



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya Manual de apoyo a la Gestión Cultural

Gestión de Equipamientos Polivalentes o de Proximidad

RESUMEN

En este manual nos salimos de las pautas clásicas que se dan cuando se habla de gestión de equipamientos, pues el énfasis está puesto en la gestión **antes de abrir** los equipamientos: **la gestión necesaria para su diseño y la gestión necesaria mientras se construyen los equipamientos**. El objetivo es que esa *gestión previa* garantice la sostenibilidad del proyecto y su apropiación por la comunidad, que es el reto mayor.

AUTOR

Jorge Melguizo

Colombiano, de Medellín. Comunicador Social – Periodista. Desde 2010, consultor y conferencista internacional en gestión pública, cultura, cultura ciudadana, fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil y convivencia y seguridad.

Gerente del Centro de Medellín (2004 – 2005), Secretario de Cultura Ciudadana (2005 – 2009) y Secretario de Desarrollo Social (2009 – 2010) de la Alcaldía de Medellín.

Miembro del Comité Directivo de RESURBE, programa mundial de resiliencia urbana y ambiental de la Cátedra Unesco de Sostenibilidad.

Twitter: @jorgemelguizo

Correo: melguizojorge@gmail.com

1. ARQUITECTURA SOCIAL, ARQUITECTURA DE INTEMPERIE.

Este módulo podría llamarse también *Arquitectura Social y de Intemperie*. La explicación es bastante sencilla: cuando se habla de los equipamientos cívicos, culturales, deportivos, recreativos, se muestran siempre las imágenes de los edificios, las fotos de la arquitectura física. Y se habla de los arquitectos que los diseñaron, de los premios recibidos en las bienales y en otros concursos de arquitectura y de diseño. Es decir, se habla de la arquitectura (y de la ingeniería) física.

Pero poco se habla de la arquitectura social, de la arquitectura de intemperie: esa con la que quiero nombrar al trabajo enorme de diseño de contenidos, de diseño y construcción de la participación de la comunidad en todas las etapas de estos maravillosos procesos sociales, de diseño previo de los modelos de gestión.

Y digo a conciencia procesos y no equipamientos: un equipamiento de proximidad, un equipamiento público barrial, no es un edificio, es un proceso ciudadano, es un proceso de alianzas público – comunitarias, es un proceso de construcción de confianzas y relaciones entre actores diferentes de la sociedad. Un equipamiento polivalente o de proximidad es un proyecto social, educativo, cultural, deportivo, recreativo.

La arquitectura social y de intemperie se refiere, entonces, a eso que contiene el contenedor, a la construcción de ese proyecto social.

Y la clave del funcionamiento de un equipamiento público barrial es que quienes los usen y se beneficien de ellos... se olviden del edificio una vez entren y sean atrapados por los contenidos, por la programación, por la oferta cultural, por las posibilidades de creación, por las oportunidades que se construyen allá, entre las paredes, el piso y el techo de esos edificios.

equipamiento

1. m. Acción y efecto de equipar.
2. m. Conjunto de todos los servicios necesarios en industrias, urbanizaciones, ejércitos, etc.

polivalente.

(De poli-¹ y el lat. valens, -entis).

1. **adj.** Que vale para muchas cosas.
2. **adj. Med.** Dotado de varias valencias o eficacias. Se dice principalmente de los sueros y vacunas curativos cuando poseen acción contra varios microbios.
3. **adj. Quím.** Se dice de los elementos que tienen varias valencias.

Diccionario de la Real Academia Española

Así pues, una primera propuesta en este módulo: no hablemos de equipamientos polivalentes o de proximidad. Aunque, siguiendo una de las acepciones de polivalente de la RAE, está claro que uno de los objetivos de los equipamientos polivalentes ha sido siempre el de *poseer acción contra varios microbios... ¡sociales!*

Decía, entonces, que no hablemos de equipamientos polivalentes o de proximidad. Empecemos ya a romper esa denominación, que parece salida de un documento oficial, de la rutina de un funcionario público. Nadie en un barrio dice: “vamos al equipamiento polivalente o de proximidad”. La gente –un atrevimiento en esta generalización- dice, simplemente: vamos a la cancha, vamos a la biblioteca, vamos a la ludoteca, vamos al centro cívico, vamos a la sede comunal, vamos al centro cultural. En adelante, en este módulo, usaré casi siempre, genérica y arbitrariamente, el concepto de *centro barrial*.

Ah, pero para lograr ese “vamos al centro barrial” no siempre es suficiente con que el equipamiento exista, con que el edificio esté y adentro pasen cosas. Nuestras ciudades tienen muchos ejemplos de edificios vacíos, donde pasa el tiempo sin que pase casi nada. Centros de juventud sin jóvenes, centros culturales sin creadores, centros cívicos... sin ciudadanos: tal vez, solo tal vez, con algo que podríamos llamar usuarios, o peor: consumidores. Equipamientos polivalentes con mayor oferta que demanda. Y sin impacto real en la vida cotidiana de las personas próximas a esos equipamientos. Sin incidencia, que debería ser la palabra, el concepto, con el que evaluemos los resultados de estos proyectos: ¿están incidiendo en las condiciones de vida colectivas e individuales de las comunidades próximas?

¿Un centro para el barrio... o un barrio para el centro?

Recuerdo ahora una consulta que me hicieron los responsables de un gran centro cívico en Buenos Aires, Argentina, construido en medio de uno de los barrios más tradicionales y con mayor historia de esa ciudad, y cercano a una de las llamadas villas miseria (barrios en las peores condiciones físicas y sociales): cómo hacer para que los vecinos fueran al centro, lo usaran, participaran de sus actividades. Llevaba varios años de funcionamiento y los vecinos no lo asimilaban, no lo incorporaban a su cotidianidad. Los usuarios, en su mayoría, no eran los habitantes del barrio, del entorno.

Lo primero que les dije fue: ustedes quieren que los vecinos vengan al centro pero, ¿ya el centro ha ido a los vecinos? ¿el centro se ha metido en el barrio, en las casas de los vecinos, en sus tiendas, en sus cafeterías, en sus talleres? ¿conoce el centro la geografía física del barrio, la geografía social de la comunidad, la geografía humana de sus habitantes? ¿ha trabajado el centro cívico sobre la memoria del barrio, sobre las múltiples memorias de sus vecinos? ¿se ha metido el centro en los lugares en donde trascurren las diferentes vidas del barrio, en esos lugares y espacios y momentos donde el barrio es habitado?

Esta anécdota me sirve para preguntar también por otra palabra: proximidad. ¿La proximidad es la del centro o es la de los vecinos? ¿Cuándo podemos decir que un equipamiento es de proximidad? ¿Solo por estar enclavado en la mitad de un barrio puede llamarse de proximidad? ¿Qué se necesita para garantizar esa proximidad?

En el ejemplo de Buenos Aires, podría uno seguir preguntando: ¿ha sido próximo el centro a sus vecinos? ¿se ha aproximado a ellos, a sus lógicas, a sus dinámicas, a sus cotidianidades?

CONOCER, RECONOCER, VALORAR Y POTENCIAR.

Un modelo de gestión de un centro barrial, de cualquier índole, debe tener en esas 4 palabras su criterio principal de actuación. Y esas 4 palabras, convertidas en criterios, son claves en el antes, en el durante y en el después de construido el centro barrial.

La arquitectura de intemperie es eso, precisamente: conocer, reconocer, valorar y potenciar todo lo que pasa en un barrio mientras se construye el edificio físico. O mejor: todo lo que ya pasa, sin el Estado, más todo lo que el Estado logra que pase, en una suma de compromisos, de proyectos y de recursos. Y la gestión de un centro barrial debe tener un plan de trabajo para que esa arquitectura de intemperie sea un valor agregado y una de las claves de su sostenibilidad.

CONOCER

En los barrios donde construimos los centros cívicos, o las casas de cultura, o las unidades deportivas, por ejemplo, lo fundamental es conocer lo que ya existe desde y para la comunidad: los colectivos culturales, los grupos juveniles, los clubes deportivos, las personas con talentos de todo tipo, las agrupaciones de tercera edad, las redes temáticas, los trabajos de memoria, los espacios de formación autogestionados por la comunidad, los planes de desarrollo local, las experiencias de emprendimiento propias del barrio, las iniciativas individuales que podrían tener un impacto colectivo.

Conocer no es solo mapear todo eso, pero mapear (poner en un mapa, hacer un mapa de organizaciones y actores del barrio) es una tarea necesaria para empezar a conocer.

Estos mapas son el primer paso para tener después, como resultado complementario, una buena guía de recursos del barrio: recursos comunitarios, recursos institucionales, recursos colectivos, recursos individuales, recursos internos del barrio y recursos externos al barrio.

Dos ejemplos de estos mapeos:

1. *En Buenos Aires, Argentina, la Secretaría de Hábitat e Inclusión hizo un inventario de las entidades públicas y organizaciones comunitarias que tienen proyectos en las villas (los barrios con menor índice de desarrollo humano). Estas Guías de Recursos sirven para saber quiénes son, dónde están, qué servicios prestan y quiénes son sus usuarios, pero también sirven para tener claridad sobre rutas posibles en los barrios, aprovechar su capacidad instalada para reuniones y convocatorias, llevar a esas organizaciones los materiales de difusión de otras actividades, etc.*

<http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/servicios-y-organizaciones-sociales-en-villas-de-la-ciudad>

Esta guía de recursos le permite al Gobierno de la Ciudad tener también una mayor y mejor aproximación a las organizaciones y entidades de la Villa 1-11-14, en donde se está construyendo el NIDO, Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades, “equipamiento polivalente o de proximidad” del que hablaremos más adelante.

2. *En Medellín, Colombia, el colectivo de Cultura Viva Comunitaria viene haciendo el mapeo de las agrupaciones y colectivos culturales que existen en los barrios de la ciudad. Este mapeo sirve para identificar a estas agrupaciones y se convierte en herramienta de diagnóstico territorial:*

<http://plataformapuerto.redelivre.org.br/mapa/#lat=6.260388632727576&lng=-75.57773250000002&zoom=12>

Este mapa hace parte de una gran estrategia continental en Latinoamérica: Plataforma Puente – Cultura Viva Comunitaria, y de la que pueden ver muy buena información, documentación, enlaces y producciones audiovisuales, en:

<http://plataformapuerto.redelivre.org.br>

RECONOCER

Es necesario conocer para reconocer: el reconocimiento implica una indagación de lo que hacen organizaciones y personas en nuestros barrios, una exploración sobre sus alcances, una mirada sobre sus procesos y productos.

Reconocer es ir más allá de la identificación. Es pasar a la indagación, al análisis, a la profundización sobre objetivos, estrategias, programas, proyectos, acciones, resultados, avances y atranques.

Reconocer nos lleva a tener un inventario calificado: saber quién es quién en el barrio. Y, al saberlo, tendremos también una de las claves de la gestión: la valoración de esos actores sociales con quienes podremos contar en el centro barrial.

VALORAR

Reconocerlos, para valorarlos: la valoración implica un reconocimiento de su historia (de sus historias), de sus muchos haceres y de sus múltiples saberes.

Valorar implica generar una conciencia pública de la importancia de esos proyectos. Valorar una experiencia individual o colectiva en un barrio debe ser el resultado de la búsqueda del sentido que deberá tener el centro barrial: para qué ese centro barrial. La pregunta por el sentido debería ser la principal pregunta cuando hablamos de gestión.

POTENCIAR

Y valorarlos para potenciarlos: para hacerlos visibles a otros ojos de la ciudad, para apoyarlos con recursos públicos, para ponerlos en los circuitos de circulación más amplios, para ayudar al mejoramiento de su calidad, de sus procesos y de sus productos. Para diseñar programas desde el centro barrial que permitan su crecimiento colectivo e individual. Un centro barrial debe ser visto por la comunidad como *una plataforma de lanzamiento*: una vez que entran su vida se transforma; el centro barrial se convierte así en una puerta de oportunidades.

Potenciar es aprovechar la capacidad instalada, la experiencia acumulada, los conocimientos que tienen sobre su entorno los colectivos y personas que viven en donde se construirá el centro barrial.

Potenciar es hacer crecer y es mejorar lo que ya existe en el barrio, y que ha existido sin el Estado, a pesar del Estado o contra el Estado.

Y a todo eso que ya existía, se suma lo que queremos que comience a existir: lo que diseñamos en conjunto con la comunidad, para que sea contenido y programación de los nuevos equipamientos: espacios de lectura, abuelos cuenta cuentos, pedagogías digitales, proyectos semilla, emprendimientos económicos, talleres de arte, circulación de agrupaciones, proyectos de fortalecimiento de organizaciones barriales, aeróbicos, jornadas de estilos de vida saludable, encuentros de redes, capacitación en muchas áreas, espacios de encuentro, etc. Todo lo que sea posible construir en y con la comunidad. Todo lo que sea posible potenciar.

Así, el centro barrial empieza a existir desde antes de que aparezca el edificio. El contenido del centro barrial se va construyendo mientras se construye el edificio.

Y esa construcción *a la intemperie*, esa *arquitectura social*, es la que permite varias cosas cuando el edificio se inaugura: que al minuto siguiente de cortar la cinta de inauguración empiece a pasar adentro lo que ya viene pasando afuera: solo le hemos puesto paredes y techo a lo que ya tiene piso (hemos ido convirtiendo en piso el horizonte, que es además una definición de la utopía).

Y permite también esa arquitectura de intemperie, esa arquitectura social, que la apropiación de la comunidad sea tremenda: es su proyecto, no un meteorito gubernamental o privado en medio de su barrio. Es el proyecto que han venido diseñando, construyendo, participando, ensayando.

El edificio es el envoltorio para lo que ya tienen, para lo que ya han logrado. El edificio los envuelve. El edificio, envoltorio, envuelve el contenido.

Y ese contenido es un proceso y es un producto. Ya existe, pero se ha ido creando. Y el centro barrial permitirá que el proceso se fortalezca: que se potencien esos contenidos, que se hagan visibles a otros estos procesos y proyectos y productos. Que otros, al conocerlos, los reconozcan y valoren.

Eso es la arquitectura de intemperie. Eso es la arquitectura social. Así de simple. Y se hace de manera acompasada con la arquitectura física. Hay que presupuestarla desde el principio: ¿cuánto cuesta el centro barrial?: lo que cueste hacer continente y lo que cueste hacer contenido. Es la suma. ¿Cuándo se inician arquitectura física y arquitectura social?: al mismo tiempo o, incluso, la arquitectura social puede iniciarse mucho antes de iniciar el diseño del edificio.

La arquitectura física de un edificio exige diseñar el proyecto de obra con el máximo detalle: ideas, bocetos, diseños, volúmenes, metros cuadrados, metros lineales y cantidades de materiales, cronogramas de obra, interventorías, definición de obras de urbanismo complementarias, etc. Quien haya visto un proyecto de obra física diseñado por ingenieros y arquitectos sabrá que no dejan espacio para la improvisación (así no siempre el resultado sea lo que se esperaba del proyecto...).

La arquitectura social debería hacerse con similar rigor: reuniones con la comunidad, reuniones internas de los equipos de gobierno que participarán (y que deberán participar) en el proyecto, talleres de ideas, talleres de imaginarios, diseños de contenidos, puesta en marcha de proyectos demostrativos¹ de esos contenidos, diseño de estrategias de comunicación pedagógica para que el proyecto sea comprendido, asumido y apropiado por la comunidad.

¹ Prefiero el concepto de proyectos demostrativos que el de proyectos pilotos, porque en los primeros lo que se logra es iniciar una acción y que su realización vaya sirviendo para que la comunidad se entusiasme con el proyecto completo mediante la vivencia del mismo. En cambio, los proyectos piloto, generalmente, inducen al error porque todo lo que se pone en marcha para esos proyectos pilotos luego es imposible llevarlos a escala y, por lo tanto, la experiencia es irrepetible.

Un ejemplo de esa arquitectura social: su aplicación en los Parques Biblioteca de Medellín.

En Medellín, Colombia, el gobierno municipal hizo entre 2005 y 2013 nueve parques biblioteca: grandes equipamientos enclavados en los barrios de menores índices de desarrollo humano y de mayores índices de violencias. Son edificios emblemáticos, ganadores de premios de arquitectura algunos de ellos, íconos de la reciente transformación de Medellín y se han convertido en parte fundamental de la agenda turística interna y externa de la ciudad. Pueden ver sobre este programa en: www.reddebibliotecas.org.co

Pero el éxito de los parques biblioteca de Medellín radica en buena medida en la arquitectura social y de intemperie, pues la participación y apropiación de la comunidad es la que logra que más 100 mil personas cada semana habiten los 9 parques biblioteca: esto equivale a llenar semanalmente dos veces y media nuestro estadio de fútbol (sin los 100 años de historia del fútbol y sin todos los minutos diarios y todas las páginas diarias en radio, tv y periódicos que tiene el fútbol. ¿Qué podría pasar si estos proyectos culturales tuvieran la mitad de la exposición mediática que tiene el fútbol? Inimaginable pero deseable, incluso como experimento temporal).

Los equipos de los parques biblioteca empezaron a trabajar en ellos al menos un año antes de cortar la cinta que inauguró cada edificio: Gestores culturales, bibliotecólogos, sociólogos, trabajadores sociales, recreacionistas, educadores físicos, artistas de todas las artes, antropólogos y, sobre todo, vecinas y vecinos de los barrios de influencia de estos parques biblioteca, trabajaron en forma paralela a albañiles, a ingenieros, a arquitectos, a pintores de brocha gorda, a diseñadores, a carpinteros, a artesanos, a cerrajeros. Entre todos armaron el parque biblioteca: el parque biblioteca no es solo un edificio. Es una construcción colectiva, es un proyecto cultural, es un proceso barrial, es un espacio y un motivo de encuentro de la comunidad, y es también una

oportunidad para el encuentro entre la comunidad y el Estado, y para el encuentro de la comunidad de ese barrio con otras comunidades de la ciudad: es decir, estos centros culturales son una estrategia para romper las fronteras invisibles entre zonas de Medellín, que impuso la delincuencia.

Cuando se cortó la cinta de inauguración de esos 9 Parques Biblioteca, la arquitectura física se retiró, salió, dejó de ser (aunque siempre deberá quedar un pedacito para el necesario mantenimiento físico, o incluso para reparaciones estructurales por problemas de diseño y construcción...). Mientras que la arquitectura de intemperie dejó de ser de intemperie y se convirtió, en el momento del corte de la cinta de inauguración, en una maravillosa y transformadora “condena a cadena perpetua”: ese edificio siempre deberá ser un enorme proyecto social, educativo, recreativo, cultural. Todas sus horas, todos los días, todos los años.

Y para esa arquitectura social de los parques biblioteca ha sido clave conocer los proyectos culturales barriales del entorno: En esos proyectos culturales barriales y rurales hay cultura, por supuesto. Pero hay también seguridad y convivencia, y hay inclusión social, y hábitat, y desarrollo económico, y educación. Y oportunidades. La transversalidad ya está en el barrio y en esos proyectos: lo importante es saber ver esa transversalidad.

En esos proyectos comunitarios culturales, o deportivos, o de emprendimientos, o cívicos, en fin, ya hay alianzas público – privadas: el desarrollo conceptual y metodológico de estos colectivos barriales, y sus propios recursos, han sido históricamente una inversión pública, social, no cuantificada y, por lo tanto, no valorada: es un imperativo valorarla, cuantificarla, reconocerla como aporte de las comunidades a los proyectos públicos de transformación de una sociedad, de una ciudad.

Estas organizaciones comunitarias no están esperando que les financien sus proyectos, no están pidiendo: Están ofreciendo. Están ofreciéndose en la construcción de mejores caminos sociales, de caminos reales de transformación. Un modelo de gestión innovadora de un centro barrial debe tener claridad de lo anterior, porque en esas organizaciones comunitarias, en esos líderes sociales, en los vecinos y vecinas del centro, está una buena parte de la riqueza y de la vida posible para ese... equipamiento polivalente o de proximidad.

2. UNA HERRAMIENTA PARA FACILITAR LA GESTIÓN: EDT, ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO²:

La EDT, Estructura de Descomposición del Trabajo, es una herramienta de gestión que permite visualizar el proceso de cada proyecto mediante una descomposición jerárquica que está orientada a clarificar los *productos entregables*.

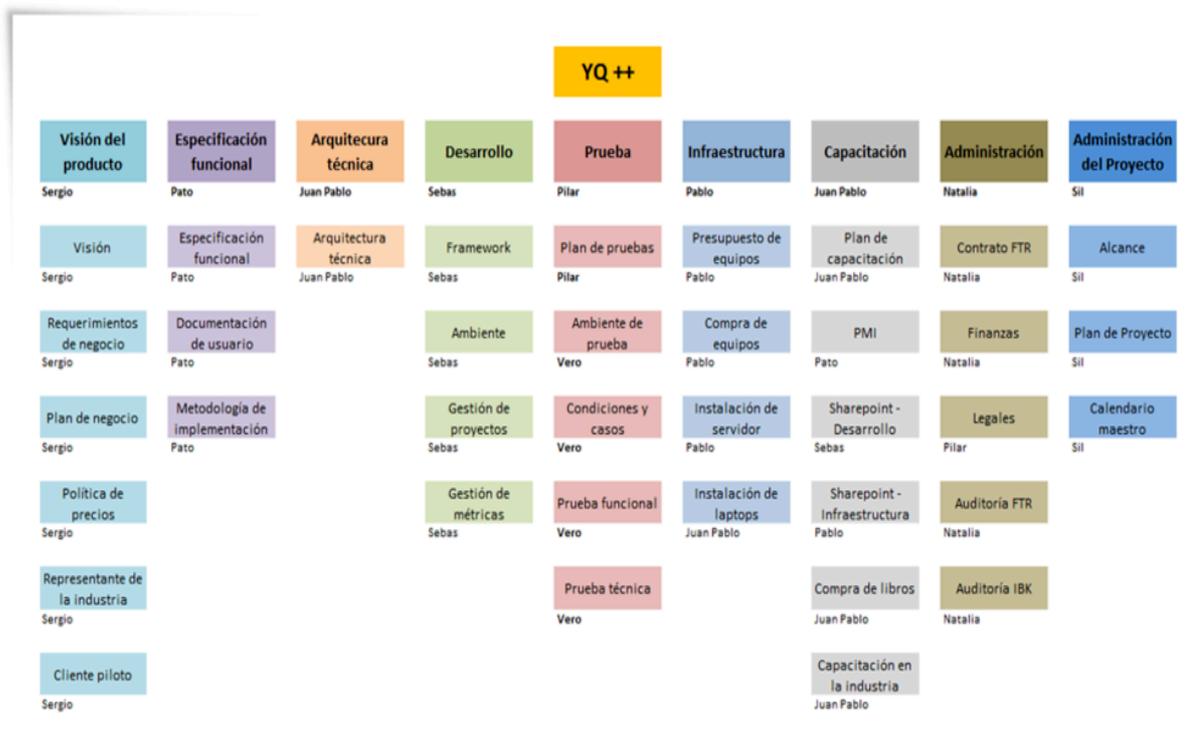
El propósito de una EDT es organizar y definir el alcance total del proyecto. Su forma jerárquica permite una fácil identificación de los elementos finales, llamados "Paquetes de Trabajo".

La EDT sirve como base para la planificación del proyecto. Todo trabajo a ser hecho en el proyecto debe poder rastrear su origen en una o más entradas de la EDT.

Un esquema de EDT es el siguiente, que por supuesto puede acomodarse a las condiciones específicas de cada proyecto:

² Tomo acá casi literalmente la definición que trae Wikipedia sobre EDT, pues es muy comprensible:

http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_de_descomposici%C3%B3n_del_trabajo



3. UN EJEMPLO CONCRETO DE APLICACIÓN DE LA ARQUITECTURA SOCIAL Y DE LA EDT: NIDO, NÚCLEO DE INCLUSIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES: UN CENTRO BARRIAL EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES³:

La EDT del NIDO de Buenos Aires.

En Buenos Aires, Argentina, aplicamos esta herramienta al proyecto del Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades, NIDO, que se desarrolla desde fines de 2013 en la llamada Villa 1-11-14 (zona sur de la ciudad) y que en 2015 se concreta con la construcción de un edificio de 5.000 m².

³ NIDO es un proyecto de la Secretaría de Hábitat e Inclusión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Esta secretaría existe desde 2012 y se creó para trabajar exclusivamente en los barrios informales de Buenos Aires (villas y complejos habitacionales), con el objetivo de su transformación en barrios formales. NIDO es uno de los resultados de la conjunción de programas del gobierno y se está convirtiendo en un proyecto que podría llevarse a escala nacional. Puede verse la información básica de NIDO en <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido>

NIDO es un proyecto innovador del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que para su concepción tomó elementos de varios proyectos similares en otras ciudades del mundo: los centros cívicos de Barcelona y Vitoria Gasteiz, en España; las FARO, Fábricas de Artes y Oficios, de Ciudad de México; los centros SESC, de Brasil, en especial el de Pompeya, en Sao Paulo; y los Parques Biblioteca, de Medellín.

Veremos en este capítulo, con un ejemplo concreto, la aplicación de los dos primeros capítulos del módulo: arquitectura social y herramienta de gestión EDT.⁴

La Estructura de Descomposición del Trabajo del NIDO de Buenos Aires cuenta con 7 grandes grupos o *paquetes de tareas* que componen la estructura del proyecto.

Estas tareas, a su vez, se dividen en 18 subgrupos, para los cuales se desagregan los *Productos Entregables* por parte de una o más áreas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires responsables, de acuerdo a sus competencias⁵:

1. Participación comunitaria:
 - a. Estrategia de procesos participativos.⁶
2. Diseño arquitectónico y urbano:
 - a. Diseño del proyecto del edificio.⁷

⁴ Esta parte del módulo de basa en el trabajo realizado por el equipo responsable del NIDO, vinculado a la Secretaría de Hábitat e Inclusión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La herramienta EDT fue aplicada por Ezequiel Ferrari, funcionario del gobierno y coordinador de este proyecto. El autor de este módulo es asesor de la Secretaría de Hábitat e Inclusión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde 2012, y el proyecto NIDO es parte de esta asesoría y acompañamiento.

⁵ Puede verse la Estructura de Descomposición del Trabajo, EDT, de NIDO, en <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido>

⁶ Puede verse una descripción de la estrategia de participación ciudadana para NIDO en <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido>

⁷ En el caso de NIDO, se tomó la decisión de hacer su diseño con el equipo de arquitectos e ingenieros del Ministerio de Desarrollo Urbano del Gobierno de la Ciudad

- b. Diseño de proyectos del entorno.
3. Licitación y construcción del edificio y de obras complementarias:
- a. Licitación de obra del edificio.⁸
 - b. Licitación de obras del entorno.
4. Contenido programático y funcional:
- a. Emprendedurismo.
 - b. Empleabilidad, formación y capacitación.
 - c. Promoción cultural y artística.
 - d. Deporte y recreación.
 - e. Estrategia multisectorial.
 - f. Servicios “ancla”.
5. Comunicación y difusión:
- a. Comunicación.
6. Administración general:
- a. Seguridad
 - b. Administración.
 - c. Equipamientos e insumos.
 - d. Inauguración.

de Buenos Aires y, por lo tanto, no salió a concurso público, que es una estrategia más recomendable para este tipo de edificios por el simbolismo que representan y por la posibilidad de tener un diseño muy innovador, que le de valor agregado al proyecto.

Pueden verse los planos del edificio NIDO a enero de 2015 (un mes antes de iniciar su construcción) en <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido>

⁸ Puede verse el Pliego de Condiciones Particulares para la licitación del edificio de NIDO en <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido>

i. Diseño de Plan para Día 1 de apertura.⁹

7. Control de gestión.

a. Seguimiento y evaluación.

i. Construcción de indicadores de proceso y de producto.

El EDT de NIDO se clasifica también en etapas, hitos y tareas, y en cada una de las tareas se determinan las entidades responsables y las entidades corresponsables.

Este esquema se toma como base para el trabajo que realizan dos grupos de trabajo creados específicamente para el proyecto NIDO:

- Un Comité Técnico de NIDO, conformado por ministerios, secretarías y subsecretarías del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que se reúne cada 8 días por convocatoria de la Secretaría de Hábitat e Inclusión, con el fin de analizar en conjunto cada una de las tareas en las que esas entidades son responsables o corresponsables. Es un espacio que busca garantizar la integralidad y articulación, como claves para el buen desarrollo del Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades.
- Un Comité Interno de la Secretaría de Hábitat e Inclusión, en la que se analizan las acciones barriales y la implicación de los programas de hábitat e inclusión en la dinámica de NIDO. Es un espacio de articulación y de distribución de nuevas tareas.

El EDT de NIDO ayuda a configurar y modificar periódicamente el cronograma de tareas y productos¹⁰, y lleva a la configuración de planes específicos de

⁹ En la preparación necesaria para el día de inauguración de NIDO, que se hace con un cronograma retroactivo para determinar qué hacer y qué debe estar listo meses, semanas y días antes para garantizar esa inauguración, se contempla un apartado especial para el *Día 1 de apertura*: qué debe pasar en este primer día del centro, que es lo que debe seguir pasando de ahí en adelante. La preparación del *Día 1* incluye administración y programación.

trabajo por tareas y productos, en los que se definen los objetivos, las metas y el presupuesto para cada uno

Diseño del contenido de NIDO

El contenido programático del Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades tiene 4 fases:

1. A partir del trabajo de socialización con la comunidad del proyecto inicial y de los propios análisis internos del gobierno de la ciudad, se definieron los ejes programáticos: Emprendedurismo, Educación, Cultura e Innovación fueron esos ejes iniciales. Sobre esos 4 ejes se hizo el diseño físico del edificio.
2. Con las reuniones periódicas del Comité Técnico de NIDO, el proyecto se fue ampliando y complementando, para incorporar otras propuestas de diferentes dependencias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Una de ellas fue el eje deportivo, para sumar al NIDO al programa de los Juegos Olímpicos de la Juventud 2018, del que Buenos Aires será sede.
3. Durante todo el tiempo de construcción del edificio, y como una estrategia de la Arquitectura Social, se pone en funcionamiento un Portal Temporal NIDO: un aula construida con materiales prefabricados, ubicada en cercanías a la obra (en el mismo eje vial, a 200 metros), para que la programación que tendrá el Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades empiece a funcionar desde antes de inaugurarse el edificio, de manera que se logren al menos dos objetivos: que NIDO sea asumido como un proyecto social y no como un edificio, y que se genere

¹⁰ Todo cronograma, y más uno de obra pública, termina por ser un cronograma tentativo, que se va ajustando a medida que el proyecto va haciéndose realidad y va superando todas las externalidades y complejidades de diseño, contratación, concertación e inicio de obra, y es ahí entonces cuando cobra aun mayor importancia la arquitectura social: un buen plan es aquel que permite hacer todos los cambios que sean necesarios, un plan no es una camisa de fuerza. En el proyecto NIDO, la construcción física del edificio se atrasó varios meses por razones externas (negociación con un predio vecino, un estadio de fútbol). Sin embargo, la arquitectura social siguió avanzando y consolidando estrategias de participación y apropiación comunitaria.

una mayor apropiación por parte de la comunidad, para que luego esa apropiación se convierta en la mayor garantía de buen uso, cuidado y sostenibilidad del NIDO.

En esta fase, la oferta de las entidades gubernamentales fue muy amplia y de calidad: 104 horas de acciones académicas en diferentes temas, que debieron reducirse a 66 horas, pues el Portal Temporal NID funciona (desde el 13 de marzo de 2015 y hasta que se inaugure el edificio) de lunes a sábado, de 9 a 21 horas.¹¹

La programación se ajusta a medida que cada uno de los cursos talleres y actividades vayan siendo evaluados.

4. La cuarta fase es cuando el NIDO esté en pleno funcionamiento: la programación dependerá en buena medida de los ajustes que se deban realizar a partir de la evaluación del Portal Temporal NIDO, pero también de las nuevas necesidades, exigencias y posibilidades que se definan con la apertura del edificio a toda la comunidad.

De hecho, se asume que en el NIDO tendrán cabida una buena parte de las acciones educativas, culturales, recreativas y de innovación que la comunidad irá proponiendo en la medida en que se apropie más de este proyecto.

Diseño de estrategia de comunicación de NIDO.

La estrategia de comunicación para NIDO también se plantea en 4 fases, que van acompañando a cada una de las fases definidas para el diseño de contenidos y para la construcción del edificio:

1. Las primeras acciones de comunicación acompañaron la difusión del proyecto inicial y las convocatorias a los procesos de participación de la comunidad. El objetivo fue que las organizaciones con presencia en el

¹¹ La programación del Portal NIDO, con la que se empezó a partir de su apertura el 13 de marzo de 2015 y que se actualiza mensualmente a partir de evaluaciones de demanda, puede verse en <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido>

barrio, los líderes barriales y personas claves en la vida del barrio, aportaran sus propuestas en la etapa de diseño del NIDO.¹²

2. Para la socialización del proyecto NIDO se diseñaron encuentros periódicos dirigidos a poblaciones diferentes: niños y niñas, jóvenes y adultos. Uno de los encuentros de mayor éxito fue el que se convocó con las Colectividades Extranjeras (habitantes de Perú, Bolivia, Paraguay y Chile, especialmente, que conforman un buen porcentaje de la población del barrio donde se hace el NIDO).
3. Durante las construcción del edificio, y en paralelo con el funcionamiento del Portal NIDO, las tareas de comunicación se centran en la difusión de la oferta de formación y de actividades a las que la comunidad puede acceder, en la difusión amplia de los avances de la obra para ir generando la mayor expectativa frente a este proyecto, y en la construcción de piezas de comunicación que ayuden a presentar el proyecto en otras instancias fuera del barrio (equipos directivos del gobierno, empresarios con quienes se busca avanzar en la gestión asociada, entidades internacionales, encuentros académicos en los que NIDO comienza a socializarse).¹³
4. Una vez esté en pleno funcionamiento el Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades, la estrategia de comunicación tendrá 3 ejes:
 - a. La apropiación y cuidado de los habitantes cercanos al NIDO.
 - b. El conocimiento del resto de la ciudad sobre el NIDO.

¹² Puede verse el video *NIDO arquitectura Social (2')*, en https://www.youtube.com/watch?v=0pGDXjIZ7Tg&feature=youtube_gdata

¹³ Pueden verse varios materiales de comunicación de la Secretaría de Hábitat e Inclusión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en los que se incluye NIDO como proyecto clave, en <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido> y <http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/de-villa-a-barrio> (ver acá en De Villa a Barrio 2015 y De Villa a Barrio 2014).

- c. La construcción de productos propios desde el NIDO para el barrio y para toda la ciudad.

Para cerrar:

Espero que estas notas sirvan a quienes están en la tarea de diseñar, construir y poner en funcionamiento equipamientos polivalentes o de proximidad, es decir, centros barriales culturales, deportivos, educativos, de innovación o con otras características.

Un muy buen diseño de la gestión previa debería garantizar un mayor éxito de esos centros barriales una vez estén en funcionamiento.

Un ejercicio posible, que les sugiero, es hacer su propia versión de estas notas y de los documentos de apoyo: si están en la tarea de definir, de construir o, incluso, de operar ya un centro barrial, esa propia versión podría llevarlos a hacerse las preguntas necesarias en la planeación, realización y gestión.

Por supuesto, serán más útiles si aún el centro barrial no está en funcionamiento. Pero, incluso si ya está operando, esas preguntas podrían llevarlos al análisis de lo que puede estar faltando o de lo que podría potenciarse.

Termino proponiéndoles una palabra para evaluar estos centros: incidencia. No es suficiente con que existan si no están incidiendo en el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la comunidad. Preguntarse por la incidencia es preguntarse por el para qué. Es, nuevamente, la pregunta por el sentido. Incidencia, como pregunta y como indicador, debería ser la palabra y el concepto que atravesase el diseño de la gestión de un centro barrial.