

# LOS LABORA- TORIOS

Encuentros y talleres para una

**cultura abierta**

## Laboratorio 4

**Centros de distrito y cultura de proximidad**

Nuevos modelos de gestión, producción y programación

---

## Guía para participar / Material del laboratorio

organiza

Área de Gobierno  
de Cultura  
y Deportes

colabora

Área de Gobierno  
de Coordinación Territorial  
y Asociaciones

## Índice

- 1.- Introducción. Pág. 3
- 2.- Marco Conceptual. Pág. 4
- 3.- Hoja de Ruta. Pág. 8
- 4.- Estructura del Laboratorio. Pág. 10

— Todos los materiales producidos durante el taller, así como los informes resultantes del conjunto del laboratorio, serán puestos a disposición pública en <http://medialab-prado.es/article/los-laboratorios> bajo licencia Creative Commons BY-SA.

— La etiqueta para compartir en redes sociales es [#LaboratoriosMadrid](#)

## 1.- Introducción

Desde el Área de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid se pone en marcha un nuevo Laboratorio para pensar y diseñar de manera participada las políticas culturales de la ciudad. Este **Laboratorio 4**, desarrollado en colaboración con el Área de Gobierno de Coordinación Territorial y Asociaciones, abre un espacio de diálogo y trabajo en común para la activación y mejora de los Centros Culturales de Distrito. Además, propone abrir también un debate en torno a la Cultura de Proximidad, entendida como aquella que se lleva a cabo en el entorno de los barrios y los distritos, y que se desarrolla principalmente con las comunidades locales. El Laboratorio 4 se desarrollará en tres sesiones diferenciadas, autoconclusivas pero interrelacionadas, entre noviembre de 2016 y marzo de 2017.

Los Laboratorios son un espacio de participación en las instituciones y en las políticas culturales públicas de nuestra ciudad. Impulsados desde el Área de Cultura del Ayuntamiento de Madrid, proponen un lugar para el diálogo entre agentes culturales, responsables municipales y ciudadanía. Una oportunidad para trabajar en el diseño y desarrollo de futuras actuaciones y programas.

## 2.- Marco Conceptual

Las competencias que afectan a la cultura están repartidas entre las diferentes Administraciones Públicas. Como parte de ellas, son los Ayuntamientos quienes tienen más capacidad de gobierno, influencia y contacto con la ciudadanía; a la vez que la responsabilidad del diseño de políticas locales e implementación de medidas situadas sobre el entorno más cercano. Una función de proximidad que debe servir para asegurar la promoción de la cultura, y todas sus expresiones, como bien común, como derecho ciudadano, como factor clave de generación de cohesión y transformación social, y como uno de los pilares de un desarrollo humano local sostenible<sup>1</sup>.

Entendemos los gobiernos locales como actores de primer orden en la defensa y la promoción de los derechos culturales, como derechos humanos fundamentales, que mediante las políticas de proximidad garantizan la participación activa de los habitantes en la vida cultural de la ciudad y las decisiones públicas.

La proximidad se presenta en este marco como un concepto activo y de plena vigencia en el ámbito cultural, asociado con procesos de democratización de la cultura, que además se relaciona transversalmente con otros ámbitos desde un punto de vista comunitario, como la salud, la educación o la economía social.

Como concepto, la proximidad se vincula además a la implicación directa de la ciudadanía en la producción de la cultura de los barrios y a la necesidad de dotar de infraestructuras culturales áreas urbanas vulnerables. En el ámbito institucional ha encontrado su expresión más visible en la creación de centros cívicos, casas de cultura o centros culturales, así como en otras propuestas desde la sociedad civil como ateneos populares o centros sociales.

Además, en la actualidad, la idea de proximidad cobra un nuevo sentido, como un amplio campo de trabajo vinculado a los procesos de participación ciudadana, que generan nuevas formas de relación con las instituciones públicas y de gobernanza urbana.

---

1 - El esquema de actuación de la Agenda 21 se sustenta en cuatro pilares como son: la inclusión social, la economía, el medio ambiente y la cultura

[http://www.agenda21culture.net/images/a21c/nueva-A21C/C21A/C21\\_015\\_spa.pdf](http://www.agenda21culture.net/images/a21c/nueva-A21C/C21A/C21_015_spa.pdf)

## **Sobre la situación en Madrid**

En nuestra ciudad, el desarrollo de políticas culturales de proximidad por parte de los gobiernos locales ha sido muy limitado. En los años recientes, el modelo cultural municipal ha estado sobre todo centrado en la creación de grandes infraestructuras y en la relación con las industrias culturales, implementando estrategias y medidas más propias de competencias estatales que municipales. Si bien podemos reconocer positivamente que se ha favorecido la proyección cultural internacional de la ciudad, también es patente que se ha descuidado el acceso de la ciudadanía a la cultura en un marco de equidad, y se ha producido un abandono institucional de la cultura de base en nuestros barrios y distritos.

El resultado ha sido la concentración de los principales recursos culturales en la almendra central de la ciudad y el desequilibrio en el acceso a los recursos e instituciones municipales. Una centralización que no ha sido compensada con dispositivos de diálogo con los agentes culturales, ni con una apuesta real por la mediación con las comunidades locales, generando una realidad institucional desconectada de las necesidades del tejido cultural, los vecinos y la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, uno de los grandes retos que afrontamos en el momento presente es el desarrollo de un modelo cultural que pueda compensar esta tendencia centralizadora. Así, preservando la calidad y proyección cultural alcanzada en los años recientes por las grandes instituciones de referencia, es prioritario hacer una apuesta por el reequilibrio territorial, el apoyo a la pluralidad y diversidad del tejido cultural, y la recuperación del papel protagonista de la ciudadanía como agente cultural.

La clave para esta apuesta está en la innovación en políticas culturales de acceso y proximidad, las cuales encuentran en los Centros Culturales de Distrito el mejor marco de oportunidad. Un conjunto formado por un total de 90 Centros, en los que actualmente trabajan 203 servidoras públicas, se organizan 7.102 actividades de carácter diverso y se invierte un presupuesto total de 18.784.369 €.

Poner el foco en los Centros Culturales de Distrito de la ciudad significa entenderlos como espacio de referencia municipal, conector con otros agentes e infraestructuras públicas y privadas presentes en los territorios, como bibliotecas, escuelas u otros equipamientos culturales. En este sentido, se pone en juego una nueva concepción plural y abierta de la

proximidad, que se relaciona con las nuevas formas de gobierno y permite vincular el papel de estos centros culturales con las formas de arte comunitario, las iniciativas culturales urbanas activas en los distritos, la actividad desarrollada por otros espacios alternativos, sociales o vecinales, o la educación y mediación vinculada a determinadas prácticas críticas desarrollada desde museos y centros de arte.

## **Activación y mejora de los Centros Culturales de Distrito**

La activación y mejora de estos Centros Culturales de Distrito es un objetivo de primer orden, cuya estrategia principal ha de ser el desarrollo de toda la potencia de los Centros Culturales de Distrito como equipamientos ciudadanos funcionales, flexibles y cercanos a la realidad sociodemográfica y de diversidad cultural de los distintos barrios y distritos, y como servicios públicos capaces de interactuar y ofrecer una propuesta de valor bajo criterios adaptados a cada contexto y sus distintas necesidades, tipología de usuarias, proyecto comunitarios, etc. Además, ha de contemplar las formas de relación con un entorno en el que habitan prácticas e iniciativas culturales urbanas que han emergido en los años recientes como resultado de la actividad de creadores, artistas, productores y colectivos de diversa índole activos en los territorios.

La definición y ejecución de este marco de acción debe abordarse desde una doble vía institucional. Por una parte, la innovación en el desarrollo de políticas culturales de proximidad, por parte del Área de Cultura y Deportes. Por otra, el desarrollo de la hoja de ruta para la descentralización impulsada por el Área de Coordinación Territorial y Asociaciones, entendida como instrumento para la mejora de vida de la ciudadanía, de la calidad de la democracia y de la prestación de servicios públicos.

Esta doble vía debe además atender los dos principios fundamentales marcados desde el Área de Coordinación Territorial y Asociaciones, como son la subsidiariedad y la asimetría. El principio de subsidiariedad en su sentido positivo, pretende dotar de mayor autonomía a las Juntas de Distrito para posibilitar una gestión más cercana, eficaz y eficiente para la vecindad, siendo las Áreas de Gobierno las encargadas de mantener la unidad de gobierno y la coherencia en la visión de ciudad.

Por su parte, el principio de asimetría pretende impulsar el proceso de descentralización asumiendo distintos ritmos en la intervención y puesta en marcha de proyectos pilotos, en función de los diagnósticos

realizados, avanzando en aquellos distritos en los que las condiciones lo permitan, para incorporar al resto cuando ello sea posible. En definitiva, atender a las diferencias existentes entre distritos en cuanto a lo organizativo y competencial, respetando a la vez las características intrínsecas de los mismos.

A estos dos criterios se sumará el enfoque de género, con el fin de poder detectar posibles brechas en el marco de la Estrategia para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la ciudad de Madrid (2011-2015) o el Plan que la sustituya.

El **Laboratorio 4** discurrirá de forma pareja y complementaria a la labor a desarrollar por el Grupo de Trabajo sobre Centros Culturales del Consejo Coordinador de Distritos, y otro formado por técnicos municipales de las Áreas de Coordinación Territorial y Asociaciones, y Cultura y Deportes. Los tres espacios de trabajo, incluyendo el Laboratorio, estarán activos y coordinados durante el proceso. El Laboratorio funcionará como espacio deliberativo, de contraste y codiseño de las distintas estrategias y acciones enfocadas a la activación y mejora de los Centros Culturales de Distrito.

### 3.- Hoja de Ruta

Con el objetivo de arrancar un marco de actuación en este sentido, el Laboratorio 4 pone el foco sobre la definición de nuevos modelos de gestión y gobernanza, de producción y programación cultural de los Centros Culturales de Distrito, en relación con su entorno más cercano. Un marco de trabajo que trazará líneas de acción más allá de la dotación de recursos, personal e infraestructuras desde una perspectiva de descentralización territorial. La búsqueda efectiva de una mayor permeabilidad institucional, la conectividad entre redes de trabajo y agentes, la transferencia de conocimientos y experiencias entre los distintos espacios de la creación, la conexión con las principales instituciones dedicadas a la cultura, y el desarrollo de espacios formales de participación.

#### Laboratorio 4

#### Centros de Distrito y cultura de proximidad (noviembre 2016 - marzo 2017)

La activación y mejora de los Centros de Distrito, así como la innovación en el desarrollo de una nueva política de cultura de proximidad es un objetivo ambicioso, cuya consecución y desarrollo, abarcará un marco temporal que desde ahora, deberá tener continuidad los próximos años. Por eso, el **Laboratorio 4** tiene la función de poner las bases para acometer todo este proceso de manera consensuada a nivel político y coordinada entre los distintos agentes implicados, así como articulada organizativamente y en cuanto a recursos. Para ello, proponemos este laboratorio con un formato que se desplegará en tres sesiones de trabajo, entre noviembre de 2016 y marzo de 2017.

##### > Sesión 1, El diagnóstico.

El **Laboratorio 4** comenzará su primera etapa en noviembre con la elaboración de un diagnóstico colectivo sobre la situación de los Centros Culturales de Distrito, en general y en cada uno de los distritos en particular, abordando las dificultades específicas que afrontan en el día a día los diferentes agentes implicados en la acción cultural de los distritos. A esto se sumará un estado de la cuestión basado en el análisis de programas y medidas que innovan en la concepción de políticas culturales de proximidad, contemplando distintas iniciativas activadas desde el propio Ayuntamiento de Madrid (como el propio **Plan Estratégico de Descentralización Municipal de Madrid**, el programa **Madrid Activa** o **Intermediae Extendido**, Villaverde-Experimenta, en-

tre otros), y su puesta en relación con otras estrategias destacadas en el ámbito de la cultura de proximidad, como el **Programa Integral de Proximidades** diseñado en Barcelona.

### > **Sesión 2, Las medidas.**

En una segunda sesión, planteada para el mes de enero, se abordará en el desarrollo de medidas y propuestas concretas con sus fases de implementación, teniendo en perspectiva el diseño de nuevas formas de gobernanza y modelos de gestión para los Centros Culturales de Distrito, presentados como pieza clave en la regeneración la vida cultural los barrios de nuestra ciudad. El objetivo será elaborar un marco de actuación enfocado a la recuperación de los estos espacios culturales que poder desarrollarse en los próximos años; a la vez que poner en juego diversas formas de relación con el resto de iniciativas culturales activas en la realidad de los distritos.

### > **Sesión 3, La activación.**

El **Laboratorio 4** finalizará en mes de marzo, con la presentación pública del trabajo realizado, junto el marco de actuación y líneas de acción que de él puedan derivarse. Una sesión en la que podremos conocer además otras experiencias referenciales a nivel estatal e internacional en relación a cultura de proximidad, que serán convocadas en un encuentro público y ayudarán a contrastar nuestro itinerario y avances.

## 4.- Estructura del laboratorio

> **Sesión 1: El Diagnóstico.**  
**16 y 17 de noviembre 2016.**  
**Medialab-Prado.**

### Objetivo principal:

Elaborar un diagnóstico amplio, diverso y complejo de la situación de los Centros Culturales en relación a las políticas culturales de proximidad.

### Contenidos a tratar:

- Conocer un marco sobre el estado de la cuestión de las políticas de proximidad y sobre todo del estado de los centros culturales de proximidad tanto en Madrid como en otras ciudades.
- Compartir la batería de datos disponibles de número de centros y necesidades ya detectadas en Madrid
- Acercamiento contextual que implique también la identificación de puntos clave comunes.
- Diagnóstico colectivo basado en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

### A quién va dirigido:

Esta primera sesión del Laboratorio 4 pretende ser lo más abierta posible, invitaremos a directores de centros culturales, responsables de las unidades de gestión de los distritos, colectivos, entidades, empresas y asociaciones usuarias de los centros, responsables de políticas públicas y de los programas que están en marcha. Para ello se abrirán los canales de difusión para aceptar inscripciones al Laboratorio como ha sido habitual en los anteriores.

### Cómo lo vamos a organizar:

**Día I - 16 de noviembre.**

**Lugar:** Auditorio Medialab-Prado.

**Sesión de mañana:** Jornada de trabajo interno con los ponentes y personas que intervendrán por la tarde.

### Sesión de tarde (abierta al público general + streaming):

- > 17h a 17:15h. Apertura del Lab 4 y presentación del programa y metodología de trabajo por Azucena Klett, asesora de Cultura del Área de Gobierno de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid.
- > 17:15 a 17:45h. Presentación institucional realizada por las dos áreas implicadas:
  - >> 15' de José Haro del Área de Gobierno de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid.
  - >> 15' de Edurne Irigoien del Área de Gobierno de Coordinación Territorial y Asociaciones
  
- > 17:45h a 18:05h. Intervención de George Yúdice, sobre el marco general de las políticas culturales de proximidad.
- > 18:05h a 18:25h. Intervención de Javier Rodrigo de Transductores, sobre las aportaciones y avances concretos en la ciudad de Barcelona y otros ámbitos sobre políticas culturales de proximidad.
- > 18:25h. a 18:40h. Turno de preguntas y comentarios abiertos a los participantes.
  
- > 18:40h. a 19:10h. - Descanso
  
- > 19:10h a 20:00h. Conversación abierta sobre el estado de la cuestión en Madrid con programas y proyectos ya en marcha. Cada ponente tiene 5 minutos para contar la experiencia, contextualizarla y hacer una valoración positiva y de mejoras de la misma:
  - >1> Madrid Activa
  - >2> Intermediae Extendido
  - >3> Villaverde Experimenta
  - >4> Biblioteca de Eugenio Trías
  - >5> Nuevo Centro Cultural de Distrito en Usera
  - >6> FRAVM
  
- > 20:00h. a 20:30h. Turno de preguntas y comentarios abiertos. Fila Cero.
- > 20:30h. a 20:50h. En el espacio se desplegarán 3 zonas de recogidas de materiales a partir de las fichas que se entregaron en el inicio de la sesión. Es un ejercicio de expectativas positivas y negativas que servirá como primer acercamiento al diagnóstico a desarrollar al día siguiente y también para ir documentando experiencias.
- >20:50h. a 21:00h. **Cierre** y despedida hasta el día siguiente.

## Día II - 17 de noviembre.

**Lugar:** Auditorio Medialab-Prado.

**Sesión de mañana:** Trabajo interno con los 10 facilitadores de las mesas para explicar la metodología de trabajo de la misma.

### Sesión de tarde:

Trabajo de diagnóstico, contraste y primera propuesta de medidas que se trabajará por mesas pero también en gran grupo.

> 17h Bienvenida de la sesión.

> 17:15h Explicación general de la metodología y sobre todo la contextualización y el foco en los Centros de Cultura y Proximidad. Pedro Jiménez y Ricardo Antón.

> 17:30h a 18:30h. Trabajo en las mesas para Contraste y Medidas.

>> 17:30 - 17:40: Ronda de presentaciones (1 minuto por persona. Cómo me llamo y de dónde vengo).

>> 17:40 - 18:30 (50'): Elaboración de una matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que luego nos permitirá extraer factores y medidas siguiendo el esquema de Análisis Interno donde se sitúan las Debilidades y Fortalezas y el Análisis Externo donde se sitúan Amenazas y Oportunidades.

>18:30h (20') Extracción de Factores clave.

El ejercicio anterior situará los debates y para ello tendremos que extraer 3 factores clave destacados. El grupo tendrá que elegir aquellos que considere que representan mejor la situación de los Centros Culturales de Distritos y de las Políticas Culturales de Proximidad.

En cada mesa habrá 8 hojas A4 de color diferenciado para Debilidades (Azul), Amenazas (Rojo), Fortalezas (Verde), Oportunidades (Amarillo), en el que de manera consensuada se escribirán los Factores elegidos. Es importante respetar el código de color.

>18:50h (30') Elaboración de Medidas concretas. División del grupo en 3 subgrupos.

Una vez elegidos los tres factores el grupo se divide en tres y desarrolla cada subgrupo una medida concreta para paliar, solventar, acompañar, mejorar el factor elegido. Esa medida debe

escribirse de forma propositiva. Se respetará el código de color.  
Cada grupo finalmente debe tener una matriz de diagnóstico, 3 factores clave junto a 3 medidas para la puesta en común.

- > 19:20h 15' de descanso.
- > 19:35h a 20:35h Cada grupo tiene 5 minutos para explicar sus factores y sus medidas que quedarán ubicadas en el suelo según el código de color acordado.
- > 20:35 a 20:45h Palabra rápida de cierre de todas las personas. Con una expectativa o valoración de la sesión.
- > 20:45 a 21:00h Cierre institucional. Azucena Klett.

## > Sesión 2: Las medidas.

25 y 26 de enero 2017.

### Prototipado de herramientas + medidas concretas.

#### Objetivo principal:

Se trabajará a partir de un documento previo, fruto de la unión del diagnóstico realizado en las mesas de trabajo celebradas en Noviembre y de diagnóstico distribuido por centros con la intención de proponer y dar respuestas con medidas concretas y herramientas que puedan ponerse en marcha y ser desarrolladas en las condiciones actuales de la legislatura de gobierno. Se primarán aquellas acciones que hagan mejoras en el modelo de gobernanza de los Centros Culturales y su relación entre ellos.

#### Contenidos a tratar:

Algunos posibles temas concretos sobre los que trabajar (que habrá que completar y desglosar para llevar a cuestiones muy concretas que prototipar -no más de 10 propuestas a prototipar-):

- Fórmulas de interacción entre institución, agentes culturales y sociales y ciudadanía (en modelos de gobernanza y programación).
- Modelos de licitación, contratación pública responsable y cumplimiento de código de buenas prácticas.
- Recursos, herramientas y procesos compartidos (comunicación, temas admin y jurídicos, producción técnica, procedimientos, directrices básicas de transparencia y rendición de cuentas...).

#### A quién va dirigido:

Esta sesión del Laboratorio 4 pretende ser lo más eficaz posible por lo que se hará especial hincapié en la participación de los responsables de unidades administrativas, directores de centros así como agentes y usuarios habituales de los centros. La eficacia también debe partir de la diversidad de agentes y miradas a un mismo problema. Se conformarán grupos pequeños y operativos para tratar temas y herramientas concretas.

#### Cómo lo vamos a organizar:

Los prototipos de herramientas y medidas se desarrollarán a lo largo de dos tardes consecutivas. Una primera tarde más de introducción-espe-

culación-planteamiento; y una segunda de definición y concreción. Las mañanas de esos dos días se utilizarán para el trabajo interno del grupo motor para preparar metodologías, trabajo con facilitadoras, etc.

Para trabajar cada prototipo se crearán grupos pequeños que permitan el diálogo (p.e. 8 personas), mezclando a personas con distintos perfiles, de distintos distritos, en base a su relación y/o interés por el tema / prototipo concreto a tratar. Si hay muchas personas inscritas, se pueden doblar algunas de las mesas (tratar algunos de los temas en más de una mesa).

Se elaborará una metodología con distintas sesiones-fases para las dos tardes y un formato de ficha común que tener que completar para compartir resultados, más allá del formato específico que pueda adoptar cada prototipo, que deberá llegar al estado máximo de resolución que sea posible.

El diseño de nuevas herramientas tendrá en perspectiva el desarrollo de futuros modelos de gestión para los Centros de Cultura de Proximidad. Así como el planteamiento de un calendario tentativo de cómo podría plantearse una estrategia de recuperación de Centros de Proximidad a lo largo de la legislatura.

#### **Continuación del trabajo:**

De cada mesa de trabajo habrá una ficha que documentará los debates y los facilitadores / relatores de las mesas tendrán que emitir un informe recogiendo las decisiones de cada mesa. Esta documentación será procesada y tomada en consideración por parte de la mesa de trabajo mixta entre Coordinación Territorial y Cultura que elaborará el informe final de las que será presentado y aprobado en la sesión 3 de este Laboratorio.

## > Sesión 3: La activación.

30 de marzo 2017.

Devolución resultados + Panel expertas + Mesa política.

### Objetivo principal:

Devolver a la ciudadanía implicada y a la ciudad en general las bases de políticas culturales de proximidad elaboradas durante el Laboratorio. Es la sesión de compartir al máximo y de potenciar la cooperación en los mismos términos con otras experiencias.

### Contenidos a tratar:

Estas jornadas deben servir para:

- Compartir los resultados del Lab4 en sus sesiones de diagnóstico y herramientas / medidas.
- Conocer experiencias referenciales a nivel estatal e internacional en relación a cultura de proximidad.
- Espacio de presentación y representación política-institucional, en el que también dar cabida no sólo al gobierno, sino a otras fuerzas políticas (buscar legitimidad y contraste del proceso).

### A quién va dirigido:

A la ciudadanía en general, participantes del Laboratorio 4 en las diferentes sesiones y a los responsables de desarrollar y aplicar estas medidas. Se presentará también al resto de fuerzas políticas y al máximo número de concejales de distrito como esfuerzo de coordinación de las dos áreas de gobierno implicadas.

### Cómo lo vamos a organizar:

Mediante una jornada pública de presentación y debate con un formato de mayor visibilidad y representación, en un formato tipo jornadas, más de compartir resultados y experiencias que de trabajo-taller.

Para definir esta sesión (de naturaleza distinta a los formatos utilizados hasta ahora en los Labs), es necesario previamente fijar desde el Ayuntamiento, expectativas y orden de prioridades, recursos disponibles, etc.



LOS  
LABORA-  
-TORIOS

Encuentros y talleres para una

**cultura abierta**