



# Els equipaments juvenils

Reflexions, certeses i reptes



## Sèrie Benestar i Ciutadania

En els darrers vint anys, una de les accions municipals preferents a l'entorn de les polítiques de joventut ha estat la construcció, recuperació i/o condicionament d'equipaments on desenvolupar accions vers les persones joves.

Al llarg d'aquest temps –i molt especialment, a partir de la crisi que ha afectat notablement els recursos del món local–, s'ha obert un debat sobre la necessitat, conveniència i oportunitat d'engegar i desenvolupar aquest tipus de recurs, com a eina central de les polítiques adreçades als nois i noies joves.

Així, és en aquest context de manca de recursos que l'OPJ manifesta la seva voluntat d'articular un conjunt de mecanismes de suport ampli que ajudin a la reflexió i avenç tècnic a l'entorn dels equipaments específicament adreçats a les persones joves. I al mateix temps ajudin a professionals i ens locals a encarar els reptes de futur que s'obren respecte a aquests equipaments.



# **Els equipaments juvenils**

Reflexions, certeses i reptes

**Direcció tècnica:**

Oficina del Pla Jove  
Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania  
Àrea d'Atenció a les Persones  
Diputació de Barcelona

**Consultoria tècnica:**

Pep Montes i Sala

**Col·laboració:**

Ajuntament de Canovelles  
Ajuntament de Masquefa  
Ajuntament de Mataró  
Ajuntament de Sant Hipòlit de Voltregà  
Ajuntament de Vilafranca del Penedès

1a edició: novembre del 2017

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: els autors

Producció: Gabinet de Premsa i Comunicació  
de la Diputació de Barcelona

Composició: Jordi Rodríguez Ramos

# Índex

<b>Presentació</b>	4
<b>Introducció</b>	5
<b>1. Què sabem dels equipaments juvenils?</b>	9
1.1. El rol dels equipaments de joventut	9
1.2. Com són els equipaments juvenils?	13
1.3. Què passa en un equipament juvenil?	18
1.4. Equipaments per a qui?	22
1.5. Els recursos	26
1.6. Planejar un equipament	32
1.7. Comunicació i transformació digital	37
1.8. La participació, objectiu permanent	45
1.9. Gestió, gestió i gestió	50
<b>2. Els reptes pendents</b>	56

## Presentació

Una de les peces fonamentals que ha permès desenvolupar polítiques locals de joventut en els diferents pobles i ciutats ha estat l'existència d'equipaments juvenils. Aquests espais, des de la proximitat que ofereix sempre l'Administració local, han hagut d'afrontar, al llarg dels anys i encara avui, el repte que suposa el canvi constant de les demandes, necessitats, comportaments i interessos dels joves.

Aquests espais han evolucionat i esdevingut centres únics, segons les necessitats i voluntats dels col·lectius que n'han fet ús al llarg dels anys, i de les característiques territorials dels municipis. Tot i això, la concepció, gestió i dinamització d'aquests equipaments s'enfronten a uns reptes molt similars que, un cop analitzats, ens permeten dissenyar actuacions i estratègies comunes.

Per aquest motiu la Diputació de Barcelona ha impulsat la constitució d'un grup de treball format per personal expert, personal tècnic d'ajuntaments, i també per la mateixa Diputació de Barcelona. Fruit del treball d'aquest grup s'ha elaborat una eina que té com a objectiu aportar elements necessaris per a tots els agents implicats en la gestió dels equipaments juvenils.

La publicació que teniu entre les mans i que em plau presentar-vos pretén reflexionar al voltant d'una sèrie de qüestions comunes relatives als equipaments juvenils i, alhora, plantejar una sèrie d'interrogants adreçats a les persones responsables. Així, qüestions com la participació dels joves en la gestió de l'equipament, els recursos necessaris que cal destinar-hi, els criteris a tenir en compte en l'elaboració d'un pla d'usos, o quin model d'equipament juvenil volem, són algunes de les que s'aborden en aquesta publicació.

Finalment, només em queda desitjar que aquesta publicació sigui un bon instrument per millorar el rol dels equipaments juvenils en les polítiques públiques de joventut que es desenvolupen arreu del territori.

ANTONI GARCIA I ACERO  
Diputat delegat d'Igualtat i Ciutadania  
Àrea d'Atenció a les Persones

## Introducció

El debat sobre la naturalesa, les finalitats i la idoneïtat dels equipaments de joventut és recurrent. Qualsevol professional que hagi tingut relació amb les polítiques de joventut durant un període mínim de deu anys pot recuperar sense gaire esforç diversos moments en què el debat tècnic ha posat sobre la taula un seguit d'interrogants que, tot i que admeten variants, acaben sent sempre molt similars. Podria semblar que aquest fet desacredita la possibilitat de generar novament espais de discussió al voltant d'aquestes temàtiques. Però l'experiència ens diu, justament, que aquestes preguntes recurrents han obtingut respostes diferents en funció del període en què han estat formulades, i que cadascuna d'aquestes ha suposat una passa endavant en el desenvolupament de les polítiques de joventut. L'explicació és simple: les circumstàncies, els condicionants i les necessitats s'han anat transformant, i han generat estratègies i mètodes d'actuació adaptats a cada entorn temporal concret.

### **Els debats**

Sense voluntat de fer un repàs històric exhaustiu, no ens costaria gaire recordar que a mitjan anys vuitanta del segle passat, amb la primera onada de plans integrals de joventut, va arribar també la proliferació de nous espais especialitzats en l'atenció als joves, submergits en la metodologia de l'animació sociocultural que vam descobrir en observar els nostres veïns francesos. El fenomen, que va convertir les propostes tècniques de joventut en un element d'innovació en un moment en què les polítiques públiques d'atenció a les persones buscaven nous referents, va contaminar en el millor sentit del terme les regidories de cultura i de serveis socials, entre d'altres. Uns inicis no exempts d'altres dosis de voluntarisme tècnic van facilitar que els espais juvenils impulsats des de l'Administració juguessin amb força la carta de la participació, la cogestió i, no en pocs casos, l'autogestió. En la més pura tradició de la sociocultura, no s'entenia la intervenció pública sense participació directa dels usuaris, i l'escenari d'aquestes provatures eren els casals de joves. Un dels primers debats, per tant, va ser el de la convivència entre la gestió pública directa, amb professionals de l'Administració, i la gestió participada o autònoma dels usuaris.

La primera crisi destacable del model d'equipament, però, es va produir quan el desenvolupament de les àrees d'acció pública, que podem integrar dintre de l'àmbit de l'atenció a les persones, van entrar en competició amb l'espai d'innovació que havien engegat amb una gran precarietat de recursos les polítiques de joventut. La segona onada de nous equipaments cívics posaven l'accent en l'atenció conjunta a la comunitat, i qüestionaven

l'especialització de grans equipaments per trams d'edat específics, i molt concretament per als joves. El treball intergeneracional i la voluntat de promoure la convivència de diferents perfils d'usuaris en els mateixos centres es van convertir en molts casos en un qüestionament directe de la necessitat de disposar d'una xarxa d'equipaments juvenils. Una línia professional prou insistent va defensar durant molts anys no només que els espais joves eren contraproductius, sinó que les mateixes polítiques de joventut com a àmbit especialitzat de la gestió pública no tenien sentit.

La superació d'aquest debat ens va portar a dissenyar equipaments de joventut que ja no anomenàvem casals de joves i que no només centraven l'activitat en espais de dinamització, sinó en edificis de dimensions més grans que agrupaven diversitat de serveis i programacions que sectoritzaven les polítiques de joventut, incorporant propostes artístiques, formatives, assessories especialitzades, viviers d'iniciatives socials i projectes més ambiciosos. La transversalitat no quedava assumida per la voluntat dels altres departaments municipals, sinó que passava a dependre de l'impuls que volgués o pogués donar-hi el departament de joventut.

## **El model de gestió**

El tercer debat substancial fou el que es va generar quan començaren a proliferar els models de gestió externalitzada. Fins al moment no s'ha generalitzat mai un model d'externalització completa dels equipaments de joventut, a semblança del que ha ocorregut en altres àmbits, com el cultural. Però la gestió parcial de serveis, programacions i programes socioeducatius a través d'equips de professionals externalitzats va obrir una porta desconeguda a finals dels anys noranta i a principis del nou segle. La discussió sobre els avantatges i els inconvenients de l'externalització i la possibilitat que convisqui amb sistemes de gestió directa ha ocupat bona part dels nostres esforços dialèctics durant un període llarg de temps.

Una altra porta oberta a la discussió tècnica és la frontera entre la funció assistencial o social dels espais dedicats als joves i les propostes genèriques de dinamització, enteses com a projectes de promoció, adreçats a la totalitat de la població juvenil. L'arribada d'una crisi econòmica que en alguns aspectes recordava la depressió esdevinguda durant els anys vuitanta posava sobre la taula la necessitat de prioritzar els recursos, també físics i espacials, per atendre les necessitats socials. En aquest context, i per contrast, s'ha visualitzat, tot sovint de manera injusta, algunes actuacions clàssiques i habituals de les polítiques de joventut com a propostes banals que resten recursos a les polítiques d'emergència social. La dificultat de dotar pressupostàriament els programes adreçats al conjunt de la població, d'una banda, i el risc de guetització en especialitzar l'atenció a uns col·lectius determinats, tornaren a convertir els equipaments de joventut en escenari de debat tècnic.



## La sociocultura

L'arribada de la dècada de 2010 va venir acompanyada del retorn del discurs propi de l'animació sociocultural, que durant molts anys havia quedat ocult sota el predomini d'una pràctica més tecnocràtica, que especialitzava els professionals en la confecció de plans estratègics i en la gestió burocràtica de les mesures que s'hi incloïen. Traslladada a la gestió dels equipaments, el retorn de la sociocultura com a escenari bàsic d'intervenció recupera la necessitat d'impulsar noves propostes de participació, amb fórmules diverses de cogestió o gestió autònoma. La diferència entre el nou auge de la gestió participada o comunitària és que els joves d'avui, en contrast amb els de mitjan anys vuitanta, disposen d'un nou aliat: la tecnologia o la cultura digital. Avui ja sembla molt difícil parlar de tecnologies sense associar-les a un model de coneixement compartit i de treball col·laboratiu, que no és exclusiu del món digital però que ha rebut una empenta considerable gràcies a aquest. En qualsevol cas, el debat sobre les noves formes de participació en la gestió d'equipaments ha estat probablement l'últim que s'ha produït amb una certa intensitat i, sense quedar definitivament resolt, aporta per la via pràctica exemples interessants de convivència entre gestió participada, gestió pública directa i gestió externalitzada.

Cadascuna de les polèmiques tècniques que hem referit breument fins aquí han acabat generant, de vegades per la via propositiva i de vegades per la via pràctica, respostes concretes per continuar treballant, i models de gestió que majoritàriament han buscat la síntesi entre els elements positius de cada discurs contraposat. No és l'objecte d'aquest document relacionar els avanços produïts mercès a aquests espais de discussió o debat, sinó deixar constància de la manera com ha anat avançant el discurs professional sobre els equipaments juvenils. S'han cremat etapes a partir de polèmiques tècniques que han ajudat a introduir millores progressives en els nostres sistemes de gestió.

Hem vist que tots els debats tornen, i massa sovint tenim la impressió que repetim discursos; però de cada etapa podem extreure algun coneixement o expertesa consolidats i alguna certesa que ja no es posa en qüestió. Pot semblar que fem el mateix debat de sempre, però avui ja no discutim la necessitat que existeixin equipaments dedicats als joves, ni la seva especialització, ni els espais de participació, ni la relació en xarxa amb altres equipaments sectorials, ni el treball intergeneracional, ni la convivència entre gestió pública, externalització i participació. Tot i que continuen sent temes de debat, allò essencial ja no es discuteix, sinó que es matisa, s'amplia i s'enriqueix.

## Reflexió, coneixement i debat

I si seguim amb aquesta línia de treball... quins són els debats que ens cal afrontar avui? Quins són els espais de dubte, els elements de discussió que ens han de permetre seguir avançant en la millora dels nostres equipaments i les seves fórmules de gestió?

Per donar resposta als interrogants plantejats, en aquest document perseguim tres grans objectius. En primer lloc, volem recuperar o introduir un seguit de reflexions que

apareixen en observar els equipaments de joventut d'avui. Després de tots els anys de recorregut que hem resumit breument fins aquí, quina realitat tenim? Recuperem els debats antics i els afrontem en clau actual tot aportant elements d'anàlisi que ens ajudin a avançar. En segon lloc, volem fixar certeses. L'experiència i el coneixement de què disposem, basats en bona part en els debats i les polèmiques superades, ens permeten fer algunes afirmacions que ja no susciten dubtes significatius. Així doncs, posem-los negre sobre blanc i fem-nos forts en la seva defensa. I en tercer lloc, volem anunciar algun dels debats o reptes que ens queden pendents. Volem animar el col·lectiu professional i els responsables polítics del món local a encetar les discussions que ens pertoquen avui al voltant dels equipaments juvenils.

En el present document –que és fruit de la col·laboració tècnica entre l'equip de l'Oficina del Pla Jove, el Col·legi de Politòlegs i Sociòlegs de Catalunya, un grup de tècnics i tècniques municipals de joventut, i en Pep Montes en qualitat de professional expert en la matèria– s'aborden els tres objectius plantejats.

# 1. Què sabem dels equipaments juvenils?

En les pròximes pàgines proposem nou temàtiques que abasten en conjunt tota la complexitat de gestió dels equipaments juvenils. A cadascuna d'aquestes dediquem un capítol, en el qual abordem els seus continguts des de les tres perspectives apuntades en la introducció.

Iniciem cada bloc amb una reflexió que recull el nucli de cada tema a partir del coneixement que tenim de la xarxa d'equipaments juvenils. Proposem claus essencials per entendre la situació actual, destaquem les principals dificultats de gestió, fem notar les contradiccions existents i apuntem mancances, la major part de les quals són evidents. És la **reflexió**.

En segon lloc, i en contrast amb la primera part, presentem una bateria de certes que proposem als professionals locals de joventut com a guia per desenvolupar i defensar els projectes dels seus equipaments juvenils. Les plantegem com a coneixements consolidats, aspectes contrastats que ja no generen dubtes raonables i que són el resultat positiu de molts anys de treball en el sector. Ho plantegem com un suport explícit i directe als tècnics de joventut que necessiten arguments i pautes per planejar de forma estratègica el futur dels seus equipaments. En diem la **guia**.

En tercer lloc, anunciem espais de debat possible per abordar, en el nostre context social i històric, aspectes no resolts o que generen dubte. Es tracta de qüestions que són presents en la quotidianitat dels equipaments i que tenen, encara avui, una resposta incerta. Són invitacions al **debat obert**, i és així com titulem aquest tercer apartat.

Després d'aquests nou capítols condensarem tots els espais de debat plantejats en un conjunt limitat de reptes pendents, que es presentaran com a conclusió final.

Això que teniu entre les mans, per tant, és una invitació a consolidar el coneixement de què ja disposem, i a obrir els debats que ens calen avui per continuar progressant i acostar-nos cada cop més al sistema d'equipaments juvenils que necessitem.

## 1.1. El rol dels equipaments de joventut

### La reflexió

La joventut és una etapa ben definida de la vida, amb sentit per si mateixa i que gira al voltant de la construcció de la identitat individual, l'emancipació personal i la plena inserció en la comunitat social.

Convé recordar, però, que «la joventut» com a concepte és una construcció social i cultural i que, per tant, no hi ha una única i immutable manera de ser jove; podem descriure innumbrables perfils que, a més, es van modificant amb el pas del temps, tant pel creixement i l'evolució dels individus com per les transformacions de l'entorn. El canvi és, per tant, un element inseparable de la condició juvenil.

Per reeixir en el trànsit per aquesta etapa canviant de la vida és desitjable que els joves disposin de recursos i d'acompanyament, i l'Administració hi té un paper essencial, a l'hora de garantir-los.

Més enllà de les polítiques genèriques d'educació, salut, treball o habitatge, aquest paper de suport i acompanyament als joves s'ha traduït en informació i orientació, promovent la socialització extraescolar i facilitant-los l'accés a diverses formes d'oci. Els equipaments juvenils han proveït tradicionalment aquesta oferta de serveis a través de moltes i diverses fórmules, adaptades a cada context, i han contribuït fortament a fer visibles i aprehensibles les polítiques locals de joventut. Per això, entre moltes altres raons, continua sent necessari que els municipis disposin d'un espai de referència per als joves que faci aquest paper.

Tanmateix, no podem ignorar que el ritme de canvi social s'ha incrementat de manera notable els darrers anys, i si l'evolució constant ja és una característica permanent en els joves, pren ara molta més importància, en la mesura que s'accelera. Vegem algun d'aquests elements de canvi que s'han accentuat.

- La revolució tecnològica i la transformació digital incrementen exponencialment les fórmules d'accés a informació, idees, corrents estètics i estils de vida. Tenint en compte que les noves generacions de joves han realitzat ja la majoria dels seus aprenentatges amb aquests mitjans, s'accentua la seva capacitat de singularitzar-se i de construir models propis i peculiars de comportament. Així doncs, la pluralitat i la diversitat dels joves mai no havien estat tan marcades com en l'actualitat.
- La capacitat potencial d'obtenir recursos de tot tipus s'ha incrementat notablement i, en el cas dels joves, d'una forma molt particular l'accés a la informació, a mecanismes de relació i socialització i a fórmules d'oci o diversió.
- Es produeix una paradoxa, recent en termes històrics però que ja és un clàssic de tant com ens hi referim: les noves generacions de joves tenen els nivells més alts de formació assolits fins al moment, però al mateix temps s'han multiplicat les dificultats per construir un projecte digne de vida a causa de les restriccions materials.
- Es radicalitzen els contrastos: al mateix temps que el nivell formatiu s'incrementa, subsisteix un elevat percentatge de fracàs escolar, i de la mateixa manera que una part de la societat assoleix nivells de benestar econòmic excepcionals, una àmplia majoria perd capacitat adquisitiva i el llinard de pobresa és superat per un percentatge creixent de la població.
- La crisi encetada l'any 2008, i de final incert, ha colpit molt especialment els joves, incrementant notablement els nivells d'atur i precarietat.

- El nou context econòmic, social i polític ha aprofundit la distància entre els joves i l'Administració, vista amb recel i faltada de credibilitat.

Aquests elements s'han de tenir presents a l'hora de determinar el rol que han de desenvolupar les polítiques de joventut i els equipaments que les sostenen. En aquest sentit, és **important treballar amb voluntat estratègica**. A una primera anàlisi de la realitat juvenil en cada territori concret, ha de seguir la formulació d'objectius per atendre les necessitats detectades. Només després d'aquest procés lògic s'haurien de prendre decisions rellevants sobre les actuacions a realitzar i, en conseqüència, sobre el paper que hi han de dur a terme els equipaments. Massa sovint es treballa de manera reactiva, intentant donar resposta a situacions no previstes o detectades sense una anàlisi prèvia.

Fixar el paper que ha de realitzar un equipament només té sentit quan s'adopta una mirada llarga, més enllà dels plans anuals d'intervenció o fins i tot dels mandats municipals.

Des d'un altre punt de vista, cal tenir clar que l'equipament és un instrument de la política de joventut, i no la política de joventut mateixa. Un equipament pot ser un element articulador essencial de la política de joventut, però pretendre que totes les actuacions passin per les seves parets pot ser molt limitador.

I és justament quan arribem a aquest punt de la reflexió que apareix la possibilitat de conceptualitzar, definir i categoritzar els equipaments de joventut. **La diversitat de models existents pot generar una sensació de confusió que fa difícil avançar en la proposta de sistemes de gestió i mètodes d'intervenció**. L'existència d'una guia que determinés unes pautes generals (per exemple, que proposés recursos mínims per a cada tram de població concreta) podria convertir-se en un suport essencial per als professionals que tenen l'encàrrec polític d'impulsar la construcció, habilitació, reforma o projecte d'intervenció d'un equipament de joventut. Podria convertir-se en una eina de validació, negociació i persuasió adreçada als responsables polítics.

### **La guia. Quin lloc ocupen els equipaments en una política de joventut?**

- Tota política de joventut ha de generar un sistema estable de relació i interlocució amb els joves, punt de partida necessari per al posterior desplegament de serveis, programacions i accions participades o gestionades pels joves mateixos.
- Per generar aquest sistema cal desplegar metodologies pròpies del treball socioeducatiu, de l'animació sociocultural i del treball comunitari.
- En qualsevol d'aquestes metodologies o àmbits de treball és decisiva la capacitat de ser present i actuar en espais o escenaris propicis per a les dinàmiques juvenils.
- Els professionals de les polítiques de joventut, per tant, han de tenir la capacitat d'aproximar-se i treballar en espais de referència per als joves, en entorns còmodes, agradables i desitjables per a ells.

- Podem identificar espais de referència espontanis (generats o triats pels mateixos joves) i podem també crear espais de referència en els quals construïm un entorn i unes condicions adequades per treballar amb els joves.
- Una política de joventut correcta hauria de tenir la capacitat d'intervenir i interactuar amb els joves en espais de referència espontanis i, al mateix temps, de generar espais de referència amb recursos específics, que complementin i multipliquin les possibilitats pràctiques dels primers.
- Els espais de referència espontanis i els espais de referència construïts no s'han d'entendre com a oposats, sinó com una xarxa integrada d'escenaris en els quals actuem de forma complementària, que es reforcen els uns als altres i que multipliquen les seves potencialitats.
- Entre els espais de referència construïts podem distingir els que s'han generat des d'àmbits sectorials especialitzats de l'Administració (esports, educació, cultura, serveis socials...) dels que s'han generat específicament des de l'àrea de joventut, que tenen la missió d'aproximar-se als joves amb una mirada global, omnicomprendiva, integrada.
- Els espais de referència construïts des de les àrees de joventut són el que anomenem tradicionalment equipaments de joventut o equipaments juvenils.
- Un equipament de joventut, per tant, ha d'aspirar a convertir-se en un espai de referència per als joves que aglutini, reforci, complementi, amplii, multipliqui i impulsi tot el treball de relació i interlocució amb els joves que té lloc també en els espais espontanis i els de les altres àrees sectorials.
- Un equipament de joventut ha de ser una peça en una xarxa d'espais de referència juvenil. La seva dimensió, pes i característiques dintre de la xarxa dependran de la dimensió, del pes i de les característiques de la resta d'espais de la xarxa.
- Tanmateix, l'equipament de joventut, a més dels serveis i programacions que aculli, tindrà una missió específica i exclusiva dintre de la xarxa: valorar, potenciar, visibilitzar i irradiar cap enfora tota l'activitat juvenil generada a la resta de la xarxa d'espais. O el que és el mateix: tota l'activitat juvenil generada al municipi.

### **Debat obert**

- Com són els joves d'avui? Els coneixem i els entenem suficientment?  
Podem dissenyar i gestionar correctament els equipaments juvenils sense respondre adequadament a aquestes dues preguntes?
- Estem satisfets amb els equipaments juvenils que tenim?  
Responen a les necessitats i inquietuds dels joves i són un instrument adequat i útil per a les polítiques de joventut que apliquem quotidianament?
- Seria desitjable disposar d'unes pautes tècniques que definissin els mínims (dimensió, recursos i personal) que ha de tenir cada equipament juvenil en funció de la grandària del municipi o del territori al qual dona servei?
- En el cas que elaboréssim aquestes pautes, s'haurien de regular formalment des de l'Administració per tal de garantir-ne la presència arreu del territori?

## 1.2. Com són els equipaments juvenils?

### La reflexió

No és gaire difícil arribar a un consens sobre la utilitat que podria tenir un document de pautes i indicacions sobre les característiques, dimensions, continguts, recursos, fórmules de gestió i sistemes participatius que s'haurien de garantir en un equipament juvenil. La precarietat de recursos amb què es mouen per regla general les polítiques de joventut genera múltiples entrebancs als responsables tècnics i polítics que tenen l'obligació o la necessitat d'impulsar espais joves.

Per tant, disposar d'arguments d'autoritat, contrastats i validats per la comunitat professional, acadèmica o institucional, i exposats en forma de guia, tindria un gran valor.

Però no podem obviar que la dificultat de generar una eina d'aquestes característiques és considerable. Si hem convingut que la realitat concreta dels joves en cada entorn ha de condicionar les polítiques de joventut que s'hi apliquin, hem d'acceptar també que ha d'influir en les característiques d'un espai que s'hagi de convertir en referència per a ells. No sembla, per tant, que puguem parlar d'un únic model vàlid d'equipament.

Si definim estàndards per als equipaments juvenils, haurem de considerar-los com a pautes mínimes a complir que s'hauran d'adaptar localment i que deixaran un marge de flexibilitat per tal que es puguin adaptar a mesura que, amb el pas del temps, es modifiqui també la realitat de l'entorn.

En termes generals, haurem de tenir en compte grans blocs d'actuacions que perfilin les característiques de les instal·lacions des de dues perspectives bàsiques, una de passiva i una altra d'activa.

- D'una banda, cal considerar tot allò que té a veure amb el consum o ús d'activitats, espais i serveis. Des d'aquesta perspectiva, els responsables de l'equipament han de generar una oferta que es posi a disposició de la població juvenil.
- D'una altra banda, hem de tenir en compte tot allò que té a veure amb la participació, la interlocució i el treball comunitari. Des d'aquesta perspectiva, els responsables de l'equipament acompanyen els joves en la gestió dels seus propis interessos i inquietuds, els ofereixen suport i promouen les seves iniciatives amb l'objectiu genèric de facilitar l'apoderament juvenil.

Una observació atenta de la majoria d'equipaments juvenils catalans ens permet comprovar que segueixen majoritàriament un patró clàssic, basat en unes línies generals formulades a finals dels anys vuitanta del segle passat i principis dels noranta. El nucli aglutinador és habitualment els serveis d'informació i les diferents derivacions en assessoraments i orientació especialitzats, els espais d'estudi i de suport a l'activitat formativa, els espais de

trobada amb les activitats de dinamització de contingut socioeducatiu, programacions estables d'activitats d'oci i, puntualment, algun espai d'especialització. Una atenció especial mereixen els que destaquen pel seu desplegament tecnològic, tot i que, de forma sorprenent, les experiències d'innovació (els FabLabs, per exemple) tenen una escassa incidència en les polítiques de joventut. D'una manera singular són també destacables els equipaments que centren la seva activitat en serveis i programacions vinculades a la creació artística (bucs musicals, espais de producció i expositius, arts visuals i arts escèniques).

És interessant, finalment, plantejar si alguns àmbits d'intervenció que tenen poca representació en els equipaments juvenils s'haurien de promoure amb major intensitat o si haurien de generar iniciatives que els possessin en un grau major de prioritat. Ens referim a l'emprenedoria juvenil, no només referida a l'àmbit econòmic, sinó també al social o cívic. En pocs casos trobem programes coneguts com a *incubadora* o *viver*, per a projectes juvenils. També són escassos (tot i que comencen a despuntar) els que treballen la dimensió internacional.

En qualsevol cas, i al marge dels recursos i programes que puguem identificar avui en els equipaments juvenils, la delimitació dels àmbits d'intervenció que s'hi han de desenvolupar de forma prioritària hauria de ser un tema de debat tècnic. Queda prou clar que l'equipament juvenil ha de ser, abans que res, un espai bàsic de relació i interlocució entre els joves i entre aquests i l'Administració. L'acompanyament a través d'eines socioeducatives és l'element central de l'activitat dinamitzadora, i només és viable si hi ha un treball de proximitat, de relació intensiva, generadora de vincle.

El tipus de serveis i programacions que es realitzen en els equipaments condicionen, lògicament, les seves característiques físiques. Però és justament en constatar aquesta obvietat que se'ns poden plantejar molts dubtes, perquè la lògica tècnica ens faria pensar que abans de construir o habilitar un equipament juvenil cal decidir què contindrà per definir-ne les característiques. En canvi, el coneixement pràctic de la realitat ens permet comprovar sense gaire dificultat que, en la majoria de casos, la tria de la ubicació, la dimensió, la distribució física interna i la dotació de recursos dels equipaments responen més aviat a l'aprofitament d'oportunitats que apareixen en el marc de la gestió pública municipal, amb poca previsió i encara menys planificació. Per dir-ho d'una manera senzilla: **no tenim els equipaments que volem sinó els que podem aprofitar, i no hi fem el que volem sinó el que podem.**

Constatada aquesta realitat, és interessant observar i aprofundir en el coneixement de la xarxa d'equipaments de què efectivament disposem, perquè això ens permetrà, també, preguntar-nos si estem atenent de manera adequada les necessitats i inquietuds juvenils.

### **La guia. Models d'equipament juvenils. Una classificació**

Els equipaments juvenils com a espai de referència per a una política local de joventut presenten avui una gran diversitat de solucions en les quals les singularitats de cada territori i entorn hi tenen un paper molt important. És, per tant, molt difícil establir una classificació única que englobi totes les modalitats.



Proposem quatre maneres d'agrupar-los i classificar-los. Cap d'aquestes, per si sola, recull la totalitat d'equipaments, però la combinació de les quatre ens permet repassar la diversitat de centres que existeixen en l'actualitat.

Classifiquem els equipaments juvenils per la seva naturalesa, pel tipus de contingut, per la seva ubicació física i per la seva relació amb el territori:

#### **A. Per la seva naturalesa**

1. Equipament polivalent. Aspira a ser la referència de la política de joventut en un àmbit territorial donat, agrupa diversitat de serveis físics i disposa d'espais per acollir qualsevol activitat de dinamització, difusió i promoció juvenil.
2. Equipament bàsic. Té una funció principal molt delimitada i, sense excloure'n d'altres, va molt dirigit al seu desenvolupament. Es tracta del servei d'informació i assessorament, o bé el casal de joves amb funcions de dinamització, o la sala polivalent per a activitats diverses, o la sala de concerts, o els bucs d'assaig musical, o les sales d'estudi o el que té com a única funció cedir espais per a entitats i col·lectius, etc.
3. Espai jove. Es tracta habitualment d'una única sala, ubicada en un altre equipament de major dimensió. El més freqüent és el centre cívic o equivalent que té una sala pensada per a un ús específic (casal, espai de trobada, servei d'informació, aules per a tallers, etc.) destinat als joves. Conviu en el mateix equipament amb espais i serveis destinats a altres grups d'edat o col·lectius d'usuaris.
4. Singulars. Aquells que s'especialitzen en un únic ús molt determinat, amb un nivell elevat d'aprofundiment en aquella temàtica i que habitualment fa referència a algun tipus d'activitat o servei emergent, innovador o experimental. Destaquem en l'actualitat els equipaments destinats a tecnologies, els centres de creació artística i els espais per a emprenedors (*coworking* o *incubadores*).

#### **B. Pel tipus de contingut**

1. Serveis. Atenció directa als joves amb necessitats específiques. Serveis d'informació juvenil, assessorament i orientació ocupacional, acadèmica, de mobilitat, d'habitatge, d'emprenedories, per fer turisme, sales per a l'estudi, cessió d'espais, suport a l'associacionisme, etc.
2. Dinamització. A partir de tècniques i metodologies socioeducatives i pròpies de l'animació sociocultural, acompanyament als joves per tal que ells mateixos siguin protagonistes d'accions per satisfer les seves necessitats, inquietuds i interessos. Són espais de trobada i relació amb recursos paral·lels (lúdics, sales de reunió, ajuts tècnics i econòmics, logístics, tramitació i orientació).
3. Programació. Oferta d'activitat que actua com a pol d'atracció per als joves, que pot estar relacionada o no amb els serveis i amb la dinamització. Xerrades, cursos, tallers, mostres, exposicions, campanyes divulgatives, actuacions escèniques, projeccions, debats, tertúlies. Poden ser d'iniciativa professional o participativa amb l'opció que siguin els mateixos joves o les entitats els que programin. Es concreten essencialment en sales polivalents.

### C. Territorialitat

1. Centrals i articuladors. Equipaments ubicats en una zona cèntrica de la població, amb voluntat d'esdevenir l'equipament de referència de la política de joventut i, per tant, articuladors del conjunt de la seva oferta.
2. Perifèrics i articuladors. Equipaments ubicats en una zona perifèrica del municipi però amb voluntat d'esdevenir l'equipament de referència de la política de joventut. Poden tenir sentit en municipis que volen compensar la falta d'equipaments públics en alguna zona determinada i intenten que l'equipament de joventut articuli un nou pol d'activitat al municipi, o simplement perquè aprofiten l'ocasió d'un equipament preexistent que poden remodelar per destinar-lo a joventut.
3. Perifèrics en xarxa. Equipaments ubicats en una zona perifèrica, pensats per oferir servei específic i de dinamització en el seu entorn immediat, complementant així l'actuació de l'equipament central i actuant en xarxa amb altres equipaments similars ubicats en altres zones del municipi. Són habitualment equipaments menors pel que fa a la dimensió.
4. Perifèric isolat. De poca capacitat, ubicat en una zona perifèrica, però sense formar part d'una xarxa amb la qual es pugui complementar. Es tracta d'una modalitat clarament inadequada, que no respon a la necessitat del territori, però que existeix a Catalunya en una quantitat no menyspreable.

### D. Relació amb la resta de recursos físics

1. Autònom. Equipament amb una dimensió rellevant, que agrupa diversitat de serveis i programes, que té capacitat de desenvolupar-los per si mateix i que actua amb un grau elevat d'autonomia, sense dependència excessiva d'altres equipaments i serveis. És referència de la política local de joventut.
2. Xarxa local d'equipaments de joventut. Inclou, o no, l'equipament central, però disposa sempre d'un mínim de dos equipaments perifèrics, integrats en una xarxa d'espais propis de la política local de joventut, que actuen de forma integrada en el marc de programes compartits i, per descomptat, d'una única política de joventut.
3. Xarxa local d'equipaments de serveis a les persones. Integra tots els equipaments d'atenció directa a les persones, gestionats per diversitat d'àrees o serveis municipals. Permeten desenvolupar polítiques sectorials (entre les quals la de joventut), però faciliten especialment el treball transversal. Implica que les polítiques sectorials no s'apliquen només els equipaments que són propis de la seva àrea sinó de forma combinada amb els d'altres serveis. Casals de joves, serveis d'informació juvenil, centre cívic, biblioteca, sala d'estudi, sala auditori, equipaments de creació artística, etc.

Podem assegurar, en termes generals, que tots els equipaments propis de les polítiques de joventut responen a una combinació determinada de les quatre pautes de classificació especificades fins aquí. Les seves característiques poden ser la destil·lació pura d'una de les modalitats o una combinació de diverses d'aquestes.

La situació ideal per a qualsevol política local de joventut seria que tingués capacitat per dissenyar, construir o remodelar el/s seu/s equipament/s de joventut després d'una bona anàlisi de la realitat i les necessitats específiques del territori.

Gairebé mai, però, estem en condicions de disposar de l'equipament o equipaments ideals perquè ens hem d'adaptar a edificis preexistents, a limitacions d'espai per a la construcció, a recursos insuficients o a dinàmiques urbanes complexes.

Un cop sabem de quines possibilitats disposem a l'hora de planejar la dotació d'equipaments per al nostre municipi, pot resultar útil prendre en consideració la classificació precedent perquè podem trobar la combinació de perfils més adequada a la nostra realitat i necessitats.

Pautes i recomanacions bàsiques per al desplegament d'equipaments de joventut en qualsevol municipi o territori concret:

1. L'existència d'equipaments o espais de referència per a la política de joventut és ineludible sigui quina sigui la grandària del municipi.
2. Cal cobrir com a mínim aquestes tres funcions bàsiques: espais per a la prestació de serveis essencials (informació, assessorament, orientació), per a la relació-trobada-interlocució-dinamització entre joves i amb els professionals del servei, i per a la programació estable i polivalent d'activitats públiques adreçades als joves.
3. Que hi hagi equipaments especialitzats en l'atenció als joves és una necessitat ineludible. Això, però, no implica que alguna de les funcions o serveis es puguin prestar des d'equipaments propis d'altres àrees municipals (cultura, esports, educació, serveis socials, etc.), sempre que les condicions físiques i de prestació siguin les adequades.
4. L'existència d'un únic equipament que agrupi serveis i espais d'activitat pot ser adequada i suficient en municipis de fins a vint mil o trenta mil habitants. La franja pot variar segons la realitat urbana del municipi (densa o dispersa, un o diversos nuclis, etc.).
5. A partir de trenta mil habitants, com a molt, hauríem de començar a pensar en més d'un espai.

Indicadors interessants per garantir una bona dotació d'equipaments:

- Que qualsevol jove trobi un espai de joventut a no més de vint minuts caminant o quinze minuts en transport públic.
- Que tots els equipaments amb usos juvenils en un municipi tinguin capacitat per acollir, en la hipòtesi de màxima ocupació, entre un cinc i un deu per cent de la totalitat de la població jove.
- Que tots els joves del municipi hagin tingut la necessitat ineludible de passar per un equipament de joves com a mínim una vegada abans de complir els divuit anys.

## Debat obert

- A la vista de la gran diversitat d'equipaments juvenils existent i, en conseqüència, de la gran diversitat de maneres de desenvolupar els seus continguts, és necessari establir, de forma general, com a pauta a seguir, uns àmbits d'intervenció o temàtiques que hagin de ser sempre prioritaris en un equipament de joventut?
- Fa anys que ha quedat fora del debat tècnic predominant la discussió sobre si són o no necessaris els equipaments juvenils. Es tracta d'una realitat acceptada, i la conveniència d'especialitzar serveis físics adreçats específicament als joves es defensa per si sola. Però aquesta realitat no exclou la possibilitat de buscar la complementarietat, la cooperació o el treball en xarxa amb la resta d'equipaments d'atenció a les persones d'un mateix municipi. Es troben els departaments o serveis tècnics de joventut en condicions de plantejar la posada en marxa d'aquest tipus de relació en xarxa? I, en el cas que estiguin en condicions de fer-ho, és recomanable per a una política de joventut, tenint en compte el poc pes que habitualment té en el marc de la gestió pública municipal?
- No hi ha dubte que l'entorn municipal és la mesura a partir de la qual es planegen els equipaments juvenils a l'hora de cobrir les necessitats del territori. Però, té sentit pensar en la creació de xarxes d'equipaments supramunicipals, en l'àmbit comarcal o d'alguna altra realitat territorial? És convenient aquest tipus de treball per a unes polítiques que basen el gruix de la seva actuació en la proximitat amb l'usuari?

### 1.3. Què passa en un equipament juvenil?

#### La reflexió

Els equipaments juvenils s'ofereixen gairebé sempre com a espais polivalents. Tot sovint, però, aquesta polivalència respon més aviat a la voluntat d'atendre de manera genèrica i poc determinada totes les demandes o peticions dels joves, i no tant com a resultat d'un disseny ben estructurat, que faci compatibles els diversos usos que teòricament s'haurien de poder produir de manera simultània.

Una contradicció molt bàsica però també molt freqüent és la que es produeix, per exemple, entre els serveis d'informació juvenil i els espais de trobada o dinamització. Tot i que la informació es concep com a element articulador del conjunt de prestacions d'un equipament, quan es vol compatibilitzar en un mateix espai amb l'activitat dinamitzadora, queda diluïda i minimitzada perquè les necessitats logístiques de les activitats d'oci s'acaben imposant.

La designació d'un equipament com a espai polivalent, per tant, respon la major part de vegades a la voluntat d'abastar molt, però massa sovint aquesta intenció teòrica no es correspon amb una dotació de recursos proporcional a l'ambició expressada.

Una polivalència real requereix una gestió específica per a aquesta finalitat, però la majoria de vegades es queda en una simple formulació d'intencions.

La polivalència implica definir exactament quina és la diversitat d'usos que es preveu per a un espai concret, assegurar que es disposa dels recursos necessaris per a cadascun d'aquests usos i un sistema d'organització que permeti disposar-ne de forma simultània o programada.

Aquest tipus de plantejament tècnic, però, gairebé mai no el detectem en equipaments que s'anuncien com a polivalents.

L'activitat que s'ha de produir en un equipament, els seus serveis i els recursos de què disposa, s'han de preveure amb un bon nivell de detall. En cap cas s'ha de comprometre la convivència dels diferents serveis disponibles ni la visibilitat o identificació. És sempre recomanable, en termes generals, que els continguts de l'equipament siguin excel·lents, i davant de la disjuntiva de triar, sempre és molt millor programar menys però amb qualitat, que no pas generar una gran oferta amb descurança.

Des d'un altre punt de vista, la polivalència d'un equipament, en la seva màxima complexitat i abast, donaria lloc a una mena d'*ajuntament jove*: l'espai on els joves tenen accés a tots els recursos que els ofereix l'Administració pública i que responen a les seves necessitats en tots els camps. Es defineix també, tot sovint, com a *finestreta única*: l'espai físic únic que aglutina tots els serveis i recursos adreçats als joves. Aquesta concentració d'oferta es planteja en diversos projectes a Catalunya, però difícilment en trobarem cap de plenament desenvolupat.

En qualsevol cas, sembla una tendència general i consolidada l'agrupació de diversitat d'usos, serveis, recursos i programacions en un mateix equipament que busca convertir-se en la referència juvenil per excel·lència. Per aquesta mateixa raó, el model inicial del casal de joves, concebut com a punt de trobada i dinamització de manera exclusiva, perd pes en el discurs tècnic general. Aquesta transformació del model no és en essència negativa, però l'adopció d'una fórmula diferent requereix, tal com hem dit més amunt, uns recursos i uns mètodes de treball que no s'han desenvolupat encara suficientment.

Remarquem finalment que la gestió harmònica d'un equipament està condicionada per la convivència entre els serveis i les activitats que s'hi desenvolupen, i aquesta depèn, al seu torn, de la disponibilitat real de recursos i perfils professionals del municipi. Així, els equipaments es poden trobar amb el risc de generar expectatives teòriques que la realitat pràctica s'encarregarà de frustrar. **L'incompliment de compromisos afecta la credibilitat, dificulta les tasques d'interlocució i, en darrer terme, allunya usuaris.**

El disseny dels continguts i la planificació del seu desplegament en funció dels recursos disponibles han d'introduir necessàriament una perspectiva estratègica en la gestió dels equipaments juvenils.

## La guia. L'encaix dels programes i serveis d'un equipament juvenil

- Un equipament juvenil que aspiri a esdevenir espai de referència per a la política local de joventut ha de complir, en major o menor mesura, les següents condicions pel que fa als seus continguts:
  1. Ha de disposar d'un o diversos serveis que es visualitzin com a útils, necessaris per als joves i que, en la millor de les versions, facin que sigui ineludible passar per l'equipament. L'equipament juvenil no és opcional; és una necessitat.
  2. Ha de tenir espais i serveis flexibles, adaptables a les peticions o els interessos canviants dels joves. El seu contingut, per tant, no ha d'estar predeterminat i, en tot cas, no ha de ser inamovible. Flexibilitat per transformar amb una alta periodicitat els seus continguts.
  3. Ha de tenir capacitat i característiques que hi facin possible l'activitat autònoma dels joves, no dirigida ni predeterminada per la programació oficial i estable de l'equipament. Lloc de trobada i/o sala d'activitat lliure.
  4. Espais o sales polivalents, que tinguin capacitat per acollir reunions/trobades de joves amb finalitats múltiples i, per tant, amb característiques poc condicionadores (reunions, assemblees, classes, tallers, xerrades, joc, treball, trobades informals, cessió, etc.).
  5. Ha de disposar com a mínim d'un espai d'activitat pública, oberta a qualsevol usuari que ho desitgi, en el qual hi hagi programació (xerrades, presentacions, debats, activitat escènica, projeccions, etc.) estable i continuada, que esdevingui hàbit.
  6. Ha de tenir un àmbit d'especialització o singularitat, que el faci diferent i específic a ulls dels usuaris. A la pregunta, «de què va, aquest equipament?» hauríem de poder respondre amb una proposta de contingut que no sigui equiparable a qualsevol altre equipament.
- L'equipament ha de tenir uns horaris genèrics i generosos d'obertura per als espais de trobada o d'activitat lliure. Aquests horaris han de ser diferents dels horaris dels diferents serveis que acull l'equipament, de manera que cadascun mantingui la seva especificitat i pugui ser atès sempre amb els recursos necessaris.
- Els horaris genèrics d'obertura han d'atendre de forma preferent el temps d'oci, fora d'obligacions, dels joves. Així, cal donar preferència a les tardes de tota la setmana i els dissabtes, el dia complet.
- Els horaris s'han d'adaptar a possibles singularitats de l'entorn o el territori. Per exemple, en un entorn en el qual els instituts de secundària fan horari continuat, cal preveure l'obertura des del moment en què finalitzen les classes i pensar en la possibilitat d'un servei de cantina per compensar l'absència de menjadors escolars als centres.

- Els serveis han de tenir relació amb el temps de disponibilitat dels joves. Per exemple, una assessoria d'ocupació pot programar-se al matí per atendre joves aturats, però una d'educació ha de tenir lloc a la tarda, quan els estudiants han finalitzat les classes.
- Els períodes d'obertura han de tenir molt presents les vacances escolars. Així, Setmana Santa i els festius nadalencs, per exemple, han de ser períodes punta d'activitat programada i els horaris d'atenció genèrica s'han d'ampliar.
- L'equipament ha d'estar físicament adaptat per tal que sigui possible l'obertura de determinats espais o serveis de forma independent de la resta de l'edifici, per facilitar, per exemple, activitats nocturnes o cessions d'espai fora de l'horari habitual de funcionament.
- Els horaris d'obertura han d'estar relacionats amb els horaris de treball dels professionals que tenen cura i responsabilitats sobre els espais. Mai no hi ha d'haver un espai o servei en funcionament sense que hi hagi, com a mínim, un professional a càrrec seu, fins i tot quan es parla d'espais d'ús lliure per als joves.

### **Debat obert**

- La complexitat en la gestió d'un equipament juvenil ha quedat prou clara, i també sembla inqüestionable que cal dedicar temps de reflexió i planificació al seu desenvolupament. Però, vol dir, això, que hem d'elaborar un projecte específic de gestió de l'equipament juvenil? O n'hi ha prou definint-lo com a escenari prioritari de les actuacions de la política de joventut?
- Dit d'una altra manera, hi ha d'haver un projecte d'equipament inserit en el projecte o pla de joventut? O el projecte de l'equipament ha de tenir un nivell alt d'autonomia respecte dels programes pautats en el pla?
- L'equipament de joventut ha d'acollir també l'oficina tècnica de joventut del municipi? D'una banda, podria facilitar el contacte i la relació amb els joves, però d'una altra, pot allunyar el servei de joventut de la resta de regidories amb què necessàriament s'ha de relacionar.
- Durant uns anys, era un debat recurrent la conveniència o no que els equipaments juvenils disposessin de bar. En la major part de casos aquest servei ha quedat descartat, normalment per les dificultats legals lligades a la concessió pública i a la seva gestió. Però, és una pèrdua rellevant aquest tipus de servei per a un equipament de joventut?
- Hi ha determinats serveis propis d'equipaments juvenils que són tècnicament molt ben valorats però que, tanmateix, es desenvolupen en comptades ocasions i encara amb pocs recursos. Són els espais tecnològics, les incubadores o els viviers de projectes, les assessories de mobilitat internacional... Per quina raó, malgrat l'interès teòric, tenen tan poca presència real als equipaments?

## 1.4. Equipaments per a qui?

### La reflexió

En la seva voluntat de servei públic, els equipaments miren d'abastar col·lectius molt amplis i heterogenis. La **diversitat** és potser l'element que millor caracteritza els joves, i si bé l'hem d'entendre com una riquesa, també és cert que en l'aspecte pràctic genera dificultats de gestió perquè fa necessaris espais igualment diversos.

Els recursos que s'ofereixen, les activitats programades i els espais disponibles condicionen molt la convivència en la diversitat, i l'**assistència d'un col·lectiu pot suposar, per contrast, l'absència d'un altre**. Es tendeix a sobreestimar la capacitat de les polítiques de joventut d'arribar als diversos col·lectius i de «ser-ho tot per a tothom», amb el possible incompliment d'expectatives i una escassa concreció en el projecte d'equipament perquè un estil molt marcat el podria estigmatitzar.

Cal donar resposta a públics diferents (per a la qual cosa caldrà utilitzar metodologies i recursos diferents), però això no exclou la necessitat de decidir de manera prèvia quina part del públic potencial (tots els joves) constituirà el nostre públic objectiu (aquells segments en els quals ens centrarem); això, naturalment, ens hauria de venir ja donat pel disseny de la política de joventut local. Si aquesta feina s'ha fet, podem concloure que no és necessari que l'equipament juvenil atregui tots els joves de l'entorn territorial, perquè el pla local haurà ideat altres vies i estratègies per treballar amb ells.

És necessari reflexionar i prendre les decisions que ens portin a configurar una aposta definida pels perfils concrets de joves amb els quals ens cal treballar i de quines maneres ho farem en el nostre equipament.

La majoria de responsables d'equipaments juvenils es lamenten de la baixa freqüentació i utilització de les seves instal·lacions i serveis per part dels joves. Fins i tot en els casos dels equipaments de majors dimensions s'admet que són desconeguts per a bona part del seu públic objectiu. Però el lament és encara més acusat quan es refereix als joves de més de 20/25 anys. És una evidència que els joves adolescents constitueixen avui el públic majoritari dels equipaments juvenils.

Davant d'aquesta evidència (que encara se sol entendre com a «problema») caben diverses possibilitats:

- Entendre que els equipaments juvenils no responen adequadament a les necessitats i preferències dels joves de més edat i que, per tant, cal fer un esforç per identificar-les i adaptar-s'hi, modulant la cartera de serveis i/o l'enfocament general.
- Arribar a la conclusió que els equipaments s'han de centrar en els adolescents (per definir-los com a públic prioritari, o per decidir que els de més de vint anys no tenen necessitats abordables des dels equipaments). Alguns equipaments han seguit, ja sigui amb plena consciència, ja sigui de facto, aquesta opció.



- Creure que, per la manera de ser i fer, les persones de més de 18/20 anys no acudirán als equipaments (i encara menys si els han de compartir amb adolescents o amb joves de més edat), però que se'ls pot servir a través d'altres espais o canals. S'ha d'entendre que els adolescents volen i necessiten espais, mentre que els joves adults més aviat necessiten serveis especialitzats per als quals no sempre és tan important l'espai.

Sigui com sigui, i al marge de quina sigui la postura que finalment s'adopti en la gestió d'un equipament, semblaria clar que no s'ha de renunciar a la franja d'edat de 20 a 35 anys com a usuària, sigui de manera estable i intensa, o puntual i esporàdica. Curiosament, però, i malgrat que en innumbrables casos s'ha optat per centrar el treball en els més joves, els missatges formals de l'Administració continuen afirmant que els equipaments ofereixen un **servei universal** adreçat a la totalitat de joves.

No podem oblidar en aquest capítol que una de les mancances més severes pel que fa als déficits d'atenció a col·lectius específics és l'**absència d'un treball seriós de la perspectiva de gènere**. És fàcil constatar diferències significatives en els usos i la participació que fan els joves i les joves dels equipaments de joventut. Tot i que aquesta qüestió no s'ha estudiat ni aprofundit suficientment, semblaria que aquesta diferència d'ús segons el gènere té a veure amb el plantejament, oferta i disseny d'aquestes instal·lacions i serveis.

La millora de la perspectiva de gènere als equipaments juvenils passa, entre altres coses, per repensar els espais, els recursos físics de dinamització i les activitats que s'ofereixen, més adequades, en termes generals, als nois que a les noies.

Una altra polèmica habitual a l'hora de definir criteris de gestió per als equipaments és la posició que s'ha d'adoptar en relació amb els col·lectius que presenten algun tipus de desavantatge de caràcter social o econòmic. Alguns equipaments opten per prioritzar l'atenció a aquests tipus de col·lectius per raons d'emergència social i amb voluntat inclusiva, i d'altres els descarten com a públic habitual per evitar l'estigmatització de l'espai i amb l'argument que sense un projecte de «normalitat» no és possible aspirar a generar oportunitats d'integració.

En termes generals, ens trobem una tensió marcada entre la necessitat teòrica d'atendre la globalitat en la seva diversitat i la necessitat pràctica de prioritzar per ser eficaços. Com sempre, els termes mitjans poden arribar a ser la solució, però res no ens ha d'estalviar l'anàlisi i el debat sobre aquestes qüestions.

### **La guia. Qui són els usuaris/protagonistes d'un equipament juvenil?**

- Les polítiques de joventut abasten un ampli tram d'edats, que va dels 12 als 35 anys en la seva versió més extensa.
- Un equipament juvenil o el conjunt d'espais del municipi que compleixin aquesta funció han de preveure de quina manera atendran aquesta diversitat de públics sense que els diferents col·lectius competeixin o s'anul·lin entre ells o s'hi generi conflicte.

- En el projecte de desplegament de l'equipament s'ha de delimitar amb claredat les edats i els perfils als quals s'adreça cada servei o programació. No cal que aquesta distinció sigui pública, però ha de ser clara per als professionals que se n'ocupen.
- Per tant, cal segmentar per buscar la manera que l'equipament tingui capacitat d'atracció per a tots els tipus de joves als quals tenim obligació d'adreçar-nos, pensant per a cadascun d'ells horaris, espais, condicions materials i recursos, oferta de serveis i de programació.
- En termes generals, un equipament juvenil ha d'atendre dos grans tipus de necessitats dels seus usuaris:
  1. Espai d'acollida, trobada, relació, dinamització i servei.
  2. Ha de ser útil per a necessitats concretes, amb especialització i obertura a la possibilitat de potenciar l'autonomia i emprenedoria dels joves en qualsevol àmbit possible.
- Qualsevol equipament juvenil ha d'estar sempre obert a esdevenir totalment o parcialment un espai d'autogestió, però amb limitacions, per prevenir dos tipus de riscos: l'estigmatització (un sol col·lectiu, un estil, un tipus d'activitat, etc.) i la particularització (ha de prevaler el caràcter universal del servei públic).
- Acceptant la singularitat i diversitat de cada territori i municipi, assenyalem cinc tipologies d'usuaris bàsiques en un equipament juvenil:
  1. Adolescent amb pocs recursos, sense espai a casa i amb recursos tecnològics limitats.
  2. Adolescent integrat, amb recursos.
  3. Joves amb necessitat de serveis específics (informació, assessorament, orientació, espai, programació d'activitats).
  4. Joves integrats en col·lectius associatius, formals o no, amb projecte o àmbit d'interès. Requereixen espai, recursos i acompanyament per al projecte.
  5. Jove adult, centrat ja en un interès vital marcat (art, empresa, estudis, viatges, tecnologia, etc.). Necessitat de serveis específics.
- Criteris generals per atendre joves adolescents (fins als divuit anys, aproximadament):
  1. Tenen major necessitat d'espais genèrics de trobada, sense altra finalitat que convertir-los en un punt de reunió i relació.
  2. Accepten o fins i tot demanen activitat dirigida i programada.
  3. Generen hàbits d'horaris i reunió relativament estables.
  4. L'equipament pot tenir un fil de continuïtat amb el centre educatiu si es treballa la dinamització de manera estable i es busca la coordinació.
  5. Els espais d'estudi i l'orientació acadèmica són serveis que enllacen bé amb l'oferta de servei de l'equipament i que poden propiciar altres espais de treball.
  6. És el moment idoni per als aprenentatges relacionats amb la participació i l'adopció de petits compromisos amb el funcionament de l'equipament.
  7. És interessant treballar amb ells a partir del grup o colla d'interès, amb atenció especial als lideratges interns.

8. Cal preveure treball de prevenció inespecífica en relació amb els consums, que apareixen en aquesta edat (alcohol, tabac, altres).
  9. Tenen habitualment pocs recursos i possibilitats per organitzar el seu espai d'oci i reben bé i de forma agraïda els suports generats des de l'equipament.
  10. L'estil i els interessos marquen molt el seu entorn i l'espai. Hi ha risc d'estigmatització d'espais per part de col·lectius determinats. Cal treballar l'ús compartit.
  11. Els joves adolescents amb pocs recursos acostumen a ser els primers a accedir als espais de trobada. Si tenen característiques molt marcades (origen, zona de residència, col·lectius de risc) poden estigmatitzar també aquests espais.
  12. Per combatre l'estigmatització cal generar recursos, serveis o estímuls de programació amb interessos diversos i específics per a col·lectius concrets.
  13. Imprescindible el treball en coordinació amb equips de serveis socials quan apareixen col·lectius de risc.
  14. En termes generals, i en funció dels recursos disponibles, cal evitar que l'equipament de joventut sigui l'espai de referència dels col·lectius de risc. Les tasques d'integració han de ser progressives i generades des dels recursos propis de serveis socials.
- Criteris generals per atendre joves d'entre divuit i vint anys:
    1. Usuaris de serveis específics, molt marcats per la utilitat pràctica (informació, orientació, treball, mobilitat, interessos culturals o artístics).
    2. Poca previsibilitat d'horaris i hàbits d'assistència i ús de l'equipament.
    3. Atracció per espais d'interès amb oferta d'activitat especialitzada i obertura a la possibilitat de l'autoorganització.
    4. Viabilitat de propostes de cogestió o participació en el disseny de programacions i execució d'alguna d'aquestes, etc.
    5. Cessió d'espais per a usos lliures, triats pels mateixos joves.
    6. Valoren molt que l'equipament estigui dotat de recursos especialitzats en algun àmbit d'interès. Franja d'edat ideal per desenvolupar la singularitat de l'equipament.
    7. Interlocució amb la política municipal. Moment ideal per mediar amb propostes juvenils adreçades a l'ajuntament.
    8. Moment per consolidar la referencialitat de l'equipament: els joves es fan seu l'equipament.
    9. Moment ideal per treballar la relació amb iniciatives juvenils pròpies d'altres equipaments/municipis. Xarxa.
  - Criteris generals per treballar amb joves a partir dels 25 anys:
    1. Tolerable el treball específic fins als 35 anys. Més, no.
    2. No són usuaris amb permanència física llarga a l'equipament. Hi venen per a gestions concretes i per a tasques específiques, llevat que hi desenvolupin algun servei estable.
    3. Àmbits d'interès molt funcionals: treball, habitatge, emprenedoria, associacionisme.

4. Cal idear per a ells serveis molts especialitzats, desenvolupats de forma compartida amb altres àrees municipals (ocupació, habitatge, promoció econòmica, cultura).
5. Interessant crear serveis d'acompanyament que portin a desenvolupar projectes dels joves que tendeixin a l'autonomia (*coworking*, incubadores, producció artística, suport a la recerca, mobilitat).
6. Poden ser, potencialment, gestors directes de serveis o projectes que hàgim acordat amb ells (gestió de bucs, de programacions, d'espais *coworking*, espais tecnològics, etc.).

## Debat obert

- Cal establir una norma general per determinar el públic al qual s'han d'adreçar de forma prioritària els equipaments juvenils? O bé aquests criteris han de quedar sempre oberts, en funció de l'entorn i el territori concret?
- De forma més específica, els equipaments juvenils han de tenir un àmbit d'interès prioritari per als joves en situació de risc o desavantatge per raons econòmiques, socials o d'algun altre tipus? I, amb independència de quina sigui la resposta, com ha de ser la relació dels responsables de l'equipament amb les unitats d'atenció específica de serveis socials per atendre'ls?
- És adequat idear equipaments juvenils específics per a un únic perfil de joves, o hem de buscar sempre espais de relació entre col·lectius diferents?
- Constatem amb facilitat que hi ha un biaix de gènere clar entre els usuaris habituals dels equipaments juvenils, però no és gaire fàcil idear projectes per revertir aquesta situació. Cal intervenir-hi des del projecte general de l'equipament, o a partir del disseny de serveis i programacions específiques que transformin hàbits i percepcions?

## 1.5. Els recursos

### La reflexió

En el treball de camp realitzat pel COLPIS per elaborar aquest document, un fet curiós i significatiu és que en les entrevistes amb gestors i responsables d'equipaments juvenils no van sovintejar les queixes sobre la manca de recursos d'aquestes instal·lacions. Vol dir, això, que els equipaments juvenils disposen dels recursos necessaris? O més aviat és senyal que els operadors dels equipaments han interioritzat la limitació de recursos fins al punt que ja no la consideren un fet problemàtic (o, almenys, un fet del qual valgui la pena queixar-se)?

Queda, però, una altra possible explicació: que els recursos disponibles en l'actualitat permeten fer exclusivament el que s'està fent, de la manera que s'està fent i sense possibilitat d'ampliació. Al final, la feina a fer s'adapta, simplement, als recursos disponibles. Si aquesta interpretació és la bona, al capdavall, la qüestió rellevant és **observar si allò que s'està fent i la manera com s'està fent són adequats.**

És innegable que la crisi econòmica que es va iniciar el 2008 va impactar fortament en les polítiques de joventut, que han experimentat un replegament molt evident i, conseqüentment, en els equipaments juvenils. Costaria trobar equipaments de joventut que hagin abandonat la seva funció, però en pràcticament tots els casos han vist disminuir els recursos disponibles, i en l'actualitat encara no s'han recuperat els nivells anteriors a l'inici de la crisi (que sovint ja eren prou migrats).

Amb tot, la disparitat en la dotació de recursos de què disposen els equipaments juvenils fa difícil establir una pauta general sobre la qüestió. La grandària del municipi del qual són referència determina normalment la seva disponibilitat, però no sempre hi ha una proporció lineal, de manera que la voluntat política dels governs municipals acaba sent decisiva per valorar-ne l'adequació a l'entorn. En altres casos, un factor tan banal com la inèrcia de la trajectòria precedent pot ser l'únic argument usat per fixar dotacions econòmiques o altres tipus de recursos. **L'arbitrarietat, per tant, és la norma.**

És fàcil acordar, d'altra banda, que el capítol més rellevant en parlar de recursos és el que fa referència als equips professionals.

Hi ha coincidència a situar en els recursos humans la principal mancança, tant en el pla quantitatiu (nombre de professionals) com en el qualitatiu (formació).

Les tasques centrals en un equipament juvenil tenen a veure amb la interlocució i l'acompanyament, i per desenvolupar-les correctament és crític tenir un nombre adequat de professionals, consolidats en el seu lloc de treball, per tal que aportin continuïtat. Les tècniques de dinamització, la gestió d'equips i les habilitats i competències per generar vincle amb els joves, d'altra banda, farien necessari un major nombre d'accions formatives freqüents i periòdiques.

L'especialització dels recursos humans i la seva adequació a les diverses funcions i rols necessaris en un equipament juvenil són factors clau a l'hora de determinar les possibilitats reals d'una gestió d'èxit.

En aquest mateix sentit, és interessant també propiciar la participació de professionals externs, provinents d'altres àrees municipals, per tal que incorporin coneixements específics sobre el col·lectiu juvenil. El treball transversal requereix tot sovint un plus d'esforç per fer partícips els altres departaments dels criteris i sabers propis de les polítiques de joventut.

En aquest camp concret, seria bo aprofitar el coneixement especialitzat dels equips humans de les empreses i entitats que gestionen espais i serveis de joventut de forma externalitzada. L'aprofitament de l'expertesa professional d'aquestes organitzacions no sempre s'ha de traduir en la contractació externalitzada; l'elaboració dels projectes amb visió estratègica i la formació podrien ser, tot sovint, una manera diferent i a vegades més adequada d'aprofitar el seu potencial.

Un altre problema recurrent és que en els equips humans se solen barrejar perfils i funcions. Sovint, el responsable tècnic de joventut és també el responsable de l'equipament i no es diferencien tasques i funcions, la qual cosa pot donar peu a disfuncions i desequilibris en l'execució de programes i serveis.

La flexibilitat i la polivalència dels treballadors dels equipaments són desitjables i necessàries, però s'ha d'evitar que vagin en detriment del rigor i la mínima especialització necessària per a cada rol tècnic.

### **La guia. Què ens cal per gestionar un equipament juvenil?**

- La correcta gestió d'un equipament juvenil fa necessari un seguit de recursos que no són opcionals si es vol garantir la mínima qualitat necessària per tal que compleixi la seva funció.
- Tot sovint l'equipament juvenil acull també l'espai de treball tècnic de l'equip de professionals responsables de la política de joventut municipal.
- Aquesta circumstància pot ser desitjable, perquè acostava els professionals a l'activitat i a les dinàmiques quotidianes dels joves i, en sentit invers, fa visibles les tasques tècniques dels professionals, que tot sovint són menystingudes.
- Però no s'ha de confondre l'equip professional que té el seu espai de treball tècnic en l'equipament amb els professionals que són necessaris per a la gestió de l'equipament com a servei obert i adreçat als seus usuaris. Una cosa és la funció com a oficina tècnica, i una altra les funcions pròpies d'un equipament juvenil.
- Aquí ens referim exclusivament a les necessitats de recursos humans per a la gestió de l'equipament.
- Apuntem línies generals que cal seguir amb claredat, formulades a partir del coneixement pràctic i l'experiència:
  1. Cal garantir, en primer lloc, una clara distribució i escenificació de funcions i responsabilitats. Cal determinar amb claredat qui és el màxim responsable tècnic de l'equipament i, al mateix temps, qui és el responsable tècnic específic de cadascun dels serveis i programacions que tenen lloc en l'equipament.
  2. Una mateixa figura professional pot assumir més d'una responsabilitat, però ha d'estar clara la dedicació temporal a cadascuna d'aquestes i s'han de mantenir, sempre que sigui possible, diferenciades en els horaris laborals.
  3. Així, per exemple, el responsable d'un equipament que té diversos serveis i programacions pot ser també l'informador juvenil. Però mentre fa d'informador juvenil no ha d'atendre altres tasques, i a la inversa. D'altra manera, no realitzarà correctament cap de les dues funcions.
  4. Un equipament juvenil amb diversitat de programes i serveis que es presten de forma simultània ha de disposar, com a mínim, de dos professionals alhora en l'horari d'obertura al públic.

5. Un espai de dinamització o lloc de trobada ha de tenir sempre un professional que l'atengui, fins i tot quan no hi ha activitat específica programada.
6. Mai no pot atendre un espai de trobada un treballador amb funcions de consergeria o similar. No està qualificat per fer-ho.
7. En el cas contrari, si l'equipament té diversitat de plantes, serveis i programacions, un tècnic de joventut (informador, dinamitzador, educador, etc.) no ha de fer les funcions de consergeria.
8. Sense entrar en contradicció amb els punts anteriors, quan existeixi la figura d'un conserge específic per a l'equipament juvenil, cal que se'l formi en coneixements bàsics i habilitats relacionals. El conserge és la carta de presentació d'un equipament, i no podem renunciar a aprofitar la primera atenció als joves per iniciar els processos d'interlocució, i encara més quan, com en el cas dels equipaments juvenils, la nostra prioritat és el treball en proximitat i la generació de vincle.
9. Qualsevol ús que es faci d'un equipament juvenil és una oportunitat per desenvolupar tasques d'interlocució i dinamització amb joves, fins i tot quan parlem de cessions d'espai o activitats autogestionades.
10. Per aquesta raó, és desitjable que sempre hi hagi un professional present en qualsevol tipus de servei i programació, fins i tot quan és fora d'horaris habituals.
11. Les figures professionals dels dinamitzadors o educadors han de ser centrals en un equipament juvenil. La seva tasca és la més rellevant i la que requereix major continuïtat. Si no es disposa de recursos per dotar l'equipament d'aquests professionals, és millor tancar-lo fins que hi hagi capacitat per incorporar-los.
12. És desitjable que els dinamitzadors i educadors d'un equipament alternin les seves tasques amb la intervenció directa sobre el territori, en medi obert. Les tasques en un medi i altre s'han de reforçar mútuament i, si es fa correctament, es complementa i multiplica potencialment la seva eficàcia.
13. És comprensible que per disponibilitat de recursos, en els casos en què hi ha cessió d'espais fora d'horaris habituals, hi hagi només un treballador amb funcions de consergeria. O fins i tot que hi hagi cessions autogestionades, sense personal professional. En aquests casos cal determinar normativament responsabilitats i procediments d'actuació per als usuaris.
14. Els horaris necessaris i propis de la dinamització juvenil encaixen malament amb sistemes i convenis laborals de l'Administració. Cal preveure i retribuir d'acord amb les excepcionalitats la dedicació dels professionals de joventut, amb especial atenció al treball fora d'hores, nocturn i en cap de setmana.
15. En els casos en què conviuen treballadors de l'Administració i treballadors subcontractats per a serveis externalitzats, cal generar les condicions de coordinació i convivència tècnica que siguin necessàries per tal que treballin, a la pràctica, com un únic equip.

- Cap normativa no estableix els recursos humans mínims ni adequats per atendre un equipament juvenil i ni tan sols una política local de joventut. En absència de la norma, es proposen aquí criteris molt bàsics i senzills a tenir en compte:
  1. Els responsables d'un equipament o dels serveis diferenciats que aquest contingui, han de tenir, com a poc, formació de grau universitari.
  2. Són adequades per a les responsabilitats pròpies de la gestió d'un equipament juvenil aquelles formacions vinculades a les humanitats i les ciències socials, i molt especialment l'educació social. En tots els casos, però, inclosos els educadors socials, són necessàries formacions complementàries sobre polítiques de joventut (formació de postgrau, cursos d'especialització de l'Administració o altres organitzacions vinculades a aquest tipus de serveis).
  3. Els mòduls professionals d'animació sociocultural són idonis per a dinamitzadors d'espais i treball en proximitat, però no com a responsables dels serveis.
  4. La certificació professional d'informació juvenil no ha tingut fins al moment cap virtualitat pràctica ni és exigible per exercir, i presenta en l'actualitat serioses mancances d'actualització de continguts.
  5. Un monitor de lleure en cap cas és un perfil adequat per atendre responsabilitats en un equipament juvenil, en cap posició de treball. No ho és ni per formació ni per nivell retributiu.
- Atesa la gran diversitat d'equipaments existent, és difícil establir pautes bàsiques per als recursos físics necessaris en un equipament de joventut. Establim, però, alguns criteris generals:
  1. Els joves tenen avui a l'abast recursos, espais, tecnologies i serveis molt remarcables. Que un equipament juvenil desenvolupi adequadament la seva tasca implica que els seus recursos siguin correctes, moderns i de qualitat. Cal refusar la precarietat. És millor no obrir un servei abans que obrir-lo sense els recursos mínims necessaris.
  2. El mobiliari en els espais d'atenció al públic han d'evitar l'efecte barrera. Res de taulells alts. Màxim contacte visual i proximitat física entre usuari i professional.
  3. La dotació d'equips informàtics i, en línies generals, tecnològics, ha de disposar d'una partida econòmica permanent d'actualització i renovació. No poden passar dos anys sense renovacions, com a mínim parcials.
  4. Tots i cadascun dels espais de servei d'un equipament han d'estar dotats de mobiliari i equipament tècnic adequat als seus usos. Cal defugir la tradició nefasta que diu que per atendre els joves n'hi ha prou amb serveis bàsics.
  5. La comoditat i la confortabilitat del mobiliari són elements essencials en tot equipament públic. També en els juvenils.
  6. La climatització no és opcional. És imprescindible.
  7. L'accessibilitat física ha d'estar garantida d'acord amb la normativa. Aquest punt podria semblar obvi. No ho és.
  8. Tots els equipaments juvenils han de disposar d'un espai de gestió o treball intern, d'accés privat.



9. Norma: Wi-Fi obert i lliure en tota l'extensió de l'equipament. No hi ha discussió possible sobre aquest punt.
  10. Quan es disposa d'equipaments especialitzats en algun àmbit (tecnologies, arts escèniques, espais de *coworking*, etc.) cal una dotació específica de recursos, mínima, des del dia de l'obertura. Si no se'n disposa, cal una previsió pública temporal de dotació. Si no és així, és millor no posar en marxa el servei.
  11. L'aplicació de criteris d'eficiència energètica en la construcció o habilitació d'un equipament juvenil hauria de ser una condició necessària. Joventut ha de ser sinònim de modernitat, innovació i exemplaritat.
  12. És recomanable en la previsió de construcció o habilitació d'un equipament juvenil la disposició d'un espai annex a l'aire lliure (zona verda, plaça, parc, passeig, etc.) que actuï com a espai complementari de trobada, relació i reclam.
- Pel que fa a la dotació pressupostària de l'equipament és recomanable diferenciar totes aquelles partides econòmiques que formin part dels subministraments, manteniment, reposició i inversió, de les pròpies dels serveis i programes que s'hi desenvolupen.
  - Com a norma general, és interessant que el pressupost s'estructuri segons els programes de la política local de joventut. Cadascuna d'aquestes partides tindrà aplicació parcial en l'equipament, que es nodrirà de fonts diverses. Cal evitar la partida clàssica per a «activitats» de l'equipament com un calaix de sastre on tots els conceptes es confonen. D'aquesta manera, es visualitza la integració de l'equipament en la política de joventut, queda clara l'especialització de recursos i continguts, i es conjura el risc que una única partida de gestió de l'equipament s'engoti amb les despeses de funcionament.

## Debat obert

- Malgrat que insistim en la necessitat de generar ofertes formatives estables per als professionals que gestionen els equipaments juvenils, no sempre són evidents les competències i els coneixements necessaris per treballar la proximitat. Seria interessant construir una proposta àmplia de programa formatiu per promoure espais d'interlocució, incorporar tècniques de dinamització i gestionar àmbits de relació grupal. Quines són les competències necessàries? Quins coneixements mínims cal adquirir? On són les oportunitats d'innovació?
- Insistim també en una idea molt bàsica: cal gestionar amb qualitat, fins al punt que si no es disposa dels recursos mínims necessaris, és preferible tancar o posposar l'entrada en funcionament abans que fer-ho sense les condicions adequades. Però... on són aquests mínims? Per què no ens atrevim a fer una proposta de barems pressupostaris, de recursos humans i de dotació material dels equipaments?

## 1.6. Planejar un equipament

No hi ha dubte que la manera ideal de posar en marxa un equipament juvenil és projectar-ne les característiques, les finalitats i la dotació de recursos des d'un bell començament, elaborar-ne un projecte arquitectònic amb un encàrrec precís, i construir-lo de nova planta. Però són comptades les ocasions en què aquest és el procediment, fonamentalment perquè els condicionants econòmics ho fan difícil. En la major part d'ocasions els equipaments juvenils són possibles gràcies a l'**aprofitament** d'edificis preexistents destinats a altres finalitats i, en conseqüència, amb greus dificultats d'adaptació física i estructural als **nous usos**.

És una obvietat que les característiques dels espais en condicionen el contingut, i no poques vegades ocorre que la idea de política de joventut que tenim projectada coincideixi poc i malament amb els únics edificis de què podem disposar. No és estrany que sigui així, perquè l'activitat en un equipament juvenil és tan específica i requereix unes condicions tan determinades, que difícilment podem trobar edificis antics que les reuneixin.

En qualsevol cas, no es pot obviar la necessitat de projectar les reformes que siguin necessàries i la dotació de recursos físics i tècnics imprescindibles des de l'òptica de les polítiques de joventut abans d'iniciar-hi qualsevol tipus de treball.

Però aquesta afirmació, que podria semblar de simple sentit comú, en poques ocasions té resposta concreta. És fàcil comprovar que, un cop detectat i compromès l'edifici de què podrà fer ús la política de joventut, en la major part de casos s'hi realitzen treballs molt mínims i bàsics (adequació a normatives generals, garantia d'instal·lacions bàsiques i alguna intervenció molt elemental d'embelliment) i s'obren les portes. La idea amb què es treballa habitualment és que cal adaptar els continguts, l'activitat i els serveis a la disponibilitat d'espais que tinguem. La manera correcta de procedir, no cal dir-ho, hauria de ser la contrària.

És necessari decidir què ens convé o ens cal fer, i en funció d'això construir, rehabilitar o remodelar els nous espais.

La clau, com sempre, és la disponibilitat de recursos econòmics. No fem allò que creiem que hem de fer, sinó allò que és possible. Trencar aquesta norma fatalista requereix una certa radicalitat en el posicionament tècnic: **és millor no obrir un nou equipament abans que obrir-lo sense les condicions adequades**.

Veiem ara algun dels elements que, exemplificant el que hem dit fins aquí, poden condicionar de manera negativa la posada en marxa d'un equipament.

Ja ens hem referit en un altre apartat a la polivalència dels espais com un requisit necessari, però també molt arriscat si es gestiona de manera inadequada. **La polivalència sense límits no existeix**, en el sentit que un espai que serveix per a tot, no és útil per fer-hi res amb els nivells mínims de qualitat que haurien de ser exigibles. Així, en projectar

espais polivalents cal determinar de forma prèvia quins usos diferents s'hi volen compatibilitzar, posar-hi un límit, i determinar amb precisió quins són els recursos necessaris per a cadascun d'aquests usos. Si comprovem que aquests recursos poden conuiu en un mateix espai estarem en condicions de fixar-ne la polivalència, però si són incompatibles haurem de renunciar-hi o bé modificar la nostra previsió d'usos.

Un altre dels elements importants a tenir en compte és la necessitat de facilitar la convivència de diferents perfils de joves en el mateix equipament. Sigui pels trams d'edat o per la diferència d'interessos o necessitats dels joves, **cal pensar en zones, sales o horaris que evitin la competència i el conflicte.**

La pluralitat d'usos de l'equipament vindrà condicionada per la distribució física de l'edifici, la circulació interior pels seus diferents espais, la quantitat d'usuaris que s'hi poden acollir simultàniament o les característiques concretes de cada sala.

Quan es pensa en els diversos públics de l'equipament, a més, cal idear també l'estil o l'estètica. Aquesta qüestió no és gens banal, perquè l'acceptació o el refús dels espais com a referència bàsica de socialització implica necessàriament construir un entorn atractiu i que resulti còmode als seus destinataris. En aquest sentit, no és estrany trobar equipaments que condicionin l'ús amb un **estil excessivament marcat** en una direcció o altra. A vegades, la necessitat d'atraure els preadolescents ens porta a una excessiva **infantilització**; en altres casos, podem parlar de **masculinització** dels espais; raó que explicaria, d'altra banda, el biaix de gènere que trobem en l'ús dels equipaments, i és també freqüent l'apropiació dels equipaments per col·lectius amb un estil (música, estètica, indumentària) percebut com a extrem per altres usuaris.

En termes generals, cap tendència no ha de ser refusada, però sí que cal moderar la profusió dels seus elements d'identitat perquè poden dur a l'exclusió d'altres estils.

Un altre element que no és menor, lligat a l'estil, és la identificació dels edificis com a equipaments municipals. No cal ocultar el seu caràcter públic, per descomptat, però cal evitar l'homogeneïtzació estètica, que porta a dissenyar espais asèptics, en un intent que no estiguin connotats per cap tendència concreta. En un equipament juvenil el que ens cal, justament, és connotar-los fortament d'un esperit jove, lliure, que suggereixi l'experimentació, l'obertura i l'estat de dinàmica permanent. L'estètica administrativa i de finestreta s'ha d'evitar, i cal incorporar codis comunicatius actuals i renovats. En aquest mateix sentit, cal evitar elements estètics excessivament sòlids o permanents, perquè si estem d'acord que el canvi és un element consubstancial a la joventut, hem d'acceptar també que els entorns en què es mouen els joves canviïn amb facilitat i amb una periodicitat alta. **Qualsevol element estètic o connotat en un equipament juvenil ha de ser lleuger i susceptible de ser canviat i substituït amb facilitat**, al mateix ritme amb què canvien els joves o al mateix ritme amb què fan propostes diverses.

Un aspecte que tampoc no es té gaire en compte és la manera com l'estructura física de l'equipament en condiciona l'ús i els horaris. Una de les dificultats logístiques més remarcables és sempre la combinació d'un horari fix d'atenció i servei amb l'obertura alternativa els vespres o els caps de setmana. És freqüent limitar l'ús lliure dels equipaments perquè la seva obertura implica una despesa de recursos humans que no és assumible. En canvi, en poques ocasions es dissenyen els edificis de manera que es puguin **sectoritzar** i permetre així l'ús **independent** d'espais concrets que no comprometin la seguretat de tot l'equipament.

En un equipament de nova planta és un greu error no idear accessos diferenciats a sales específiques que no facin necessari l'ús de les instal·lacions generals.

Es faciliten, així, les cessions d'espais fora d'hores o les programacions d'activitats de llarga durada o nocturnes.

Lligades a aquesta mateixa qüestió, és interessant remarcar les dificultats que l'habitual burocràcia administrativa afegeix a l'ús dels equipaments juvenils. No cal obviar normes genèriques, però sí que és necessari establir sistemes flexibles d'ús dels espais, buscant les garanties no en el compliment de condicions molt estrictes, sinó en l'adopció de compromisos amb els joves mateixos. Aquesta manera de treballar implica, d'altra banda, que el treball en proximitat i el vincle generat entre professionals i joves pugui ser assumit com un valor de pes en el sistema administratiu quan es tracta de relacionar-se amb els joves. Si no es forcen aquests sistemes administratius, la distància entre joves i ajuntament, tal com hem apuntat més amunt, no només no disminuirà sinó que augmentarà amb facilitat.

El darrer punt que ens interessa destacar en aquest apartat és la relació dels equipaments amb el seu entorn. Una primera premissa que caldria respectar és que l'edifici sigui tan **transparent** com sigui possible; és necessari que el que passa dintre de l'equipament sigui visible des de l'exterior.

Cal generar sensació d'obertura, potenciar la capacitat d'atracció, i mostrar amb facilitat serveis i programacions.

Espais de trobada amb molt de vidre són una fórmula interessant, però també la disposició de monitors o pantalles externes que mostren continguts, anuncien programacions o fan crides a la participació.

És recomanable, en aquest sentit, la ubicació dels equipaments al costat d'espais oberts (places, parcs, etc.), que facilitin l'ús de l'espai públic com a lloc de trobada dels joves en relació amb l'equipament annex. Aquesta circumstància no sempre és fàcil de gestionar, perquè pot dur a certa conflictivitat amb el veïnat. Però la gestió de la complexitat és un condicionant de les polítiques de joventut que no s'ha de refusar, sinó que s'ha d'assumir.

Per acabar aquest bloc, és interessant destacar també que habitualment la tria de l'espai o la zona on s'ubica l'equipament dona poc marge de gestió, perquè gairebé sempre

respon a l'aprofitament d'alguna oportunitat (un equipament que queda en desús, un edifici en rehabilitació o un solar que queda alliberat per a ús d'equipaments) que no es pot refusar. En poques ocasions, per tant, es pot triar amb llibertat real l'espai on s'ubica l'equipament. Malgrat això, un cop tenim aquesta zona determinada, cal actuar per minimitzar-ne els efectes negatius (en el cas que hi siguin) i per aprofitar-ne al màxim els positius.

Un equipament de referència l'ubicaríem sempre, per defecte, en una **zona cèntrica**, però si el tenim en un barri perifèric podem treballar l'estímul de **noves centralitats** al municipi per buscar reequilibris territorials i cohesió veïnal.

Quan es dirimeixen aquestes qüestions, és rellevant recordar que res no predetermina que hi hagi d'haver un únic equipament de joventut, i es poden buscar compensacions en espais joves de territori més modestos, o complementar el servei de joventut amb l'ús d'espais específics d'altres equipaments sectorials (centres cívics, biblioteca o poliesportius, per exemple). En qualsevol cas, aquestes actuacions requereixen que la política de joventut tingui un espai d'influència clar a l'hora de promoure la transversalitat en la gestió pública.

### La guia. Criteris per a un pla d'usos

- Tota construcció o habilitació d'un equipament juvenil ha d'estar precedit per l'existència d'una proposta, projecte o pla d'usos que s'ha de fonamentar en tres elements:
  1. Anàlisi dels equipaments existents al territori amb usos reals o potencials per als joves, amb independència del departament a què pertanyin.
  2. Avaluació d'espais i equipaments necessaris per desenvolupar tot allò que preveu el pla o política local de joventut.
  3. Enumeració detallada dels recursos tècnics necessaris per a cadascun dels espais previstos en el punt anterior.
- Elements que ha de contenir un bon pla d'usos:
  1. En el cas d'un equipament adaptat, descripció de la situació prèvia, dels usos que havia tingut i dels condicionants que pot presentar la seva estructura.
  2. Descripció genèrica de la missió, objectius i paper que ha de desenvolupar en el marc de la política o pla local de joventut.
  3. Ubicació i paper que durà a terme l'equipament en el marc del planejament urbanístic del municipi.
  4. Descripció genèrica de la dotació d'equipaments públics del municipi en àrees pròpies dels serveis d'atenció a les persones.
  5. Descripció genèrica d'equipaments de caràcter privat relacionats amb els usos que ha de tenir l'equipament (centres d'oci, sales de concerts, acadèmies, espais culturals, etc.).
  6. Proposta de complementarietat de l'equipament amb els equipaments descrits en els punts 4 i 5.

7. Descripció general de l'equipament (superfície, plantes, eixos de distribució de serveis i de circulació d'usuaris).
8. Relació de l'equipament amb el seu entorn físic immediat (places, parcs, voreres, vies circumdants, circulació rodada, zones de vianants, etc.).
9. Necessitats d'accessibilitat (aparcaments de tot tipus, transports públics, accessibilitat per a persones amb mobilitat reduïda, carrils bici, senyalització urbana de l'equipament, etc.).
10. Divisió i ordenació de l'equipament en zones segons paràmetres funcionals (zones públiques i internes, zones d'activitat i de servei, zones polivalents i zones d'especialització, etc.).
11. Divisió de l'equipament en sales/espais concrets i denominació fixa per a cadascun.
12. Descripció de cadascuna de les sales/espais en els següents termes:
  - Descripció física. Superfície, forma, alçada, obertures a l'exterior i esment de materials constructius específics.
  - Descripció d'usos previstos. Llista de funcions que ha de tenir cada espai, amb atenció a les polivalències (tres o quatre funcions com a màxim per a cada espai).
  - Descripció de dotació material i tècnica de l'espai (instal·lacions d'aigua, elèctrica, dades, il·luminació, so, requeriments expositius, etc.) per a cadascun dels usos previstos.
  - Dotació d'elements mobiliaris necessaris per a cadascun dels usos previstos.
  - Dotació d'elements ornamentals i/o funcionals (penjadors, armariets, panells informatius, taulells d'anuncis, etc.).
13. Sistema de gestió. Proposta de modalitat de gestió recomanada i una d'alternativa, en funció dels diversos usos previstos a l'equipament.
14. Recursos humans. Enumeració del personal necessari, amb descripció de responsabilitats, funcions, formació i aptituds. Descripció del paper que ha de dur a terme cadascun d'ells no només en la gestió de l'equipament sinó en el conjunt del desenvolupament de la política local de joventut.
15. Descripció genèrica dels programes que es desenvoluparan en l'equipament i relació amb el conjunt de la política local de joventut.
16. Proposta d'imatge corporativa singular que inclou logotips, aplicacions, senyalització interior d'espais i retolació exterior.

### **Debat obert**

- Hem convingut que cal garantir nivells bàsics de qualitat. Així doncs, és millor renunciar a disposar d'un equipament si no té les característiques adequades, o és tan important disposar d'espais que els hem de posar en marxa encara que no siguin els més correctes? Ens agafem a la teoria del mal menor o ens fem forts en l'excel·lència?

- La discussió tècnica entre els professionals de joventut i els projectistes (arquitectes, enginyers, instal·ladors, etc.) ha de ser directa? Fins on arriba el criteri del professional de joventut i on comença el de l'arquitecte? Quin és el paper que hi ha de fer el responsable polític?
- En el cas que les disponibilitats municipals no facin possible la posada en marxa d'un equipament juvenil, hem d'acceptar incloure un espai jove en un equipament sectorial (centre cívic, biblioteca, casa de cultura, edifici de serveis municipals, etc.) o és preferible continuar treballant sense equipament a l'espera que es produeixi una oportunitat real d'aconseguir-ne un?

## 1.7. Comunicació i transformació digital

### La reflexió

Hem assumit que les polítiques de joventut basen el gruix central de la seva activitat i servei en una adequada interlocució amb els joves, fent prevaler el treball de proximitat, promovent la generació de vincle entre usuaris i professionals a través del treball socio-educatiu i fent de la participació una bandera identificadora. En tots els elements enunciats en la frase anterior hi té un paper rellevant la comunicació. Diríem, per tant, en l'aplicació de la lògica més simple, que **la comunicació ha de ser un instrument central de tota política de joventut.**

Tanmateix, la majoria de professionals que treballen en l'àmbit de la joventut i, específicament, els que tenen al seu càrrec equipaments juvenils, es mostren insatsfets amb la seva actuació en el camp de la comunicació. I tampoc no costaria gaire comprovar que els joves els donen la raó: són estranyes les diagnosis prèvies a l'elaboració de plans de joventut en les quals els joves no assegurin que hi ha un dèficit d'informació i comunicació.

En general, les persones joves no saben què fa l'ajuntament per a ells, no els arriba la informació sobre activitats i serveis, i els costa trobar referències per adreçar-se a l'Administració quan en tenen necessitat.

Aquesta visió negativa dels usuaris, però, té una excepció; al mateix temps que es queixen d'una mala política informativa del municipi, mostren uns percentatges elevats de coneixement de l'existència d'un espai físic dedicat als joves, i singularment del servei d'informació juvenil. L'equipament és una illa il·luminada enmig d'un mar de fosc comunicativa. La referència física esdevé, per si mateixa, i sense gaires esforços suplementaris, un instrument de comunicació que probablement no optimitzem de manera suficient.

En qualsevol cas, identifiquem dos grans grups de dificultats a l'hora d'aplicar una política de comunicació adequada en els programes juvenils. En primer lloc, no podria ser d'altra manera, hi ha un problema de recursos disponibles. La qüestió no radica tant

en l'existència de partides econòmiques suficients (que també), sinó en la capacitat de dedicar temps i esforç a la comunicació.

És necessari que els professionals disposin d'un temps i un espai d'especialització en el treball, per atendre correctament el projecte comunicatiu de l'equipament; i cal una dedicació d'hores efectives a aquestes tasques, en volum suficient i amb periodicitat alta.

La realitat, en canvi, ens diu que les tasques comunicatives es realitzen a temps perdut i entre altres responsabilitats que són percebudes com a prioritàries o irrenunciables; que depenen de la voluntat individual dels professionals i que no hi ha una dedicació programada ni exigida per al seu desenvolupament.

Incloem també com una mancança pel que fa als recursos, l'absència de formació específica entre els professionals per comunicar. No parlem pas de formacions en matèries innovadores sinó en aspectes que hauríem de poder considerar molt bàsics: capacitat de redactar textos, mínim coneixement en el tractament de la imatge, habilitats en l'actualització d'espais a la xarxa i coneixements bàsics per elaborar un pla de comunicació elemental.

El segon bloc de dificultats té a veure amb les polítiques de comunicació institucionals. Amb una gran freqüència, els departaments de comunicació municipals exerceixen un control exhaustiu sobre tots o la majoria de canals de difusió i informació. Això no seria un problema si els criteris amb què es gestionés aquest control fossin flexibles i adaptats a les necessitats comunicatives de cada àmbit de gestió pública. Però el control consisteix habitualment en un filtre total de la informació que surt de l'ajuntament, de la limitació de la capacitat de cada àrea per elaborar els propis continguts i de la censura de projectes d'imatge corporativa adaptats als diferents públics a què s'adrecen. Possiblement el més curiós de tot plegat és que aquest tipus de control contradiu criteris elementals de qualsevol projecte comunicatiu (la segmentació de públics, l'agilitat en la resposta, l'atenció diferenciada i personalitzada i l'elaboració rigorosa de continguts).

Evidentment podem trobar excepcions dignes d'elogi, però la norma general és que els departaments de comunicació municipals escapen la capacitat dels departaments de joventut de fer una de les coses essencials i prioritàries de la seva feina quotidiana: comunicar.

Quan aquestes dificultats genèriques es traslladen als equipaments juvenils no només es matisen, sinó que es multipliquen. Ja hem vist que l'espai físic és la concreció més pràctica i visible del sistema relacional que intenten construir les polítiques de joventut. Les contradiccions, per tant, es posen en evidència i prenen cos físic quan no aprofitem un dels nostres actius comunicatius més valuosos a l'hora d'establir i consolidar llaços amb els joves: els equipaments.



La irrupció del món tecnològic podria ser percebuda com una porta de sortida per superar les dificultats en el camp de la comunicació. En termes generals, però, l'abordatge amb tecnologies de la comunicació reproduceix els mateixos problemes i, en algun cas, els aguditza amb matisos singulars.

Una idea força estesa és que l'ús de xarxes socials aplanava el camí de la feina comunicativa, la fa més fàcil, estalvia temps i no requereix formació específica. Cap de les afirmacions contingudes en la frase precedent no és certa. La tecnologia i la cultura digital obren un camp extraordinari de possibilitats, però cap d'aquestes no es materialitza si no hi ha dedicació, criteri i formació. De fet, una anàlisi senzilla de l'ús que fan els departaments de joventut de, per exemple, les xarxes socials, aportaria una diagnosi terriblement negativa. La qualitat deficient dels continguts, la inconstància i discontinuïtat en l'emissió de missatges, el to equívoc i indefinit de les comunicacions, l'atenció irregular als usuaris o a la comunitat i l'escassa repercussió real en l'activitat i els serveis, deixen en mal lloc l'ús que se'n fa.

Les causes del problema són les mateixes que les referides als sistemes generals de comunicació: falta de temps i d'especialistes, falta de formació i de planificació, i polítiques municipals limitadores.

És molt rellevant destacar, d'altra banda, actituds incomprensibles d'alguns departaments de comunicació, que prohibeixen directament l'obertura de perfils de xarxa per a joventut, que consideren que no és necessari disposar de Wi-Fi en els equipaments o que, en el summum dels despropòsits, no permeten que el departament o l'equipament de joventut tingui un espai web amb una imatge i estètica diferenciada. Són tan absurdes aquestes mesures que gairebé no mereixen ni la formulació d'arguments en contra.

Ens trobem, per tant, amb dues paradoxes de grans dimensions. La primera: la comunicació, un instrument que des del punt de vista teòric hauria de ser puntal per al desenvolupament de qualsevol política de joventut, queda disminuïda la majoria de vegades a la mínima expressió. La segona: tenint com a objecte de treball l'atenció i el servei a les primeres generacions de joves que podem considerar com a nadius digitals, estem impossibilitats per usar les xarxes i les tecnologies adequadament.

Com sempre, hem de recordar novament que aquest panorama negatiu que acabem de dibuixar presenta notables excepcions que, d'altra banda, no fan altra cosa que posar encara més de relleu les mancances en la majoria de projectes.

Acabem aquesta reflexió amb la constatació d'una evidència que exemplifica bé tot el que hem dit fins aquí. En els darrers temps s'està consolidant i popularitzant la idea de **transformació digital**. Aquest concepte ens ve a dir que avui la revolució no consisteix tant en l'ús de les tecnologies (hauríem de desterrar d'una vegada l'expressió «noves» tecnologies), sinó en un canvi cultural que ens remet a l'ús **intel·ligent de dades, basat en el coneixement, la capacitat d'anàlisi i, molt especialment, el treball cooperatiu i compartit.**

Així, per a un equipament juvenil, la transformació digital consistiria a incorporar les utilitats tecnològiques per ampliar el coneixement sobre els joves, per donar la màxima transparència i difusió d'aquest coneixement en l'espai virtual, per personalitzar l'atenció a les seves necessitats i inquietuds i per facilitar la participació i el treball comunitari amb els tres principis essencials del món wiki: la consideració d'iguals per a tothom amb qui desenvolupem projectes, la compartició sense límit del coneixement i el treball col·laboratiu.

A un ritme creixent van apareixent a Catalunya projectes d'innovació que tenen com a eix l'ús de tecnologies. Tenen diverses formes i es plantegen objectius diversos, però en la seva base hi ha la creació d'espais físics d'experimentació, l'ús de recursos tecnològics avançats, la seva aplicació en projectes socials o comunitaris i el protagonisme majoritari dels joves.

La pregunta que ens hauríem de fer és: com és possible que en gairebé cap d'aquests projectes no hi hagi implicats equipaments juvenils?

### **La guia. Comuniquem o ens relacionem?**

- Un equipament juvenil ha de tenir un projecte d'imatge i comunicació propi i diferenciat.
- Pot tenir i respectar elements de connexió amb la imatge corporativa municipal, però mai no han de ser determinants ni predominar en la seva identificació pública.
- La mateixa raó per la qual ens calen polítiques de joventut específiques és la que ens permet defensar un projecte comunicatiu diferenciat: els joves tenen característiques, necessitats, problemàtiques, aspiracions i potencialitats diferents de la resta de la població i han de poder ser atesos amb especificitat.
- La imatge que projecti l'equipament ha de connectar i tenir relació amb la imatge del conjunt de la política local de joventut, tenint en compte que en serà una peça essencial. Per tant, és recomanable desenvolupar la proposta de manera conjunta o, com a mínim, relacionada.
- És molt rellevant la tria del nom de l'equipament. Tot i que és difícil establir normes generals en aquesta qüestió, és interessant que el nom recuperi algun referent social o popular del municipi que es pugui revalorar amb dinàmiques juvenils. En canvi, és poc recomanable que sigui un topònim (no es vincula amb joventut), ni que sigui el d'un esdeveniment rellevant (temporalitat limitada).
- Els serveis i les programacions de l'equipament han d'usar com a canals de comunicació tots aquells de què disposi genèricament l'ajuntament, amb independència de la seva eficàcia en relació amb els joves. Això en tant que la política de joventut s'ha de comunicar també al conjunt de la població.
- Tanmateix, l'equipament ha de ser plataforma per a canals específics adreçats als joves per la necessitat de ser eficaços en la comunicació.

- No cal caure en reduccionismes fàcils quan pensem en imatge específica per als joves. No cal un excés d'informalitat, tampoc no s'ha de voler ser transgressor (això ja ho seran els joves, si volen), i s'ha d'evitar caure en els tòpics reduccionistes sobre la joventut (la festa, la diversió, la broma, etc.).
- El projecte comunicatiu ha de ser professional, en el sentit que ha de complir uns requisits pràctics: ha d'identificar el col·lectiu, ha de portar a la referència física de l'equipament, ha de tenir una imatge moderna o contemporània, ha de connectar genèricament amb tendències juvenils del municipi, i ha de ser altament visible, reconeixible i reproduïble.
- La imatge gràfica pot ser, si s'estima oportú, el resultat d'un concurs entre joves, però no s'ha de perdre mai de vista els objectius comunicatius de la proposta, amb voluntat que tingui un recorregut mínim. Si les referències són massa recurrents a un col·lectiu determinat o a un motiu temporal, l'haurém de canviar en poc temps.
- L'equipament ha de dotar-se d'espais de difusió i comunicació a la xarxa de manera ineludible. Ha de tenir un espai web per a difusió genèrica de serveis (catàleg), amb agenda diferenciada, prestació de serveis concrets *online* (consultes, inscripcions, tràmits) i possibilitat d'interacció amb xarxes socials. Els apartats estàtics han de ser els mínims possibles, i qualsevol secció dinàmica que no s'actualitzi amb una periodicitat mínima ha de tendir a desaparèixer.
- És recomanable l'ús de programari lliure per evitar la dependència de plataformes limitadores o per facilitar el canvi de programadors.
- És necessari que hi hagi un canal estable, de periodicitat fixa, d'emissió de missatges adreçats als joves. Pot ser un butlletí electrònic o un sistema programat d'ús de xarxes socials, però cal generar l'hàbit d'emissió informativa.
- És imprescindible disposar de perfils propis i diferenciats en xarxes socials (Instagram, Twitter, Facebook, etc.) i fer ús de recursos específics de missatgeria instantània (Whatsapp o Telegram, per exemple).
- Cal, però, ser racionals en l'ús de les xarxes. Presentem alguns criteris molt bàsics:
  - La presència a les xarxes socials ha d'estar en relació amb la possibilitat de fer-ne un ús racional, continuat i eficaç.
  - Cal valorar la capacitat de treball disponible per ocupar-se'n. No té sentit obrir perfils a totes les xarxes si no ens en podem ocupar de manera estable. Només fins allà on arribem.
  - Cada perfil en xarxa social ha de portar associat un projecte d'ús, amb llibre d'estil bàsic i una determinada política d'activitat. No s'ha d'improvisar i s'ha de demanar consell o suport professional.
  - En tot cas, cal evitar sempre la tendència a usar les xarxes com si responguessin a perfils personals dels professionals de joventut. Cal separar l'ús professional de l'ús personal, i distanciar-los tant com sigui possible.
  - La informalitat de la xarxa no ha de tergiversar la seva funció: l'ús que en faci el departament de joventut ha de ser sempre a partir d'informacions i dades rigoroses, i amb un respecte extrem per la privacitat i la protecció de dades.

- Els textos a la xarxa han de ser correctes des del punt de vista formal i ortogràfic. Es poden usar formes lingüístiques abreujades pròpies de la xarxa, però mai amb errades ortogràfiques.
- Allò ideal és que el pla o la política de joventut tingui genèricament un projecte de comunicació i d'ús de les xarxes socials. L'equipament s'hi ha d'integrar i l'ús que en faci ha de ser coherent amb el projecte global.
- És importantíssim que les xarxes de joventut puguin també usar-se per a serveis no vinculats estrictament a la política de joventut però que s'adrecin als joves, amb origen en altres àrees municipals. El projecte de comunicació per a joventut ha de ser útil per a tothom que s'adreci amb voluntat de servei públic als joves.
- Cal, això sí, preservar espai de protagonisme per a les accions i temàtiques pròpies de joventut.
- No és recomanable la creació d'apps específiques per a serveis de l'equipament. Els joves trien amb molta cura les utilitats perquè la memòria dels seus dispositius mòbils és limitada. Crear apps és costós i difícilment tenen èxit entre els joves.
- És necessari designar un responsable de comunicació (del pla o de l'equipament), amb una dedicació mínima, estable i periòdica. Ho pot compaginar amb altres responsabilitats, però la seva dedicació al projecte comunicatiu ha de ser fixa.
- És desitjable que la política o el pla local de joventut incorpori un pla de comunicació encara que sigui molt elemental. L'equipament hi ha de tenir un paper específic. Si no existeix el pla general, l'equipament ha de crear el seu.
- Cal valorar amb cura la creació i promoció de marques corporatives per evitar-ne l'excés. L'equipament ha de tenir una marca pròpia, però ha d'enllaçar amb la del pla o la política de joventut i ha de connotar també les del servei d'informació juvenil o la d'esdeveniments remarcables que tinguin lloc a l'equipament.
- Cal compaginar els canals informatius tecnològics amb els tradicionals. Malgrat la creixent extensió dels usos digitals, el seu accés encara no és universal i, per a determinades utilitats, és parcial. Cal evitar «l'esquerda digital».
- Un error habitual consisteix a disminuir o eliminar els serveis d'informació juvenil amb el pretext que l'aparició de les tecnologies i la xarxa ha posat a l'abast dels joves els recursos propis d'aquests serveis i, per tant, els fa innecessaris. No només no és cert, sinó que la proliferació digital accentua la necessitat de servei d'informació, perquè el volum de dades i referències existents és pràcticament inabastable i requereix criteri i aprenentatge en el seu ús.
- En el projecte comunicatiu no només s'ha de pensar en recursos lligats als mitjans, l'edició o la tecnologia. Hi ha mesures de gran eficàcia comunicativa que són ben senzilles. Com a exemple, la visita programada, anual, de tots els grups aula d'ensenyament secundari a l'equipament per mostrar-ne serveis, utilitats i per oferir-lo als estudiants. Aquesta mesura aplicada durant quatre anys garanteix que el cent per cent de joves d'un territori hagin passat com a mínim una vegada per l'equipament.

- Existeix una tendència molt estesa entre determinades àrees de comunicació municipals a exercir un control rigorós sobre qualsevol comunicació que tingui origen en els serveis del consistori, inclosos, és clar, els de joventut.
- Aquestes polítiques constitueixen una molt mala pràctica quan la norma bàsica consisteix a tallar qualsevol singularització de la imatge i de la comunicació i obliguen a passar tots els missatges per un únic canal municipal, amb uns criteris d'imatge i comunicació universals.
- Aquesta manera de procedir porta, per exemple, a negar que Joventut pugui obrir perfils propis en xarxes socials, generar una imatge particular per als seus espais web o fer trameses pròpies de *newsletters*.
- Aquestes pràctiques restrictives s'han de combatre des d'un punt de vista tècnic, però no perquè els criteris propis d'una política de joventut no hi siguin favorables, sinó perquè contradiuen els criteris generals de qualsevol política comunicativa professional amb voluntat de ser eficaç. Cal segmentar, cal adaptar la forma i el missatge a l'usuari per ser eficaç i cal estimular el retorn i la interacció en el missatge.
- Fetes aquestes afirmacions, també s'ha d'evitar l'extrem contrari: la desconexió completa amb la imatge i presència del conjunt del consistori en les comunicacions de la política de joventut.
- Cal trobar els elements adequats i necessaris per tal que els joves siguin conscients que estan rebent serveis i propostes de l'Administració i que, malgrat que se segueixin estils i criteris estètics diferenciats de la resta de l'ajuntament, es continua tractant de serveis municipals.
- Tenint en compte que el nostre objecte de treball el constitueixen els joves, i que aquests han assolit en l'actualitat el major nivell formatiu de la història, és necessari que la transformació digital esdevingui una línia d'actuació prioritària en els equipaments juvenils de referència.
- La transformació digital fa referència a un canvi cultural o de mentalitat en relació amb la gestió d'organitzacions, serveis i mitjans, prenent els nous instruments tecnològics com a eina i no pas com a finalitat. Destaquem elements d'aquest canvi cultural que haurien de tenir incidència en un equipament juvenil:
  - Dotació d'equipaments tecnològics que, per la seva naturalesa o cost, no són habitualment a l'abast dels joves (impressió 3D, programari, equips d'edició digital, etc.). Servei de cessió o ús d'aquests equipaments en determinades condicions.
  - Suport o assessorament tècnic per a l'ús dels equipaments. Cal que hi hagi tècnics especialistes en els equipaments de què es disposi per tal que facin formació, assessorament o acompanyament en el seu ús.
  - Projecte pedagògic. L'accés als equipaments tecnològics ha de tenir un projecte o model pedagògic que estableixi uns principis i uns mecanismes per tal que el seu ús estigui acompanyat de criteris ètics, sostenibles, solidaris, etc.

- Experimentació i innovació. La disponibilitat dels recursos tecnològics ha d'estimular l'experimentació i la provatura, com a fórmula d'aprenentatge, no necessàriament vinculades a l'èxit. La innovació, així, no radica tant en el resultat, com en el procés de treball.
- L'ús dels equipaments ha d'estar condicionat a algun tipus de retorn social, que pot consistir, per exemple, en l'aplicació del projecte ideat a favor d'alguna entitat o col·lectiu o a posar-lo a disposició de l'ús públic.
- Treball cooperatiu. L'ús de la tecnologia té un fort component cooperatiu, en el sentit que els avenços s'assoleixen cada cop amb més freqüència gràcies al coneixement i l'esforç compartit. Cal promoure aquests espais cooperatius en el desenvolupament dels projectes ideats a partir dels instruments tecnològics.
- Incorporació a la gestió dels equipaments d'un ús intel·ligent de les dades, referides al coneixement de la realitat juvenil, a la personalització de l'atenció als usuaris o al seguiment i la traçabilitat dels serveis prestats.
- Incorporació de les utilitats tecnològiques a la gestió quotidiana a través, per exemple, de la recollida d'informació per avaluar serveis, a la informació pública d'agendes en pantalles digitals, a la reserva *online* d'espais o serveis dels equipaments, a la convocatòria de trobades o assemblees de gestió comunitària, etc.
- La creació de comunitats virtuals per facilitar la relació entre col·lectius i generar vincle amb l'equipament, com a espai físic i virtual de referència, i per promoure projectes de participació.

## Debat obert

- En un entorn de precarietat pel que fa a la disponibilitat de recursos, pretendre que un membre de l'equip de joventut s'especialitzi en el projecte comunicatiu pot semblar una utopia. És raonable pensar que es pot destinar un tècnic específicament a aquesta tasca? És més interessant ampliar coneixements en l'equip per tal que tots els professionals tinguin un coneixement essencial de les necessitats comunicatives?
- Davant de la falta de recursos o de la dificultat de fer-ne un ús raonable, alguns municipis opten, senzillament, per prescindir de l'ús de xarxes socials com a vehicle de comunicació. Consideren preferible no usar-les abans que fer-ho de manera incorrecta o inadequada. Es pot assumir, avui, aquesta postura? Cal ser a la xarxa malgrat que no es tinguin els recursos necessaris?
- Per què costa tant trobar polítiques de joventut que incorporin equipaments tecnològics? És exclusivament un problema de recursos? Pot ser que els professionals de joventut estiguin acomodats a models de treball i gestió clàssics i els suposa una complicació excessiva introduir-se en aquest nou escenari?
- A vegades es diu que se sobrevalora el pes que té o ha de tenir la tecnologia en els nous espais de relació amb els joves. Segons aquesta idea, estaríem convertint un simple instrument de treball en una finalitat en si mateixa i això ens allunyaria d'altres aspectes educatius que cal treballar amb els joves. Aquesta idea també ens

portaria a pensar que en aproximar-nos tant al món tecnològic ens acomodem als joves i no els proposem alternatives menys «populars» però que són interessants o necessàries. Pot ser que en aquest camp els tècnics de joventut estiguin defugint un treball per al qual no estan preparats?

## 1.8. La participació, objectiu permanent

### La reflexió

La gestió dels equipaments juvenils és una de les vies més clares per materialitzar la participació juvenil. Permet visualitzar amb facilitat les iniciatives d'origen comunitari i la seva aplicació en una realitat física ben definida. La seva traducció pràctica, però, segueix patrons ben diversos, que tenen a veure, d'una banda, amb les dinàmiques socials preexistents i, de l'altra, amb la voluntat política d'acceptar-ho i promoure-ho.

La majoria d'equipaments disposen d'algun mecanisme per recollir o rebre l'opinió dels joves usuaris. La teoria diu que els responsables tècnics sempre admeten propostes i suggeriments, però tant els canals de rebuda com la manera com s'incorporen a la pràctica són ben diversos. El ventall de casuística va des dels equipaments que no disposen de cap sistema normalitzat i simplement admeten les propostes espontànies dels usuaris més habituals, fins als que disposen d'un òrgan de participació consolidat que incorpora aportacions dels joves de forma periòdica. Entre aquests dos extrems es troba una àmplia varietat de possibilitats, com les consultes via enquesta o qüestionari (que pràcticament mai no compleixen regles de representativitat estadística), la relació estable amb informadors destacats als instituts, els canals oberts via xarxa social, les peticions obertes d'idees per a actes i programacions puntuals o les consultes a entitats associatives o col·lectius no formals.

La manera de valorar aquest tipus de sistemes consisteix habitualment en un recompte numèric de les propostes rebudes o del nombre de joves que han estat interpellats en les consultes. Amb menys freqüència, en canvi, es fan valoracions qualitatives que fan seguiment del resultat de les propostes rebudes, que precisen si s'han acomplert efectivament els suggeriments dels joves o si els serveis o les activitats resultants han respost a l'interès o els objectius que els motivaven. I encara en menys ocasions s'analitza l'efecte que té l'episodi participatiu en la interlocució entre professionals i joves o, el que ve a ser el mateix, en la generació de vincle amb els joves.

No hem de perdre de vista que la participació s'ha d'entendre com un procés o una metodologia. És a dir, com una manera habitual i estable de treballar i no com una finalitat en si mateixa.

Si només prenem en consideració la participació com un acte puntual que té major o menor èxit en termes quantitius, perdem la possibilitat de convertir l'acció resultant en

un esglaó d'un projecte participatiu de gran abast, que doni continuïtat al model i que permeti instaurar una relació estable amb el col·lectiu juvenil. Aquesta és la clau: de quin manera aconseguim que participar esdevingui un hàbit per als joves, una manera de treballar per satisfer les pròpies necessitats, interessos o inquietuds?

En un nivell superior de participació trobem equipaments en els quals hi ha una gestió efectiva, pràcticament sempre parcial, de serveis o programacions concretes. Es tracta de projectes participatius que faciliten que col·lectius concrets o coordinadores que representen les entitats juvenils o el conjunt dels joves del municipi, prenguin part en la presa de decisions i en l'execució de programes ubicats en l'equipament. En aquests casos és necessari que existeixi una mínima dinàmica juvenil consolidada, amb hàbits de participació treballats, amb algun tipus d'experiència prèvia i amb un grau rellevant d'interlocució o vincle amb l'equip professional. Les fórmules poden ser també diverses, i van des de la gestió d'alguna forma de pressupostos participatius, a l'assumpció de cicles, programacions o festivals concrets o, en el cas més rellevant, gestionant de forma completa l'equipament. Aquesta darrera possibilitat és molt poc freqüent, per bé que hi ha exemples interessants.

En aquestes formes de participació més avançada hi ha diversos aspectes que cal valorar. En primer lloc, cal establir bé la legitimitat del col·lectiu per assumir la gestió. Cal sempre que hi hagi hagut un procés previ de proposta pública de gestió o col·laboració per tal d'assegurar que tothom que hi estigui interessat hagi tingut l'oportunitat de provar-ho; s'ha de garantir també que el servei o la programació gestionats no perdin el seu caràcter públic i que no quedin reduïts a l'entorn directe del col·lectiu concret. D'altra banda, és important assegurar la capacitat real de gestió dels joves implicats, per garantir els nivells de qualitat que calgui respectar. I, en darrer terme, s'ha de mantenir sempre la porta oberta a ampliar el grup gestor amb noves incorporacions, o a fer-hi canvis rellevants en la mesura que els processos participatius al municipi evolucionin.

Una menció especial mereixen aquells equipaments o programes assumits per consells o coordinadores de joves que, en principi, representen la totalitat de joves del municipi. En alguns casos, l'òrgan es crea específicament amb la finalitat de gestionar l'equipament, de manera que la seva raó d'existir es vincula completament a aquest objectiu. No són casos gaire freqüents, però també en podem trobar d'interessants. Els casos en què aquest sistema es consolida amb una durada llarga són escassos, perquè l'estructura del col·lectiu es tensa fortament per assumir les responsabilitats gestores i no és fàcil mantenir durant un període remarcable el nivell d'esforç.

Totes les possibilitats de participació real en la gestió d'un equipament, però, passen per una condició prèvia que no és banal: la **voluntat política**. Promoure un model de participació real per a la gestió fa necessari assumir alguns condicionants dels quals no sempre s'és prou conscient en iniciar el projecte.



Cal tenir en compte, per començar, que l'autonomia de gestió ha de ser real: els joves han de poder, de forma efectiva, decidir.

De vegades es promouen projectes participatius amb una mena de tutela permanent, que va censurant o beneint les diferents propostes nascudes de la iniciativa juvenil. Aquests projectes tenen una vida curta perquè, al cap i a la fi, no fan altra cosa que derivar tasques de gestió de projectes predefinites, i és poc probable que un col·lectiu juvenil capacitat per a la gestió assumeixi aquestes servituds.

El segon element rellevant té a veure amb la **capacitat d'assumir propostes juvenils poc convencionals**. L'experimentació pròpia dels joves ve acompanyada tot sovint de la transgressió o, fins i tot, de cert grau de provocació. El responsable tècnic, però sobretot el polític, haurà de defensar l'execució de propostes de programació que no li agradaran i que, probablement, no agradaran a altres col·lectius del municipi. Si la transgressió no té efectes legals, cal assumir-la, i aquest paper no sempre és fàcil.

En tercer lloc, cal tenir en compte **espais de conflictivitat**: relacions veïnals, disputes lligades als horaris, continguts discutibles, etc.

El quart element té a veure amb la **tolerància al fracàs**. És previsible que hi hagi serveis o programacions que no funcionin, que presentin deficiències, que senzillament s'hagin de retirar, que hagin estat mal gestionats o que tinguin continguts decebedors. De fet, és un element amb el qual s'ha de comptar per defecte. Si assumim que la participació és un aprenentatge, resulta lògic pensar que una part de les accions realitzades no tindran èxit en el primer moment.

El cinquè i darrer element és la **fluctuació del projecte**. Dificilment un projecte exitós de gestió participada durarà més de tres o quatre anys sense canvis rellevants. Si assumim que el canvi és consubstancial als joves, hem de tenir clar que els itineraris formatius, els interessos socials o culturals, la disposició de temps lliure, la dedicació laboral o el simple fet de complir anys, provocaran modificacions substancials en els grups de joves gestors, que tindran una durada limitada i no sempre els processos de renovació o recanvi generacional tindran la fluïdesa necessària per donar continuïtat al projecte. Cal comptar, per tant, que a períodes de funcionament exitós poden seguir períodes de sequera, durant els quals caldrà generar novament les condicions per tal que aparegui un grup que pugui gestionar el projecte.

La conseqüència d'aquesta llista intensa de dificultats és que el responsable polític tot sovint haurà de defensar el projecte davant d'instàncies externes (els companys de govern municipal, per exemple), assumint com a lògiques i previsibles mancances objectives del model. Aquesta defensa és essencial; una condició *sine qua non*.

## La guia. Els joves manen. Sí o no?

- La participació ocupa sempre un espai central entre els objectius de les polítiques de joventut. És lògic, per tant, que un dels majors espais de visibilitat d'aquestes polítiques, com són els equipaments, sigui escenari principal dels intents per promoure o facilitar la participació.
- Podem afirmar, en termes generals, que tot servei, projecte o programa adreçat als joves ha de tenir sempre oberta la porta a la participació i, per descomptat, també a la gestió d'un equipament.
- L'Administració ha de garantir que sempre hi hagi la possibilitat de participar fins al màxim nivell possible que desitgin els joves.
- L'afirmació anterior ens porta a preveure que el nivell de participació hauria de poder anar des de zero (els joves actuen només com a usuaris) fins a cent (gestió completa per part dels joves).
- Pràcticament mai no es produeix cap dels dos extrems i, per tant, ens cal trobar un punt intermedi, el que sigui més adequat per a les possibilitats de dinamització del nostre entorn, per al nivell d'autoorganització dels joves, per a la seva voluntat d'implicar-s'hi, i per al tipus de necessitats específiques del territori concret.
- Com a norma general, la millor opció possible serà sempre la que més s'acosti a cent, és a dir, a la gestió completa per part dels joves. Això, donant per fet que l'Administració s'encarregarà, en aquest context, que cada territori disposi dels serveis i programes mínims necessaris en una política de joventut.
- Per tant, aquella part que els joves no poden, no volen, o no saben assumir, la garantirà sempre l'Administració.
- El millor escenari possible es produeix quan la petició de gestionar de forma completa un equipament sorgeix directament d'algun col·lectiu de joves. Però això passa en comptades ocasions.
- Quan no tenim col·lectius inicialment interessats a participar en la gestió i decidim que ho promourem des de l'Administració, ho hem de plantejar sempre en termes de procés.
- Si no hi ha una demanda prèvia i, per tant, una voluntat original, serà necessari un aprenentatge i una incorporació progressiva a les tasques de gestió.
- Proposem aquí una escala de participació, partint del punt més baix possible, fins a la màxima expressió de la participació completa. No ha de ser necessàriament la bona, però la seva observació pot ser útil perquè aporta tots els ingredients necessaris.
  1. Contacte.  
Establim contacte continuat amb els joves per estar en disposició de relacionar-nos-hi.
  2. Informació.  
Informem els joves de tots els elements relatius a l'equipament.
  3. Opinió.  
Proposem als joves que opinin sobre allò de què tenen informació.

4. Propostes.  
Animem els joves a fer propostes. O les fan directament.
  5. Primeres decisions.  
Els proposem maneres concretes de participar en les decisions. Pot ser el moment de crear un òrgan consultiu amb algun grau de vinculació.
  6. Normes.  
Elaborem normes de participació en les decisions o sistemes de gestió acordats amb els joves. Decideixen el marc de gestió.
  7. Projectes.  
Els joves elaboren els projectes que s'executaran en l'equipament. Concreció de la capacitat de decidir.
  8. Gestió parcial.  
Les decisions tenen conseqüències: assumeixen la gestió d'una part del projecte, d'unes tasques concretes o d'alguna activitat precisa. Assumpció de responsabilitats.
  9. Gestió completa d'un servei.  
Assumeixen un servei o una programació de forma completa, des de l'inici, fins al final, amb tots els seus continguts.
  10. Gestió completa d'un equipament.
- En funció del nivell d'implicació, voluntat participativa i maduresa d'un col·lectiu, entitat o comunitat, s'incorporaran a aquest procés en el punt 0 o en qualsevol dels altres, fins al màxim nivell, que seria el 10.
  - En funció de la seva voluntat, de les seves capacitats i de l'interès a assumir responsabilitats, els professionals els aniran acompanyant en l'assumpció de responsabilitats tot seguint l'escala proposada, en sentit ascendent. Es podran quedar en el punt de l'escala que desitgin.
  - En tot cas, la responsabilitat tècnica no desapareix en una gestió participativa si pel mig hi ha recursos públics. D'una banda, per garantir que els serveis i les activitats mantenen el caràcter públic i universal, d'altra per assegurar que la gestió participativa disposa de recursos tècnics, competències i coneixement suficients i, finalment, per donar suport tècnic de forma permanent a l'aprenentatge.
  - Imprescindible entendre que l'acompanyament ha de defugir sempre la temptació de dirigir i el paternalisme.
  - Fins i tot quan es dona suport a una gestió participada a petició dels interessats mai no s'ha de suplantar la capacitat de decisió dels col·lectius que hi participen i la primera premissa és que l'Administració ha d'entendre i assumir els errors dels gestors participatius sempre que hi hagi revisió i propostes de correcció.

### **Debat obert**

- L'avaluació és sempre una dificultat rellevant en les polítiques de joventut, però ho és encara més a l'hora de valorar els processos qualitius, com el de la participació. El xoc entre l'opinió juvenil i el criteri tècnic deixa sempre un espai de conflicte a

l'hora de valorar el resultat de les accions. Cal trobar, per tant, un sistema d'avaluació dels projectes participatius o participats que satisfaci les necessitats tècniques i al mateix temps la voluntat de decidir dels joves.

- Ja hem explicat que la participació, ben entesa, és més un procés que un objectiu. Però els processos requereixen, per definició, esforços rellevants de treball de proximitat i, lògicament, dedicació en recursos humans. Quan els recursos de què disposa el municipi són escassos per a la política o l'equipament de joventut, és assumible prescindir de promoure la participació? Podem entendre que si un procés participatiu no disposa dels recursos necessaris per ser aplicat amb mínimes garanties és millor posposar-ne la posada en marxa a l'espera de temps millors? O bé la participació ha de ser sempre present en el projecte, amb independència dels recursos de què es disposi?

## 1.9. Gestió, gestió i gestió

### La reflexió

La modalitat predominant en la gestió d'equipaments juvenils a Catalunya és la directa, a càrrec de personal de l'Administració. En molts casos, la responsabilitat directa dels professionals municipals es complementa amb la contractació d'equips externs per a l'execució de programes o serveis determinats, com la gestió de serveis d'informació juvenil o altres assessories especialitzades, els projectes de dinamització o els programes de treball en proximitat amb finalitats socioeducatives. Una tercera opció consisteix a combinar la gestió directa pública amb serveis específics cedits a gestió associativa o participativa, i encara podríem trobar la màxima expressió de la mixtura en equipaments que combinen la gestió pública, l'externalització d'algun servei concret i la cogestió participada de programacions d'activitats.

Concloem que els models de gestió que es donen amb menys freqüència són els models purs, amb una gestió pública, externalitzada o participada de forma completa.

És interessant remarcar, ni que sigui breument, les principals virtuts d'un sistema o altre, per entendre també en quins entorns concrets la balança s'inclina més cap a un model o altre.

**La gestió pública ofereix, en principi, una major estabilitat.** Els professionals hi consoliden el lloc de treball i, per tant, el valor de la referencialitat per als joves, la capacitat d'un treball d'interlocució de llarg abast i la generació de vincle, que ja sabem que és essencial, tenen majors oportunitats de fer-se efectius. Però també és cert que la gestió pública **peca tot sovint de manca d'agilitat** per la càrrega burocràtica de l'Administració,

per la dificultat de prendre decisions ràpides sobre la disposició o distribució de recursos i per la rigidesa en l'organització dels recursos humans.

Per contra, **la gestió externalitzada ofereix versatilitat**, una major eficàcia en l'execució d'activitats i serveis i un valor que gairebé mai no es destaca de manera suficient: **l'expertesa** i els recursos pràctics d'uns professionals que han contrastat la seva capacitat en múltiples territoris, en realitats molt diverses i en tot tipus de situacions.

A les virtuts i dificultats d'una gestió participada o associativa ja ens hi hem referit en un altre apartat, però apuntem a tall de resum que aporta una connexió real amb els col·lectius juvenils, la **credibilitat i proximitat** que es genera en trobar com a responsable d'un equipament un «igual» i una major capacitat d'interpretar la voluntat o els interessos juvenils. En l'altre plat de la balança, en canvi, hi trobaríem **la inestabilitat dels projectes pel caràcter canviant dels interessos juvenils**, per la limitació de la capacitat operativa o de gestió dels col·lectius no professionals i pel **risc de guetització dels espais** en ser identificats amb l'estil o els interessos del grup dirigent.

Els inconvenients d'una gestió participada, però, són habitualment assumits com una característica pròpia i necessària dels programes de dinamització, i quan els projectes tenen una continuïtat mínima, són acceptats no com un problema sinó com una peculiaritat de la gestió.

En canvi, són molt més freqüents i discutides les polèmiques referides a la dicotomia gestió pública o externalitzada. És interessant remarcar que la majoria de defectes atribuïts a la gestió externalitzada deriven no de la seva naturalesa com a fórmula de gestió, sinó de l'aplicació deficient dels mecanismes que la fan possible. Així, quan es parla de poca continuïtat dels professionals, de les baixes retribucions que tenen, de la desvinculació amb el projecte municipal de joventut o de la dificultat de coordinar-se amb els treballadors municipals, en el fons no estem fent altra cosa que denunciar una **mala praxi en els processos de contractació pública** i de seguiment de la seva execució.

En termes generals, un equip professional extern no ha de tenir característiques gaire diferents de les que té un equip de l'Administració. Ni pel que fa a la retribució, ni per l'operativitat, ni per la continuïtat, ni per la coordinació d'equips, no s'haurien d'afrentar dificultats gaire diferents de les pròpies dels professionals de l'Administració. Només cal que els plecs amb les condicions per a la contractació pública defineixin unes característiques equiparables a les de l'Administració, que es poden resumir en l'establiment com a referència del conveni sectorial en vigor, d'uns perfils professionals i de qualificacions adequats, un seguiment tècnic correcte i un sistema d'organització d'equips que integrin externs i interns de manera raonable. El seguiment estricte del conveni, d'altra banda, acabaria també amb la falta de continuïtat dels equips, perquè el dret de subrogació garantiria la continuïtat dels treballadors més enllà dels canvis d'empresa gestora. Així doncs, la clau radicaria més en la qualitat de la contractació pública que no pas en la qualitat de la gestió.

Abans de tancar aquest apartat dedicat a la gestió, ens referim també a un aspecte central en les polítiques de joventut: la transversalitat. Quan parlem de la gestió d'equipa-

ments juvenils, l'aplicació de models transversals té a veure, a grans trets, amb tres eixos principals. Vegem-los.

En primer lloc, partim de la idea general que un equipament juvenil de referència hauria de poder actuar com una finestra única per als joves, en el sentit que s'hi trobés resposta a qualsevol àmbit d'interès que els afecti.

Per assolir aquesta finalitat cal, efectivament, un sistema de treball interdepartamental que garanteixi **relació fluida i capacitat de derivació cap a serveis sectorials especialitzats** (ocupació, habitatge, educació, esports, etc.). Però, a més, en alguns àmbits que són cabdals per a les polítiques de joventut, com l'ocupació i l'educació, és bo i desitjable que en l'equipament juvenil hi hagi **respostes concretes** i no només una derivació a altres serveis. La proximitat, el vincle i un sistema estable d'interlocució amb els joves aporten als serveis un nivell d'eficàcia que difícilment podrien assolir les unitats sectorials especialitzades, que centren el seu coneixement i aptituds en la matèria que tracten però no en l'especificitat dels seus usuaris.

Així, un model ideal seria aquell que situés en l'equipament juvenil, per exemple, un servei d'ocupació jove que fos simplement una derivació del servei d'ocupació general del municipi. És a dir, que no generariem un servei d'ocupació independent, sinó que proposariem al servei d'ocupació municipal que especialitzés la seva atenció en els joves, en un horari determinat, en l'equipament juvenil. Això requereix, òbviament, un treball intens de cooperació entre el departament de joventut i el d'ocupació.

El segon eix a què ens referim en parlar de transversalitat és aquell que té a veure amb l'explotació de la **complementarietat entre equipaments de servei públic que són gestionats per diferents àrees municipals i que, tanmateix, atenen els joves, cadascun des de la seva especificitat**. Parlem de la biblioteca, del poliesportiu, del centre cívic, del centre obert, etc. Tots aquests equipaments tenen, parcialment, un paper referencial per als joves. Si un dels objectius centrals de la política de joventut és generar espais de referència a partir dels quals treballar amb els joves, no té gaire sentit renunciar a aplicar polítiques de joventut també des d'aquests equipaments sectorials.

Així, l'establiment d'una mena de xarxa d'espais de referència per als joves permetria treballar transversalment determinats programes. L'equipament juvenil esdevindria un node més d'aquesta «xarxa d'espais de referència» amb la funció d'articular l'especificitat juvenil.

Finalment, hem de remarcar que el treball transversal presenta tradicionalment **greus dificultats de coordinació o cooperació entre els departaments municipals** que n'haurien de ser protagonistes. La rigidesa de l'organització pública, la verticalitat de les seves atribucions o competències i l'escassa formació dels professionals en metodologies que ho podrien facilitar, converteix tot sovint la transversalitat en una utopia.

En aquestes condicions, una situació molt freqüent és que l'equip tècnic de joventut intenti impulsar el treball interdepartamental des de la seva capacitat única de gestió, adreçant-se als altres departaments, proposant, suggerint o exigint interlocució tècnica. Aquest model, molt freqüent, és insostenible. En primer lloc perquè habitualment el departament de joventut és el més feble des del punt de vista dels recursos i del pes polític en l'ajuntament, i en darrer terme perquè l'eficàcia de la seva proposta dependrà només de la relació personal que es pugui establir amb els responsables tècnics de la resta de departaments. Així les coses, sembla clar que l'impuls del treball transversal hauria de ser responsabilitat, o bé de departaments amb més recursos o pes polític, o bé d'una instància tècnica amb comandament damunt de diferents departaments i, per tant, amb capacitat directiva sobre el conjunt d'interlocutors tècnics.

Sense l'existència d'un sistema general que articuli el treball interdepartamental al conjunt del consistori, la capacitat real d'un departament de joventut a l'hora de promoure espais de transversalitat, hauria de limitar-se a promoure projectes o programes ideats de forma conjunta amb un altre departament que compartís la voluntat de coordinar esforços. Anar més enllà està clarament fora de les atribucions i de les possibilitats tècniques d'un departament de joventut.

### **La guia. Gestió externalitzada. Un mal necessari o una oportunitat?**

- Cada cop sovinteja més la gestió externalitzada d'equipaments de joventut, per bé que el model majoritari continua sent la gestió directa amb contractacions de programes o serveis específics. Les mixtures són, per tant, les situacions més habituals.
- Cal remarcar, per començar, que en cap cas no parlem de privatitzar un model de gestió que no té res a veure amb la gestió externalitzada d'equipaments i serveis de joventut.
- L'externalització s'ha de vehicular sempre a través de contractacions públiques, amb concursos ben regulats i amb totes les garanties de transparència i igualtat d'accés.
- La gestió externalitzada es justifica per raons de logística, eficàcia i, en tot cas, per la capacitat de gestió (a vegades limitada) de l'Administració titular de l'equipament.
- L'externalització ha de respectar amb tota precisió i exactitud les mateixes finalitats públiques que un equipament gestionat per personal propi de l'Administració. Sense concessions.
- Per tot plegat, en una gestió externalitzada no hi ha cap element dels que hem plantejat fins aquí que hagi de variar. Tot ha de ser exactament igual.
- Allò essencial, però, serà que els responsables públics facin un encàrrec correcte, amb garanties i amb unes condicions que permetin una bona gestió.
- Els plecs de condicions per a la contractació pública dels serveis no poden sortir del no-res; han de fer referència sempre a la política local de joventut, explicitada o no en un pla, però sempre ben definida i detallada en un document estratègic.

- Els plecs per a la contractació de la gestió d'un equipament, per tant, haurien d'explicitar sempre quins són els programes o projectes de la política de joventut local que s'han d'aplicar en l'equipament. Aquesta és l'única manera que el concurs dimensioni adequadament els recursos de tot tipus de què ha de disposar, començant pels humans.
- La direcció del projecte o programes externalitzats d'un equipament ha de mantenir-se en tot moment en mans del responsable tècnic municipal, el qual ha de fer un seguiment estable i ben pauta de l'execució.
- Els problemes més freqüents en les gestions externalitzades tenen a veure amb la dotació de recursos econòmics dels concursos i amb l'exigència de recursos humans que s'hi descriuen. Enumerem quatre aspectes essencials per garantir la correcció d'una gestió externalitzada:
  1. Garantia de compliment del conveni col·lectiu del sector, amb retribucions i categories professionals adequades als llocs de treball.
  2. Perfils professionals adequats a les responsabilitats de gestió (evitar monitors de lleure excepte en casos molt específics, garantir la contractació d'informadors juvenils per als serveis de referència, animadors socioculturals en les tasques de dinamització, coordinadors pedagògics o de projecte per als càrrecs directius del centre i talleristes específics per a les programacions d'activitats).
  3. Compliment efectiu del seguiment de gestió previst en contracte.
  4. Dedicació dels professionals de l'empresa adjudicatària a la promoció de la participació, idèntica a la que tindrien els treballadors municipals.
- En tot cas, els models purs de gestió són els menys freqüents. Les mixtures no només són possibles sinó que poden arribar a ser el més adequat, perquè permeten aprofitar les virtuts d'un sistema i de l'altre, posen de costat els gestors de cada sistema i els permet complementar i aprenentatges compartits. Proposem dos exemples:
  - Un equipament de gestió externalitzada que inclou en el contracte l'obligació que l'empresa adjudicatària promogui la gestió participativa o autogestió d'algun servei o espai específic de l'equipament.
  - El cas contrari: un equipament de gestió participativa que requereix els serveis d'una empresa per gestionar una programació concreta o un servei determinat.
- Hi ha moltes combinacions possibles, però allò essencial és el rigor amb què s'executi la gestió i la continuïtat en el seguiment i l'acompanyament de la gestió per part de l'Administració, els responsables tècnics de la qual mai no han de perdre la capacitat de direcció del projecte.
- Finalment, és molt important garantir la unitat del treball en equip. En els casos en què conviu personal de l'Administració amb personal d'empreses externalitzades, és essencial promoure les relacions tècniques necessàries per tal que els professionals d'una banda i altra treballin amb objectius compartits, amb criteris idèntics i amb complementaritat en el seu esforç.



## Debat obert

- Els professionals que treballen des d'empreses aporten un tipus d'expertesa que es fonamenta, més enllà del coneixement, en la capacitat d'adaptar els criteris generals a tota mena de circumstàncies. Tenen, en general, un ventall ampli de recursos perquè han d'adaptar el seu treball a entorns molt diferents. Tanmateix, no sempre s'aprofita aquest valor afegit, perquè els encàrrecs que reben tenen uns límits molt definits i poc flexibles. Un dels reptes pendents en la gestió de serveis a les persones és trobar fórmules de contractació que integrin els professionals externs en els equips estables amb un nivell de confiança que permeti incorporar el seu coneixement i iniciativa.
- L'externalització de serveis es defineix tot sovint com un sistema per abaratir costos als municipis. En canvi, sabem que si els seus professionals reben un tracte laboral adequat i unes retribucions adequades al seu nivell tècnic, la despesa serà probablement més elevada que en una gestió directa perquè al cost laboral s'hi han d'afegir impostos i marges de gestió. Les virtuts de l'externalització s'han de buscar en aspectes qualitius del servei prestat, més que no pas en l'estalvi econòmic. Aquest discurs, però, està molt poc estès, i gens assumit, i preval la interpretació contrària.
- L'esforç per realitzar un treball transversal pot arribar a ser contraproductiu per al servei que vulgui impulsar-lo si no hi ha en el municipi les condicions tècniques necessàries, que no tenen res a veure amb la capacitat del departament de joventut sinó amb el sistema organitzatiu del consistori. És assumible per a una política de joventut afirmar obertament que en determinades circumstàncies és recomanable prescindir del treball transversal?

## 2. Els reptes pendents

Els equipaments juvenils ideats com a espai de referència per als joves en el seu entorn immediat i com a instrument essencial per desenvolupar les polítiques de joventut locals constitueixen, fins i tot sense que hi hagi una voluntat explícita de ser-ho, una xarxa d'instal·lacions públiques molt rellevant. Tal com hem vist en aquest document, comparteixen algunes característiques essencials i s'enfronten a dificultats molt similars, de manera que és oportú i desitjable que puguin intercanviar coneixements i experiències.

Però al mateix temps són també molt diversos, tant pel que fa al seu entorn i als seus continguts com pel que fa a les solucions que s'han adoptat en cada cas per superar els reptes a què s'han enfrontat. Aquesta diversitat, per tant, és també una **oportunitat per buscar relacions de complementarietat i suport mutu**.

Els professionals i els responsables polítics que tenen a les seves mans la missió d'impulsar aquests equipaments han de prendre decisions sobre el seu funcionament amb un grau elevat d'incertesa, derivada de la naturalesa canviant de la realitat juvenil i de la complexitat del treball en proximitat amb les persones. No tindria gaire sentit, per tant, desapropiar l'oportunitat de convertir aquesta xarxa teòrica **en una xarxa real, a través de la qual circulés la informació amb fluïdesa, fos possible compartir experiències, es possessin en comú les dificultats afrontades, es generés un espai de discussió tècnica i es dissenyessin models de gestió o projectes pràctics** amb la finalitat de millorar les possibilitats d'èxit de cadascú a casa seva.

En aquest document hem suggerit temes de reflexió que tenen a veure amb la situació actual d'aquests equipaments, tenint en compte condicionants socials, polítics i tècnics. Al mateix temps, hem volgut fixar algunes pautes i directrius tècniques que avui podem defensar amb un elevat grau de certesa, gràcies als anys, que ja comencen a ser llargs, d'experiència en la gestió d'equipaments juvenils. I, en part com a conseqüència d'aquests dos elements previs, hem anat situant sobre el paper debats necessaris, que haurien d'ajudar a superar dificultats que afrontem cada dia o objectius que encara no hem assolit. Prenent aquesta triple perspectiva com a punt de partida, ens agradaria que aquest document pogués ser percebut com l'inici d'un treball de llarg recorregut que doni vida real a aquesta trama d'equipaments distribuïda arreu del territori i que usi els instruments propis d'una xarxa per avançar col·lectivament en la millora de la seva gestió i, per tant, en la millora de les seves possibilitats d'èxit.

Amb aquest desig i aquesta perspectiva per davant, així doncs, no hi ha millor manera de cloure aquest document que fent una primera llista de reptes, provisional i perfectible, que han d'afrontar avui els equipaments juvenils. Sabem quins equipaments tenim,

com són i quines dificultats tenen. Sabem també quines certeses podem defensar com a coneixements consolidats. I proposem aquí dotze reptes sobre els quals ens cal treballar a partir d'ara.

### **Recursos humans**

Una adequada dotació de recursos és essencial per tal que els equipaments desenvolupin de manera eficaç la seva missió. Però hem comprovat que són justament els recursos humans els que esdevenen clau per garantir les condicions mínimes necessàries en el projecte de servei d'un equipament. Cal incrementar en nombre les dotacions de personal, cal dissenyar models de formació que aportin competències pràctiques i recursos tècnics, i cal establir pautes per fixar mínims necessaris i distribuir funcions i responsabilitats de manera raonada.

### **Especialització**

Sense deixar d'atendre els serveis i les programacions genèrics que tot equipament ha de garantir, és necessari crear espais de singularitat que identifiquin la instal·lació, que li donin personalitat diferenciada i que aportin valor afegit. L'especialització en algun àmbit propi de les polítiques de joventut o l'experimentació amb elements d'innovació o noves realitats emergents poden ser la resposta.

### **Xarxes socials**

No està en dubte la necessitat d'usar les xarxes socials com a element de difusió, socialització i aplicació de projectes concrets des dels equipaments. Però és encara una feina pendent la descripció precisa de les seves utilitats en el marc de les polítiques de joventut, els criteris genèrics amb què s'han de gestionar i les pautes que cal seguir en el seu ús quotidià.

### **Transformació digital**

Igual que bona part de les organitzacions actuals, públiques o privades, els equipaments juvenils han d'afrontar el fenomen de la transformació digital, que permet un salt qualitatiu en la gestió de la informació, que aporta transparència, que introdueix millores organitzatives, que orienta l'acció pública al ciutadà (el jove) i multiplica i optimitza els instruments de gestió de dades. Gestió horitzontal entre iguals, compartir i col·laborar.

## **Transversalitat aplicada als equipaments**

Els equipaments juvenils han de ser espai de referència essencial per als joves, però no són ni poden ser els únics. El treball de proximitat amb els joves s'ha d'articular a través de xarxes locals d'espais i equipaments, dintre de les quals els equipaments de joventut han de tenir un paper central però no exclusiu.

## **Xarxa d'equipaments juvenils**

Dificultats comunes, virtuts singulars, solucions innovadores, apostes arriscades, fracassos necessaris, difusió conjunta, èxits a compartir. És necessari treballar en xarxa amb els equipaments juvenils d'entorns territorials diversos per optimitzar el coneixement acumulat, per compartir aprenentatges i per actuar en suport mutu.

## **Taula professional**

No hi ha un espai estable de diàleg tècnic al voltant dels equipaments juvenils. Els seus responsables lamenten amb freqüència la seva lluita solitària, però no es coneix cap intent de generar una taula que permeti intercanvi d'experiències i bones pràctiques, de discussió tècnica i d'elaboració de propostes amb intenció global.

## **El llindar mínim**

Tenim experiència i bagatge suficient per elaborar propostes de mínims. Quina és la dotació mínima d'equipaments juvenils que necessita cada territori concret? Quina grandària, quins recursos i quins equipaments humans? Cal elaborar propostes per al debat.

## **Projectes**

Malgrat que se'n reconeix la necessitat, són minoria els equipaments que disposen de projecte de funcionament i, encara menys, els que es posen en marxa a partir de l'elaboració d'un projecte previ d'usos. Cal generalitzar l'hàbit tècnic de planificar estratègicament a partir del coneixement i l'anàlisi de la realitat, amb propostes a mitjà i llarg termini.

## **Dades i avaluació**

Les memòries i documents d'avaluació continuen sent molt precaris. Es dedica poc temps i escassos instruments tècnics a avaluar amb coneixement. Cal generalitzar la recollida sistemàtica de dades i indicadors de gestió per fer-ne anàlisi acurada i obtenir conclusions basades en certes i no pas en valoracions subjectives i aproximatives.

### **Perspectiva de gènere**

Els usuaris dels equipaments juvenils són majoritàriament nois. És obvi que cal revertir-ho per atendre, com a mínim al mateix nivell, les noies. Cal esbrinar les raons d'aquest biaix i elaborar propostes de transformació per reequilibrar la situació.

### **Perspectiva internacional**

Els equipaments poden ser també plataforma per a la projecció internacional de les dinàmiques juvenils. Hi ha experiències interessants, però continuen sent poques i de minsa repercussió. És un territori encara per explorar.

## Altres publicacions de la sèrie Benestar i Ciutadania

---

### Eines

- 1 Recull de normativa sobre participació ciutadana en l'àmbit local: Darrera actualització: juliol del 2015
- 2 Guia pràctica per a la realització de polítiques transversals de gènere en l'àmbit municipal: Recull d'experiències positives en educació, joventut, cultura i esports; serveis a les persones i cohesió social; treball i promoció econòmica; sanitat i salut pública; urbanisme, habitatge i mobilitat
- 3 Pobresa energètica a la demarcació de Barcelona: Propostes d'actuació des de l'àmbit local
- 4 Pla local de prevenció de drogodependències: Orientacions per al diagnòstic
- 5 Guia per al desenvolupament de projectes d'horts socials ecològics
- 6 Guia per a l'avaluació de l'impacte dels programes d'horts socials
- 7 Guia per a l'elaboració de plans locals LGBTI
- 8 Reglament tipus de participació ciutadana
- 9 Adjudicació i règim intern de l'allotjament d'urgència