.) de ningún tipo. Esta referencia a “todo el mundo” no tiene que ver únicamente con personas diversas (incluyendo tanto las que participan habitualmente como las que no), sino también con grupos sociales, entidades y servicios y otros equipamientos.

2. Conectividad y proactividad: todo casal comunitario tiene que salir a buscar y crear lazos con las personas y entidades del territorio. No solo se trata de aprovechar los vínculos habituales ya existentes, sino de generar nuevas sinergias que posibiliten el surgimiento de proyectos a partir de un trabajo en red con la ciudadanía.

3. Adaptables: los casales comunitarios tienen que estar dispuestos a transformarse y adecuarse a otras propuestas que tienen lugar en el territorio. Es trascendental escuchar las demandas y necesidades de la ciudadanía e incorporarlas a los proyectos y líneas de trabajo de los equipamientos.

4. Impulsores de vínculos y relaciones: los casales comunitarios tienen que promover que la ciudadanía y los agentes comunitarios se encuentren y se interrelacionen haciendo disponible su espacio físico para desplegar la vida comunitaria o bien trabajando en el territorio para que esta vida comunitaria pueda darse también fuera del equipamiento.

5. Acompañamiento de procesos: un casal comunitario tiene que acompañar la concreción de las iniciativas y las propuestas de la ciudadanía, así como la respuesta a las necesidades sociales. No es suficiente hacer derivaciones a otros servicios y equipamientos. El casal tiene que estar presente desde el momento de detección de una demanda y acompañar para encontrar una alternativa o una forma de atenderla.

6. Confianza y corresponsabilidad: los casales comunitarios tienen que llegar al territorio de proximidad con la voluntad de poner en valor las demandas detectadas y con el objetivo de generar y desplegar acciones. Así se facilita el encaje colectivo, ya que se genera confianza y proximidad con la comunidad, haciéndola partícipe de manera corresponsable en la búsqueda de alternativas y propuestas para las necesidades locales.

7. Cuidados: los casales comunitarios tienen que reconocer y poner en el centro el valor de los cuidados como un eje vertebrador y transversal de sus actuaciones y proyectos, así como del diseño del espacio y la disposición del mobiliario.

8. Participación comunitaria: todo casal comunitario tiene que promover la participación comunitaria, es decir, aquella que se basa en el “hacer cosas con los otros” y que se sustenta más en la acción y no tanto únicamente en la mera opinión. A través de este tipo de participación tiene que perseguirse la sostenibilidad de los proyectos y el fortalecimiento individual y colectivo, de forma que en el proceso se fomente la autonomía y autoorganización de las personas usuarias del equipamiento.

9. Proximidad: los “casals de barri” comunitarios tienen que trabajar a partir del conocimiento de la red de proximidad que los rodea e identificar quién la habita, la comparte y colabora en ella. Esta proximidad les permitirá ser centros de referencia ciudadana para dar respuesta a las necesidades sociales de las personas. Para poder forjar trabajo comunitario, un casal comunitario tiene que poder conectar a las personas del territorio con los recursos públicos apropiados para sus demandas inmediatas.

03 Ejes de trabajo y tipo de actividades

La intencionalidad de la actividad en los casales comunitarios gira alrededor de tres ejes de trabajo, que presentamos a continuación.

Cada casal comunitario, en función de su entorno, de la realidad territorial y social en que se encuentre insertado el equipamiento y del proyecto de equipamiento, encontrará su propia manera de articular los tres ejes y convertirlos en actividades, equilibrando su peso en el conjunto de su actividad.

E.1 Cultura comunitaria: apunta más a la creación y exposición de lo que hace la gente del barrio que a la producción y programación para el consumo cultural.

Estrategia: los casales comunitarios tienen que entender la cultura y aterrizarla en el ámbito comunitario como una expresión de protagonismo, organización colectiva y empoderamiento. No se trata únicamente de trabajar la cultura descentralizando actividades para que los barrios puedan disfrutar de propuestas que antes estaban solo pensadas para ciertos sectores, sino también de considerar la cultura como una oportunidad para la organización, con el objetivo de que la gente del barrio suba al escenario. Es decir, que sus propias expresiones culturales se vean reflejadas o puedan tener un espacio en el casal comunitario y la vida comunitaria de los barrios. La función de la cultura comunitaria se vincula a procesos de capacitación, de experiencia organizativa, de espacios expositivos, de organización de talleres, etc. Este eje requiere, además, que los casales comunitarios aporten la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios en el vecindario, mediante la revisión de las propuestas vinculadas a la cultura comunitaria de manera paralela a esas transformaciones.

E.2 Bienestar comunitario: actividades de apoyo a las personas para la provisión de alternativas con el fin resolver sus necesidades materiales inmediatas y su vínculo con derechos y políticas sociales.

Estrategia: entre las grandes estructuras del Estado del bienestar (salud, educación, servicios sociales, etc.) y las necesidades de las personas, existe un gran espacio que tiene que cubrirse, que es la capacidad que tienen las personas de cuidarse, de darse apoyo mutuo y de ser solidarias entre ellas. Así, desde la máxima proximidad que representan, los casales comunitarios organizarán actividades que contribuyan a generar elementos del bienestar comunitario más allá del bienestar que produce el encuentro relacional (por ejemplo: voluntariado para el apoyo a la tramitación de

procesos administrativos como prestaciones sociales o gestiones relacionadas con la salud, apoyo para la recogida de alimentos, bancos de ropa, espacios comunitarios de referencia, etc., relación con escuelas y entre equipamientos próximos, proyectos de ayuda mutua, vínculos entre la sociedad y Educación, Salud, etc.). Estas actividades apuntan a nuevas visiones y prácticas de participación en relación tanto con la diversidad de agentes como con los modelos de vinculación y participación de las actividades.

E.3 Organización comunitaria: espacio motor y de referencia de relaciones y vínculos, provisión de acompañamientos y metodologías dirigidas a facilitar una mayor y mejor organización social y asociativa.

Estrategia: la organización comunitaria interpela, en torno a los casales comunitarios, al trabajo dentro y fuera de estos, las conexiones entre las dos escalas con otros servicios, equipamientos y la ciudadanía en general. Se pondrá énfasis en la población menos organizada, más desvinculada, desafiada o invisibilizada (por ejemplo, el apoyo a actividades y a la ciudadanía organizada y no organizada para la solicitud de subvenciones y permisos, ayudas a la tramitación de gestiones asociativas, formación de cooperativas, mercados de intercambios, etc.).

04 La construcción del proyecto de equipamiento

Es importante la idea de que cada casal tiene que tener su proyecto de equipamiento. A pesar de su importancia, la definición y concreción de las actividades que se harán, la programación o la cartera de servicios no dibujan por sí solas el proyecto de un equipamiento. Un mismo servicio, e incluso una programación de actividades similares, puede responder a intencionalidades y metodologías diversas.

Por proyecto de equipamiento se entiende:

El conjunto de valores, principios, intenciones, objetivos, métodos, estrategias, etc. que se pondrán en práctica a la hora de prestar o desarrollar el servicio que le corresponde. Lo que diferencia y da sentido a un equipamiento es su proyecto (y no solo el servicio).

Objetivo estratégico: diseñar y poner en práctica un buen proyecto comunitario de cada uno de los casales comunitarios, capaz de evolucionar y cambiar a partir de las relaciones comunitarias continuas que establece y fruto del análisis de resultados y de la evaluación.

Anotaciones metodológicas:

- **Partir de una diagnosis del entorno del casal comunitario, que es necesario ir actualizando periódicamente:** el diagnóstico de las necesidades sociales, el mapa de actores, sus relaciones y los activos territoriales (recursos públicos y activos sociales) servirá para tener una panorámica sobre la población objetivo de los casales comunitarios. También permitirá considerar qué segmentos poblacionales disponen de espacios o servicios y cuáles están más desatendidos u olvidados por la oferta pública de prestaciones. Visibilizará, a su vez, los recursos, las oportunidades y los condicionantes que hay que tener presentes en su implementación. El diagnóstico tiene que llevarse a cabo recuperando trabajos de este tipo realizados previamente por otros equipamientos, evitando así la duplicación de esfuerzos y poniendo en valor el conocimiento producido anteriormente en los barrios. Eso permitirá a los “casals de barri” comunitarios entender el territorio desde miradas diversas que se complementan y poder trabajar conjuntamente. También facilitará identificar qué está pasando y, como resultado, una visión más real del territorio.

Adicionalmente, los casales comunitarios tienen que mantener la mirada global y poliédrica de lo que pasa en el territorio y aglutinar, si las circunstancias del barrio lo posibilitan, los esfuerzos comunitarios que se han ido produciendo a su alrededor.

Este trabajo implica además realizar serios ejercicios de autocrítica sobre cómo los equipamientos de proximidad están dispuestos a trabajar en red y vincularse a partir de un proyecto común.

- **Elaborar el proyecto del casal de forma participada:** a veces, la gestión de los casales comunitarios está muy tecnificada, y todos los proyectos tienen lugar solo gracias al trabajo de las personas técnicas de los casales y las entidades. Por eso, es necesario encontrar puertas de entrada para la participación vecinal, sobre todo de las personas no organizadas, más desvinculadas o desafiadas, para que asesoren y decidan sobre el curso de los proyectos a poner en marcha. Es decir, tienen que ponerse en valor las redes de trabajo desplegadas en los territorios y utilizarse espacios de trabajo estratégicos que podrán o bien generarse desde cero o bien partir de aquellos que ya existen y cuyo funcionamiento se aprovechará en el territorio para esa finalidad.

Es importante conocer, recuperar, reconocer y hacer visibles a las personas que tienen un bagaje de trabajo comunitario en el territorio, con el fin de encontrar puntos fuertes y débiles de ese ADN asociativo y de las redes que se han ido forjando. Eso significa que no se llega a los barrios con propuestas impuestas desde una mirada externa, sino que se compatibilizan los horizontes del proyecto con lo que ya se ha hecho previamente desde la ciudadanía. Eso también determina cómo se generan las relaciones con los agentes en el territorio, posibilitando percibir el casal comunitario como un bien común del barrio, un bien que hace comunidad.

En esta línea, es indispensable diversificar los espacios de participación que darán lugar y acompañarán la creación y gestión de los proyectos, de manera que se evite su monopolización por entidades o agentes más tradicionales y con una amplia trayectoria de trabajo en el territorio, dejando de lado las redes asociativas más jóvenes y las personas no vinculadas a estas, que pueden sentir que no pertenecen a los espacios participativos o que en estos no existan suficientes oportunidades para manifestarse y generar sinergias.

- **Hacer seguimiento, valoración, evaluación:** tienen que establecerse los mecanismos de seguimiento y evaluación tanto del proceso de trabajo en el proyecto como del impacto en el territorio y sobre el equipamiento. Para ello, tienen que analizarse y evaluarse periódicamente el impacto y adecuación de las actuaciones llevadas a cabo en función de los objetivos estratégicos definidos en el proyecto. También tienen que describirse los elementos clave de éxito o fracaso de las mismas, así como los elementos a fortalecer en el futuro. Dicho seguimiento, evaluación y análisis tiene que hacerse conjuntamente con los equipos y agentes participantes en los procesos. Los indicadores que se utilicen tienen que adaptarse a las implicaciones del trabajo comunitario, para valorarlo no solo en términos cuantitativos, sino también cualitativos, y reconocer los avances y limitaciones presentados en el camino.
- **Establecer objetivos orientados en función de la intencionalidad comunitaria:** la mirada comunitaria (facilitando el diálogo con el entorno, procurando la accesibilidad para todos y todas y promoviendo la participación comunitaria de las personas) tiene que estar incluida en la definición de los propósitos de los proyectos. En caso contrario, la puesta en práctica de esta perspectiva suele estar sujeta a la motivación, activismo y voluntad de los y las profesionales de cada casal comunitario. Por eso, son importantes los encargos y proyectos claros con la incorporación de objetivos y vocación comunitarios.

05 La participación comunitaria

Se basa en el “hacer”, es decir, en la presencia y la acción más que en la mera opinión. Es la participación que nace de la dimensión social de las personas y también de los grupos. Este tipo de participación resulta de organizarse colectivamente, de proponer y tener proyectos a través de la asociación, trabajar conjuntamente y generar sinergias colectivas, de manera que las personas, los vecinos y vecinas y el resto de actores comunitarios del entorno no sean únicamente receptores, espectadores o consumidores de las actividades que se ofrecen.

Objetivo estratégico: impulsar y reforzar la participación comunitaria como un fundamento del proyecto de los casales comunitarios.

Anotaciones metodológicas:

- **Fomento de la participación:** la participación comunitaria puede fomentarse cuando la ciudadanía que llega con propuestas al casal comunitario también es invitada, como forma de apoyo mutuo, a colaborar en otras iniciativas y espacios generados desde el equipamiento. Eso no deja de ser un trabajo voluntario, pero puede funcionar para motivar otro tipo de vínculos o intensificar los ya existentes.
- **Autonomía y autoorganización:** debe promoverse la autonomía y la autoorganización de las personas en el momento de gestionar la participación comunitaria, de manera que la ciudadanía pueda colaborar con el casal comunitario a partir de su propia agencia, iniciativa y proactividad, sin paternalismos ni sobreprotecciones y sin que otros hablen por ella. Algunos ejemplos de estrategias en este sentido serían:
 - » Horarios de apertura del casal comunitario que posibiliten a las personas intervenir con conciliación de su vida personal, laboral y recreativa.
 - » Demostrar que el casal comunitario confía en la ciudadanía para la gestión de sus propias propuestas participativas, facilitando la cesión de llaves de equipamiento para posibilitar su uso.
 - » Demostrar respeto, consideración y reconocimiento por los tiempos vitales de los vecinos y vecinas y su voluntad y posibilidad de colaborar. Si eso implica cubrir ciertas necesidades, las y los profesionales de los casales comunitarios tienen que trabajar para dirigirlos sin afectar a los términos de participación de las personas.

- » Motivar a las personas y actores a promocionar entre sus redes las posibilidades de participación comunitaria, de manera que esta no tenga lugar únicamente desde experiencias individuales, sino que también pueda darse a partir de la acción colectiva.

- **Promoción de la participación:** las y los profesionales que trabajan en los casales comunitarios, junto con todas las personas que los conforman (ciudadanía, empresas y entidades gestoras, tejido asociativo y grupos informales, etc.), tienen la responsabilidad pedagógica de difundir la importancia y necesidad de la participación comunitaria. El trabajo de la red de casales comunitarios puede ser clave a la hora de fomentar esa responsabilidad, orientada sobre todo a diversificar los espacios de participación en perfiles plurales, evitando el monopolio. Eso implica tiempo, formación, pedagogía y trabajar en conexión con el territorio, ir llamando a puertas para invitar a la gente e identificar actores con los cuales pueden generarse sinergias.

06 Coproducción

Un **casal comunitario** presta un servicio de dinamización y organización comunitaria para el cual, de una u otra forma, incorpora información de su entorno y la utiliza para relacionarse y crear vínculos. Al mismo tiempo, gracias a la generación de esas sinergias, **impulsa procesos de implicación, responsabilización y autoorganización de la ciudadanía diversa para dar respuesta a necesidades sociales de manera colectiva**. Para llevar a cabo la dinamización comunitaria es necesario definir una metodología de trabajo de manera participativa y con el entorno a través de espacios de trabajo generados o existentes previamente.

Objetivo estratégico: disponer de un marco metodológico común que oriente las estrategias relacionales de los casales comunitarios para vincular a la ciudadanía y otros agentes comunitarios a un proyecto colectivo.

Anotaciones metodológicas:

- **Sobre la relación con la Administración:**

- » **Proyectos claros y concretos:** el trabajo comunitario no puede reducirse a la buena voluntad de las y los profesionales que trabajan en los casales comunitarios y otros servicios. Estos tienen que tener proyectos y objetivos claros que impliquen horas de trabajo concretas. De esta manera, no se concentra todo el trabajo comunitario únicamente en ciertos agentes, equipamientos o servicios del barrio.
- » **Valorar el trabajo de proximidad:** según la ubicación de los equipamientos y servicios, estos a menudo tienen que responder a demandas de su entorno próximo que no siempre siguen la lógica de las fronteras administrativas entre barrios. Las tensiones que se generan entre las divisiones territoriales y los equilibrios de roles entre los diferentes agentes requieren flexibilidad desde los equipamientos. También demandan una mirada estratégica previa sobre dónde nacerán y se situarán los casales comunitarios y a qué dinámicas del territorio tendrán que responder. Pese a ello, es innegable que los casales comunitarios tienen que tener en cuenta las demandas de la red de proximidad del territorio, independientemente de divisiones administrativas. En este sentido, también es necesario que la Administración rompa, se cuestione y trabaje la rigidez de las lógicas de la división administrativa que pueden

dificultar a los casales comunitarios trabajar con su red de proximidad más cercana. A su vez, los “casals de barri” comunitarios, con el fin de evidenciar la necesidad de repensar las lógicas de intervención, pueden documentar a través de indicadores de qué área de influencia proviene la población usuaria que frecuenta el equipamiento.

- **Sobre el trabajo comunitario en el territorio:**

- » **Tener en cuenta iniciativas de prescripción social:** son herramientas útiles para vincular a personas que no están organizadas e incorporar dimensiones de bienestar en el trabajo comunitario en el territorio. Aquí, el trabajo conjunto con los centros de atención primaria y servicios sociales es crucial para hacer intervenciones en clave de prevención y superación conjunta de varios contextos vinculados a la salud mental y física de la ciudadanía.
- » **Ser sensibles a nuevas formas de asociarse a la comunidad:** hay modelos asociativos muy antiguos con aportaciones limitadas al músculo comunitario de los barrios. Los casales comunitarios tienen que estar abiertos a innovaciones en las formas de asociarse y generar red comunitaria. Estas nuevas redes en general están invisibilizadas y simplificadas en los territorios, y, a menudo, estos tipos de vínculos ciudadanos trabajan temas poco convencionales que les dificultan arraigarse en los espacios tradicionales de formación de relaciones. En general, estos espacios alternativos de asociacionismo exigen no ser gestionados, pero sí dinamizados. En este camino, el casal comunitario tiene que estar presente haciendo acompañamiento, escuchando y facilitando posibilidades de crecimiento.
- » **Cuidar la apertura hacia el público:** si los servicios y equipamientos comunitarios llegan a la comunidad con una propuesta ya hecha, el encaje y la generación de vínculos son muy complicados. En cambio, si se parte de la valoración de las demandas detectadas para, a partir de aquí, generar acciones, se genera confianza y proximidad con la comunidad. De igual modo, en el caso de los casales comunitarios es fundamental tener presente su dimensión de espacio de referencia o de encuentro social. La acogida como momento esencial de vínculo y comunicación es esencial y estratégica. El casal comunitario tiene que facilitar e invitar a entrar y recibir a las personas de la mejor manera posible para que se sientan cómodas y quieran estar en él y hacer cosas.
- » **Estrategias para el acompañamiento:** es indispensable que los casales comunitarios superen las derivaciones como respuestas a las necesidades de la ciudadanía para generar procesos de acompañamiento en el camino de su resolución. Eso significa estar presente en la vida cotidiana de las personas, empezar la travesía con ellas (encontrar escuelas, pedir citas previas para trámites, problemas residenciales, etc.), continuar con su desarrollo y garantizar que la demanda ha tenido una resolución satisfactoria. Aquí, la voluntad de crear vínculos y relaciones es relevante, porque si el casal comunitario no sabe cómo hacer frente a un requerimiento muy concreto, las alianzas con otros equipamientos le permitirán proporcionar acompañamientos adecuados y generados desde el trabajo situado y en red. Las personas dinamizadoras tienen que estar predispuestas y mantener una actitud proactiva para estos roles y, por lo tanto, tienen que ser la primera fuente de referencia y acogida que se encuentran las personas usuarias al llegar a los casales comunitarios.

- **Sobre la relación con otros equipamientos y servicios que trabajan la acción comunitaria en el territorio:**

- » Aprovechar recursos existentes: favorecer las contribuciones de recursos previamente desarrollados, como, por ejemplo, los planes de desarrollo comunitarios, los cuales ya están destinados a la activación comunitaria y a la generación de vínculos. Eso también facilita la apertura a la comunidad. Asimismo, siempre que esta esté alineada con el proyecto comunitario que se quiera desarrollar, es imperiosa la coordinación entre los diferentes agentes que dinamizan la acción comunitaria en los barrios para que puedan complementarse y evitar así la duplicación de esfuerzos.
- » Tener en cuenta los limitantes de la participación: trabajar para que las barreras sociales (por ejemplo, nivel de escolaridad), culturales (por ejemplo, origen nacional), económicas (por ejemplo, falta de recursos materiales) o lingüísticas (por ejemplo, lenguas nativas de origen diverso) no se conviertan en un obstáculo para la participación de las personas y agentes comunitarios en todos los niveles. Para eso se puede pensar en estrategias como diversificar las sedes de los puntos de encuentro, los horarios en los cuales tienen lugar o las temáticas que abordan, así como diversificar los perfiles de personas dinamizadoras de los espacios, de manera que la gente pueda verse reflejada e identificada.
- » Realizar un mapeo de referencia del ecosistema comunitario de los territorios: cuando nace un casal comunitario es importante que el distrito del territorio en el cual se ubica le proporcione un mapeo de referencia de los servicios y actores del barrio con los roles comunitarios que están asumiendo, incluidas las mesas y los diferentes mecanismos de participación. Así pueden aprovecharse los espacios y procesos que ya existen en el territorio y pueden encontrarse oportunidades para crear nuevos espacios de trabajo comunitario en red. Al mismo tiempo, eso permitirá a los responsables de los “casals de barri” comunitarios (distrito) definir el papel que estos tienen que tener en relación con otros proyectos y equipamientos del entorno.
- » Establecer espacios de encuentro y coordinación: es necesario impulsar espacios para que los diferentes actores que trabajan la acción comunitaria en los barrios puedan encontrarse y coordinarse ante las necesidades de la ciudadanía. Las alternativas que surjan no tienen que abordarse desde frentes separados y coordinados solo para evitar superposiciones, sino que tienen que sostenerse a partir del trabajo en red y la adecuación de agendas y planificaciones para compaginar y combinar esfuerzos. Las mesas pueden ser espacios técnicos, espacios mixtos con el vecindario y personas técnicas o espacios puramente vecinales. Lo que importa es que se conozcan entre ellos y no se dupliquen, y que sean identificados por los casales comunitarios para que puedan disponer de espacios de presentación allí donde les resulte estratégico asistir. Las mesas son especialmente útiles cuando tienen como objetivo activar una acción, por pequeña que sea, y tienen más sentido si son impulsadas por la ciudadanía. En caso contrario, acaban siendo espacios puramente técnicos con la única finalidad del intercambio de ideas, sin conseguir acuerdos destinados a alguna actuación. Por eso, hay que evitar que la confluencia de excesivas mesas de encuentro colapse el trabajo de los servicios y las convierta en no operativas. Aquí es clave entender el nivel de participación y de tiempo que tiene cada uno para evitar frustraciones sobre las posibilidades por parte de los diferentes actores de aportar a estos canales colaborativos.

07 Equipo de profesionales

A fin de que todo casal comunitario pueda cumplir con el horizonte de trabajar para el fortalecimiento del vínculo entre los agentes de un territorio y dar respuesta a sus necesidades sociales, se requiere tener a disposición un equipo profesional suficiente y con encargos claros y definidos. Este equipo tiene que estar conformado por diferentes perfiles que faciliten, organicen y hagan realidad la voluntad del equipamiento de ser un servicio motor de la dinamización comunitaria.

Objetivo estratégico: desplegar las características y funciones mínimas que tiene que cumplir el equipo profesional de todo casal comunitario para llevar a cabo con éxito su tarea comunitaria.

Anotaciones metodológicas:

Perfiles. Todo casal comunitario tiene que disponer de al menos dos tipos de perfiles profesionales:

1. Dinamizador/a comunitario/a: persona con el encargo técnico destinado a la acción comunitaria dentro y fuera de los casales comunitarios.
2. Profesional orientado a la gestión: persona responsable de la coordinación de los aspectos administrativos y logísticos del día a día de los casales con competencias facilitadoras de procesos comunitarios.

Tipología de tareas.

1. Dinamizador/a comunitario/a:

- Trabajo en la calle para conocer el territorio y sus agentes y responder a sus necesidades.
- Dinamización relacional para promover la creación de redes, así como la generación, mantenimiento y fortalecimiento de vínculos entre personas y entre grupos.
- Generación en red de proyectos y actividades participativas.

- Hacer protagonista a la población de procesos y proyectos, haciéndola partícipe de los mismos, permitiendo y fomentando que se exprese. La gente no solo consume una actividad, sino que busca implicarse en su organización.
- Salir a buscar e integrar a la población no vinculada o desafiada.
- Facilitar acciones comunitarias fuera de las paredes del casal comunitario, contra la idea de “programadores” de actividades.
- Escuchar activamente propuestas, deseos, necesidades de personas y actores comunitarios.
- Hablar y coordinarse con otros agentes comunitarios del territorio.
- Acompañar procesos de las personas y actores comunitarios ante la búsqueda de alternativas para responder a sus necesidades sociales, relacionales o propuestas comunitarias.
- Llevar a cabo las relaciones públicas: salir a captar oportunidades, recursos y necesidades en el día a día más asociativo de los agentes y la ciudadanía.

2. Profesional orientado/a a la gestión:

- Gestión logística de la infraestructura y mobiliario del espacio.
- Gestión de las cuestiones administrativas del equipamiento.
- Coordinación administrativa con el Ayuntamiento y las entidades gestoras.
- Coordinación estratégica con el distrito y seguimiento del proyecto desarrollado.
- Gestión del equipo humano.
- Relaciones con servicios y equipamientos.
- Representación del casal comunitario.
- Gestión de los recursos económicos.

3. Tareas compartidas por ambos perfiles:

- Gestión de los recursos tecnológicos para acompañar necesidades sociales de la ciudadanía (por ejemplo, dar apoyo a trámites, aplicación a subvenciones).
- Comunicación interna y externa de actividades, proyectos y servicios puestos en marcha dentro y fuera del casal.

Número de profesionales. Mínimo de dos profesionales en todo momento mientras el casal esté abierto. Esta cifra dependerá, entre otras variables, de las dimensiones del espacio y sus necesidades en el día a día.

Consideraciones sobre las tareas y funciones de los y las profesionales:

- Formaciones específicas para profesionales de los casales: es necesario destinar una parte de los presupuestos derivados de encargos determinados a formaciones de metodología comunitaria con el fin de fortalecer las competencias en acción comunitaria

de las y los profesionales de los equipamientos en temas como gestión de conflictos, dinamización comunitaria, etc. Estas formaciones también tendrían que evitar que los cambios de personal afecten a las líneas de trabajo y los proyectos en marcha. El trabajo comunitario no puede depender de lo que pueden hacer unas cuantas personas concretas con perfiles destacados.

- Condiciones laborales de las y los profesionales: es muy importante valorar el trabajo de las y los profesionales que hacen posible la vida comunitaria de los casales comunitarios. Garantizar unas condiciones laborales dignas (salario, permisos, distribución de competencias, etc.) es determinante para pensar en la disponibilidad del tiempo y la carga de trabajo de los y las profesionales, lo que puede facilitarles o limitarles el trabajo comunitario en el territorio. También puede servir para estabilizar las plantillas y dar una continuidad técnica a los proyectos a desarrollar, los cuales generan la confianza de todos los agentes con quienes se interactúa. Al mismo tiempo, es necesario visibilizar y reivindicar la centralidad de las funciones de las y los profesionales. El reconocimiento del valor de la figura profesional dinamizadora comunitaria de los casales comunitarios, junto con los criterios que aseguren sus condiciones laborales óptimas, tendría que verse reflejado en la inserción de cada profesional en el convenio laboral más adecuado para hacerlo posible.
- Seguimiento y evaluación del trabajo del equipo: es importante hacer una valoración pública de los criterios e indicadores utilizados por los equipos en sus diferentes funciones dinamizadoras de la acción comunitaria. A veces, estos criterios se desconocen y no han sido definidos de manera conjunta entre todos los casales comunitarios, lo que es relevante a la hora de unificar puntos de vista sobre el trabajo comunitario, respetando las especificidades de los barrios, pero teniendo en cuenta las necesidades comunes.

08 Infraestructura física

La infraestructura física de los casales comunitarios es un recurso central de la estrategia comunitaria. Los casales son muy diversos en relación con su ubicación, sus espacios e infraestructura y su tamaño. Pese a ello, es necesario definir las principales características mínimas que tendría que tener todo casal comunitario. De esta forma, los espacios ya existentes tendrían que adaptarse a estos requerimientos y potenciar sus beneficios. Y, a su vez, los nuevos edificios que tengan que convertirse en casales tienen que construirse siguiendo líneas básicas ya establecidas o teniendo en cuenta un plan de mejora que podrá adecuarse a las necesidades del territorio.

Objetivo estratégico: definir los mínimos imprescindibles que tienen que constituir el espacio físico de todos los “casals de barri” comunitarios, que les permitan tener puntos de partida similares para poder adaptarse a sus respectivas realidades territoriales.

Características generales:

- **Espacios:** tienen que ser acogedores, adaptables con un espacio polivalente y relacional, huyendo de espacios tradicionales rígidos de perfil más “administrativo”.
- Cuidado como principio transversal: es imprescindible asegurar que los cuidados sean centrales y transversales en el funcionamiento de los casales comunitarios, así como en el diseño de los espacios físicos y disposición del mobiliario. Para asegurar que un casal comunitario sea un espacio que garantice el derecho a cuidar y ser cuidado se necesita una mirada holística que tenga en cuenta la pluralidad de perfiles de las personas que demandan cuidados, así como de las que los proveen. De esta forma, se busca, por una parte, poner el equipamiento al servicio de la participación comunitaria para garantizar que personas que cuidan de otras también puedan participar en las actividades y propuestas de los casales. Y, por otra parte, quiere asegurarse que todas las personas que colaboran y trabajan en los casales tengan todas las facilidades para conciliar su tiempo reproductivo con el productivo.
- Horario: se propone un horario de apertura diaria de mañana o tarde durante la semana y en fin de semana. El horario tiene que estar adaptado a las necesidades de los proyectos comunitarios que se desarrollan, y se recomienda incentivar la apertura de los equipamientos a aquellas entidades o grupos que lo soliciten mediante la cesión corresponsable de llaves. Además, también tienen que contemplarse aperturas puntuales para actos o eventos.

- Mobiliario: informal, móvil y adaptable a las necesidades y especificidades del territorio.
- Accesibilidad tecnológica, que implica:
 - » Recursos tecnológicos para las y los profesionales.
 - » Acceso a recursos tecnológicos para las personas usuarias (oficinas virtuales, “sala de informática”, etc.).
 - » Conectividad: debe garantizarse una conexión óptima según la tecnología puntera de cada momento (tanto para los trabajadores y trabajadoras como para las personas usuarias que requieran un punto de conexión inalámbrica).
 - » Puntos de recarga.
 - » Web, aplicaciones, herramientas de difusión y contacto en línea (correo, teléfono, etc.).
- Cesión de espacios y equipamientos: los casales comunitarios son equipamientos que tienen que cumplir con sus funciones públicas, evitando convertir las instalaciones en sedes particulares del trabajo de entidades, asociaciones u otros colectivos. Eso no es incompatible con el hecho de que el equipamiento podrá estar a disposición de la ciudadanía y actores que lo necesiten, pero sin convertir esta posibilidad en exclusividades que limiten, a la larga, el uso del espacio por parte de todas y todos. Por eso es importante fomentar el intercambio y las contraprestaciones de manera que se promueva la corresponsabilidad con la ciudadanía y los actores comunitarios en torno al uso y mantenimiento de los espacios físicos y se facilite la cooperación entre grupos y entidades para el desarrollo de actividades dentro y fuera del equipamiento. En este sentido, tal y como se apunta en la sección “Horario”, también es fundamental generar mecanismos que posibiliten la cesión de llaves del equipamiento, de manera que se promuevan las relaciones de confianza, reciprocidad y apoyo mutuo entre el casal comunitario y las personas usuarias.

Elementos mínimos:

- Despacho de gestión: espacio donde ubicar a los y las profesionales que trabajan en el equipamiento, que tiene que disponer de mesa, silla, ordenador, impresora, teléfono, conexión a internet, etc.
- Salas de actos polivalentes equipadas con proyectores, ordenadores y equipos de sonido, sillas y mesas, que permitan la presencia de grupos mínimos de 25 personas y donde poder llevar a cabo actividades en diferentes formatos (charla, taller, grupo de trabajo, etc.).
- Espacios de acogida o relacionales: un espacio agradable donde recibir a las personas y donde poder estar sin necesidad de ir a hacer nada en concreto. Hay que diseñar el espacio pensando en esta dimensión, y que eso se vea reflejado en el mobiliario y su distribución y diseño.
- Dos o tres salas de trabajo equipadas con proyectores, ordenadores y equipos de sonido, sillas y mesas.
- Almacenes.
- Espacios amplios adaptables con mobiliario y paredes móviles que contribuyan a la flexibilidad y adaptabilidad de las infraestructuras.

- Cocinas equipadas con buena ventilación.
- Espacios y mobiliario adaptados para posibilitar la inclusión de diferentes colectivos que proveen y reciben cuidados (ropa en los lavaderos, zonas de lactancia, de cuidado a la primera infancia y otros colectivos).
- Los espacios de acogida tienen que incorporar sofás o mobiliario de descanso confortable adaptable para diferentes perfiles de personas usuarias.

Elementos opcionales/variables según el contexto de los territorios:

- Espacio exterior: patio, terraza o plaza que sea complementario al casal comunitario.
- Espacio de ensayo que se pueda montar y desmontar según lo requieran las iniciativas comunitarias.
- Bares como espacios de relación informal.

09 Gobernanza y toma de decisiones

Los espacios de gobernanza y de toma de decisiones que todo casal comunitario tendrá que tener para cumplir con éxito el trabajo comunitario son los siguientes:

- Espacio de gobernanza cotidiana o “del día a día”:
 - » Trabajo continuo de la definición de la actividad.
 - » Trabajo periódico (quizás mensual), flexible (adaptable a cualquier imprevisto o cambio) y abierto a todo el mundo que quiera participar (vecindad, servicios, entidades, etc.).
- Espacio de gobernanza estratégica:
 - » Gestión del equipamiento: interna (presupuesto, funcionamiento, etc.) y externa (definición de la estrategia de trabajo del casal comunitario, vínculos con la vecindad y vínculos con otros agentes y equipamientos del territorio).
 - » Público (abierto a todo el mundo), pero con una participación mínima obligatoria definida en los pliegos de la concesión (servicios municipales específicos, entidades, usuarios...).
 - » Se propone una frecuencia mínima de dos encuentros al año (semestral).

Estos dos espacios de trabajo del casal tienen que garantizar un proceso de trabajo y de toma de decisiones siempre abiertos y democráticos.

Objetivo estratégico: conformar espacios de gobernanza y de toma de decisiones inclusivos que hagan protagonista a la ciudadanía y los agentes comunitarios y trabajen en base a valores democráticos.

Anotaciones metodológicas:

- Tomar decisiones: además de encargar tareas, responsabilidades y obligaciones, los espacios de gobernanza tienen que posibilitar que las personas puedan tomar decisiones, y que estas se vean reflejadas en el trabajo comunitario. Por más pequeños que

sean los ámbitos de participación, estos se legitiman cuando las personas ven aspectos sobre los cuales han expresado sus criterios cristalizados en acciones concretas.

- **Canales de participación adaptables:** generar varios espacios de participación flexibles, con diferentes temáticas, objetivos y niveles de implicación en función de lo que motiva a las personas, les interesa y pueden hacer. Hay que buscar el equilibrio entre favorecer la participación y evitar la sobrecarga.
- **Criterios en la participación:** para que la participación sea real y democrática es necesario definir sus criterios. Hay que buscar equilibrios entre las personas que actúen en representación propia y aquellas que actúen en representación de sus colectivos o entidades. También es trascendental poder distinguir propuestas y decisiones a título particular o a título colectivo. Simultáneamente, son indispensables las estrategias de cuidado y acogida en los espacios participativos, de manera que todo el mundo se sienta integrado, motivado e invitado a colaborar.
- **Transparencia de las decisiones:** de los resultados de los espacios decisorios debe proporcionarse transparencia y apertura total, así como rendición de cuentas sobre los consensos y resoluciones tomadas.
- **Corresponsabilidad:** la gobernanza requiere corresponsabilidad entre todos los agentes implicados y el respeto de la heterogeneidad existente en la gestión de los casales comunitarios.
- **Incorporación de los valores democráticos de la participación en las entidades o empresas gestoras:** para generar canales de participación, las entidades y empresas gestoras de los casales tienen que incorporar como un valor y un horizonte el impulso de oportunidades para la toma de decisiones y la participación comunitaria. Eso requiere a su vez incidir en la noción de gestión de un equipamiento que es público, que pertenece a la ciudadanía y que tiene que desarrollar actividades y proyectos en esta línea, sin marcar fronteras, exclusiones o personalismos que limiten su función pública.
- **Autodiagnóstico de los niveles de participación y representatividad:** ejecución periódica de autodiagnósticos con indicadores que informen sobre los niveles de participación, perfiles y tiempo, de manera que pueda haber un ejercicio estratégico de reflexión sobre quién está representado en los espacios participativos, con qué frecuencia y a quién falta integrar.

10 Corolarios

1. Liderazgos

Hay que considerar el tema de los liderazgos teniendo presente que el “proyecto comunitario” puede tener liderazgos muy diversos y que ningún liderazgo (Administración pública, agentes sociales o ciudadanía) puede hacerlo solo. Hay que saber ser promotor, pero al mismo tiempo hay que saber dar “un paso atrás” cuando es necesario para el crecimiento de otros agentes. Para construir casales comunitarios hacen falta liderazgos inclusivos y facilitadores.

2. Red de casales comunitarios

Vemos como una necesidad para el impulso y consolidación del modelo disponer de una red de casales comunitarios. Conformada por aquellos “casals de barri” que comparten el modelo y se comprometen en su impulso genuino.

La actividad compartida, en red, entre actores impulsores del modelo se convierte en una oportunidad para generar un espacio común, de modelo, más allá de experiencias aisladas. La red estará integrada por los “casals de barri” comprometidos con este proyecto comunitario. No será una red de modelos de gestión o de otros proyectos concretos.

La red, que tendrá que encontrar su forma de funcionar inspirándose en los principios de este modelo, podría, entre otras, asumir funciones en torno a la evaluación, el intercambio de conocimientos y la formación, o la construcción de alianzas estratégicas con otros proyectos y servicios de la ciudad.

