18.
QUANDO A CULTURA É GOVERNADA EM COMUM - EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO COMUNITÁRIA EM CONTEXTOS URBANOS

CUANDO LA CULTURA SE GOBIERNA EN COMÚN - EXPERIENCIAS DE GESTIÓN COMUNITARIA EN CONTEXTOS URBANOS

Antonio Alcántara Alcántara[77]

18.1 Introducción a la temática: de la cultura como recurso a la cultura como bien común

En los últimos años, las políticas culturales y las prácticas de gestión cultural han ido desplazándose progresivamente hacia lógicas orientadas al rendimiento, la eficiencia y la competitividad. Este giro ha reforzado una concepción de la cultura como recurso económico o instrumento de regeneración urbana, relegando a un segundo plano su dimensión relacional, política y de derecho colectivo. En muchos contextos urbanos, este desplazamiento ha tenido efectos visibles sobre quién decide, quién participa y quién queda fuera de los procesos culturales, Monclús (2018); Beirak (2022).

Frente a este escenario, en distintos territorios han persistido, y en algunos casos se han fortalecido, prácticas que entienden la cultura como bien común. Es decir, inseparable de los vínculos sociales, del territorio y de las formas de organización colectiva. Estas prácticas no

77 Profesor de la Facultad de Educación de la Universidad de Barcelona. Doctor en Educación y Socioedad. Correo electrónico: antonio.alcantara@ub.edu

emergen en abstracto ni responden a modelos cerrados, sino que se construyen en contextos concretos, a menudo periféricos, atravesados por desigualdades urbanas, déficits históricos de equipamientos y una fuerte tradición de acción comunitaria. Es en estos espacios donde la gestión comunitaria de la cultura se configura como una práctica situada que tensiona las formas convencionales de gobernar lo cultural, conforme Font *et al. (*2015).

Hablar de gestión comunitaria de la cultura implica ir más allá del consumo de actividades o de la participación entendida como consulta. Supone asumir una concepción de la cultura como proceso colectivo de producción de significados, una idea de ciudadanía que se ejerce en la práctica cotidiana y formas de participación que incorporan corresponsabilidad y redistribución del poder. Desde esta perspectiva, la gestión comunitaria no se limita a un modelo organizativo, sino que actúa como un dispositivo político que cuestiona la separación clásica entre Estado y mercado y reabre el debate sobre lo público y su gobernanza, Beirak (2022); Monegal (2018).

No obstante, el uso creciente del término ha generado también ambigüedades. Bajo una retórica participativa, algunas prácticas reproducen lógicas de delegación técnica o formas de participación simbólica que limitan la capacidad real de decisión de las comunidades implicadas, Arnstein (1969); Hart, (1993). De ahí la importancia de analizar la gestión comunitaria de la cultura a partir de experiencias concretas, atendiendo tanto a sus potencialidades como a las tensiones, contradicciones y límites que la atraviesan.

Este artículo aborda estas cuestiones a partir del análisis de dos experiencias desarrolladas en el área metropolitana de Barcelona: el *Ateneu Popular 9 Barris*, un equipamiento cultural de titularidad pública con una trayectoria consolidada de gestión comunitaria. Y, *El Rec es mou*![78] una experiencia de acción cultural en el espacio público vinculada

78 La traducción al castellano es ¡El Rec se mueve!

al patrimonio histórico y cultural del Rec Comtal. A través de un enfoque cualitativo y de conocimiento situado, el texto pone en diálogo un marco conceptual centrado en la gestión comunitaria de la cultura con la sistematización y el análisis comparado de estas experiencias, con el objetivo de identificar aprendizajes y criterios útiles para pensar la democratización cultural desde la práctica.

18.2 Aproximaciones a la temática: repensar la cultura desde lo común, ciudadanía, participación y gobernanza

Cultura como bien común y derecho colectivo

La creciente centralidad de la cultura en los discursos sobre desarrollo humano, cohesión social y democracia no ha ido acompañada, necesariamente, de una ampliación efectiva de los derechos culturales, Barbieri,(2024); Beirak (2022). Por el contrario, en muchos contextos este protagonismo se ha producido en paralelo a la expansión de lógicas neoliberales que han tendido a reducir la cultura a un recurso económico, un servicio o incluso a un instrumento de regeneración urbana. Bajo este enfoque, la cultura se incorpora al mercado como bien de consumo, priorizando su valor económico y debilitando su dimensión relacional y política, Monclús (2018); Beirak (2022).

Este proceso de mercantilización no es neutro. Al concebir la cultura como producto, se refuerzan desigualdades estructurales en el acceso y la participación, condicionadas por el capital económico, educativo y territorial. En este marco, amplios sectores sociales ven limitada su capacidad para intervenir activamente en la vida cultural, y la cultura deja de entenderse como un derecho para pasar a configurarse, de facto, como un privilegio distribuido de manera desigual, Barbier (2024); Monclús (2018).

Frente a esta concepción restringida, distintos enfoques contemporáneos proponen entender la cultura como un proceso colectivo de producción de significados y como un bien común. Desde esta perspectiva, la cultura no se reduce a un conjunto de objetos o prácticas legitimadas ni a una oferta institucionalizada, sino que se construye en la interacción cotidiana, en diálogo con las experiencias, memorias y conflictos de los territorios. La cultura aparece, así como una dimensión constitutiva de la vida social, inseparable de los vínculos, las relaciones y las formas de organización comunitaria, Beirak (2022); Monegal (2018).

Concebir la cultura como bien común implica, por tanto, ampliar el foco desde el acceso al consumo hacia la capacidad colectiva de producir, decidir y gestionar los procesos culturales. Desde esta óptica, los derechos culturales no se limitan al disfrute pasivo de bienes culturales, sino que incluyen el derecho a participar activamente en la vida cultural y a intervenir en su definición y gobernanza, tal como recogen los marcos internacionales de derechos humanos. (CONSEJO DE EUROPA, 2005; ONU, 1948; UNESCO, 2007). Esta dimensión colectiva de los derechos culturales sitúa la cultura en el centro de los debates sobre democracia, ciudadanía y construcción de lo común, y la convierte en un terreno inevitablemente político.

Ciudadanía activa y participación como condiciones de la gestión comunitaria

La gestión comunitaria de la cultura plantea, desde el inicio, un desplazamiento respecto a las formas tradicionales de entender la ciudadanía. Tradicionalmente, la ciudadanía se ha definido como un estatus jurídico vinculado al Estado y al reconocimiento formal de derechos y deberes civiles, políticos y sociales materializado a través de un documento de identidad o afiliación, Marshall e Bottomore (1998). Sin embargo, esta concepción resulta insuficiente para explicar las desigualdades reales en el acceso a la participación y a la toma de decisiones,

especialmente en contextos atravesados por la precarización de la vida y la pérdida de capacidad de incidencia democrática. Se ha de tener presente la discriminación que provoca para muchas personas no disponer de un documento de identidad.

Desde enfoques críticos, la ciudadanía se concibe como una práctica situada y dinámica, que se ejerce en los espacios cotidianos donde se producen y se gestionan los asuntos comunes, Fonseca (2018); González e Chacón (2014). Ser ciudadano o ciudadana no implica únicamente poseer derechos reconocidos a través de un documento, sino participar activamente en la construcción, el uso y el cuidado de lo público. En este sentido, la ciudadanía se aprende y se ejerce a través de experiencias concretas de implicación colectiva, especialmente en el ámbito comunitario y socioeducativo.

La participación aparece como el mecanismo fundamental a través del cual la ciudadanía se materializa. No obstante, su uso extensivo ha generado ambigüedades que requieren una lectura crítica. Como ya señalaba Arnstein (1969), no toda participación implica redistribución del poder ni capacidad real de decisión. Existen formas de participación simbólica que, bajo una retórica inclusiva, reproducen relaciones jerárquicas y refuerzan la desafección ciudadana. En la misma línea, Hart (1993) advierte que la participación puede convertirse en una práctica decorativa cuando no se reconocen las capacidades reales de decisión de los sujetos implicados.

Desde una perspectiva transformadora, la participación se entiende como un proceso pedagógico y político que implica aprendizaje, corresponsabilidad y conflicto, Alcántara (2020); Soler *et al.* (2017). Participar supone asumir progresivamente responsabilidades en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos comunes, lo que exige tiempo, información compartida y estructuras que regulen el ejercicio del poder. En este marco, la participación no es un fin en sí mismo, sino una condición necesaria para el empoderamiento individual y colectivo y para la construcción de proyectos comunitarios sostenibles.

La gestión comunitaria de la cultura se apoya, por tanto, en una ciudadanía activa y en formas de participación que superan la lógica de la consulta o la asistencia. Sin estas condiciones, la gestión comunitaria corre el riesgo de diluirse en prácticas participativas superficiales o de convertirse en una delegación técnica que mantiene intactas las relaciones de poder existentes. Font *et al.* (2015).

Gestión comunitaria de la cultura: gobernanza, bienes comunes y transformación social

La gestión comunitaria de la cultura se ha configurado como una respuesta práctica a las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión cultural, tanto públicos como mercantiles. Frente a modelos verticales que separan claramente a gestores, productores y públicos, la gestión comunitaria propone una forma de gobernanza basada en el protagonismo colectivo, la corresponsabilidad y la toma de decisiones compartida, já salientam Alcantara (2025); Castro; Rodrigo (2018).

Más que definir quién gestiona formalmente un recurso cultural, la gestión comunitaria se caracteriza por cómo se gobierna, con qué objetivos y desde qué concepción de lo público. Un proyecto cultural puede considerarse comunitario cuando existe una comunidad organizada que identifica necesidades, define prioridades, establece normas de funcionamiento y asume responsabilidades en la gestión, más allá de la titularidad jurídica del recurso, Garriga; Gómez (2024).

Esta concepción se vincula estrechamente con la noción de bienes comunes, entendidos no como recursos en sí mismos, sino como una relación social que articula un bien, una comunidad y un modelo de gobernanza definido colectivamente, Font *et al.* (2015; Garriga; Gómez (2024). Aplicada al ámbito cultural, esta perspectiva permite comprender la cultura como un bien de primera necesidad, cuya gestión no puede quedar exclusivamente en manos del mercado ni del Estado, sino que requiere formas de control y decisión colectiva que facilite el acceso

al conjunto de la población, Beirak (2022); Monegal (2018).

Desde un punto de vista político, la gestión comunitaria cuestiona la dicotomía clásica entre lo público-estatal y lo privado-mercantil. No privatiza lo público, sino que lo redefine a partir de su función social y de su orientación al interés general Castro; Rodrigo (2018). En este sentido, la gestión comunitaria de la cultura implica una redistribución del poder, al reconocer a la comunidad como sujeto político capaz de gobernar procesos culturales.

No obstante, estos procesos no están exentos de tensiones. La institucionalización puede derivar en una pérdida de arraigo social y en una tecnificación de la gestión, mientras que la falta de reconocimiento institucional puede conducir a la precariedad y la marginalización, Font *et al.* (2015). La gestión comunitaria se construye, por tanto, en un equilibrio inestable entre autonomía y relación con la administración, entre profesionalización y participación, y entre estabilidad organizativa y apertura comunitaria.

Lejos de constituir un modelo cerrado o replicable, la gestión comunitaria de la cultura se presenta como un campo de prácticas situadas, atravesadas por conflictos, aprendizajes y disputas. Su potencia transformadora no reside en la ausencia de tensiones, sino en la capacidad colectiva de afrontarlas mediante estructuras democráticas, valores compartidos y una práctica cotidiana de corresponsabilidad.

18.3 Investigar desde la práctica: enfoque metodológico y posicionamiento situado

Enfoque y diseño del estudio

Este estudio se construye desde un enfoque cualitativo y reflexivo, orientado a comprender prácticas de gestión comunitaria de la cultura a partir de los procesos, las relaciones y las tensiones que las atraviesan, segundo Hernández *et al.* (2006) e Sabariego *et al.* (2004). Más que

analizar las experiencias como objetos externos, el trabajo se apoya en la sistematización de experiencias, entendida como una estrategia de producción de conocimiento situada que permite transformar la práctica en reflexión crítica y aprendizaje colectivo. Monje, (2011).

La elección de este enfoque responde a la naturaleza del objeto de estudio. La gestión comunitaria de la cultura no puede abordarse únicamente a partir de indicadores cuantitativos o de análisis descontextualizados, ya que se configura como un proceso relacional, histórico y profundamente arraigado en los territorios. Desde esta perspectiva, el interés del artículo no reside en evaluar las experiencias en términos de éxito o fracaso, sino en comprender cómo se construyen, qué aprendizajes generan y qué tensiones ponen en juego.

El trabajo adopta la forma de un estudio de casos múltiples, como já apontava Coller (2000); e Sabariego (2010), que permite profundizar en experiencias concretas sin renunciar a una lectura comparativa. Esta estrategia metodológica resulta especialmente adecuada para analizar la diversidad de formas que puede adoptar la gestión comunitaria de la cultura, atendiendo a distintos soportes, trayectorias y grados de institucionalización.

Selección de los casos

Los casos seleccionados no se eligen con criterios de representatividad estadística, sino por su potencial analítico. Ambos se desarrollan en contextos urbanos periféricos del área metropolitana de Barcelona, cuentan con una trayectoria significativa y presentan modelos de gestión comunitaria diferenciados. Se trata de un equipamiento cultural con estructuras estables de gobernanza y una experiencia de acción cultural comunitaria en el espacio público. Esta diversidad permite explorar cómo la gestión comunitaria de la cultura se materializa de maneras distintas en función del contexto, los recursos y la historia colectiva. Las experiencias fueron seleccionadas de manera intencional a partir de

cuatro criterios principales:

1. trayectoria y continuidad en el tiempo;
2. arraigo territorial en contextos urbanos periféricos;
3. presencia explícita de prácticas de gestión comunitaria de la cultura;
4. diversidad de soportes y modelos organizativos.

Fuentes y materiales de análisis

El análisis se apoya en un conjunto de fuentes documentales producidas en el marco de los propios proyectos, como memorias, documentos organizativos, artículos de sistematización y materiales internos de reflexión, Cabrera-Rodríguez (2011). Estas fuentes se complementan con el conocimiento acumulado a partir de la participación continuada del investigador en ambas experiencias, lo que permite contextualizar los documentos, contrastar discursos y prácticas, y profundizar en los procesos descritos.

Estrategia de análisis

La estrategia de análisis se organiza en torno a cuatro ejes analíticos construidos a partir del marco teórico: cultura, ciudadanía, participación y gestión comunitaria. Estos ejes funcionan como categorías transversales para la sistematización de cada experiencia y para la posterior lectura comparada. El análisis de los materiales se realizó mediante una estrategia de análisis documental de carácter cualitativo e interpretativo, orientada a identificar marcos de sentido, decisiones organizativas, tensiones y aprendizajes presentes en los textos. Los documentos no se abordaron como fuentes neutras, sino como producciones situadas que expresan posiciones, prácticas y relaciones de poder en el marco de los procesos comunitarios analizados. El objetivo no fue aplicar las categorías de forma rígida, sino utilizarlas como her-

ramientas interpretativas que permitieran comprender la complejidad de los procesos y generar aprendizajes transferibles a otros contextos, Monje (2011); Hernández *et al. (*2006).

Posicionamiento situado del investigador y consideraciones éticas

El análisis se realiza desde un conocimiento situado y una posición investigadora implicada, salientou Jociles, (2018). El autor participa activamente en las dos experiencias analizadas, tanto en su impulso como en su desarrollo. Lejos de entender esta implicación como una limitación, el trabajo asume que el conocimiento generado en el ámbito comunitario es necesariamente relacional, contextual y encarnado. La participación prolongada en los proyectos permite acceder a dimensiones que difícilmente serían visibles desde una mirada externa, como los tiempos largos de construcción colectiva, los conflictos internos, los aprendizajes informales y las tensiones cotidianas que sostienen, o ponen en riesgo, los procesos comunitarios.

Desde el punto de vista ético, el trabajo se apoya en principios de transparencia, responsabilidad y cuidado Wood y Smith, 2018; UNIVERSITAT DE BARCELONA (2010). La implicación del investigador en las experiencias analizadas ha requerido una atención especial a no instrumentalizar los procesos ni a las personas que los sostienen, así como a reconocer el carácter colectivo del conocimiento producido. La explicitación del posicionamiento, la incorporación de tensiones y límites, y el uso de materiales generados por los propios proyectos se plantean como estrategias para fortalecer la legitimidad ética del análisis y su utilidad para el campo profesional y comunitario.

Al mismo tiempo, esta cercanía exige un ejercicio constante de reflexividad crítica, orientado a evitar lecturas idealizadas o celebratorias, Jociles, 2018; Coller (2000). La inclusión de contradicciones, fricciones y límites no se concibe como un debilitamiento del análisis, sino como una

condición necesaria para producir un conocimiento honesto y relevante sobre la gestión comunitaria de la cultura.

18.4 Evidencias sobre la temática: la gestión comunitaria de la cultura en la práctica

Esta sección presenta el análisis de dos experiencias de gestión comunitaria de la cultura desarrolladas en contextos urbanos periféricos del área metropolitana de Barcelona (España): *el Ateneu Popular 9 Barris* y el proyecto *El Rec es mou!.* Ambas se analizan desde una lógica situada, atendiendo a cómo se articulan la concepción de la cultura, las formas de participación, los modelos de gobernanza y las tensiones inherentes a la gestión comunitaria. El objetivo no es describir exhaustivamente los proyectos, sino identificar criterios analíticos y aprendizajes relevantes para el campo.

Ateneu Popular 9 Barris

El Ateneu Popular 9 Barris se sitúa en el distrito de Nou Barris de la ciudad de Barcelona, un territorio históricamente marcado por déficits urbanos y una fuerte tradición de movilización vecinal. La experiencia se origina en 1977 a partir de la ocupación vecinal de una antigua planta asfáltica, en el marco de las luchas por el derecho a la ciudad y a la cultura durante la transición democrática. Este origen comunitario constituye un elemento central de su identidad y explica que, décadas después, la gestión comunitaria continúe siendo uno de los ejes vertebradores del proyecto, Rivas, 2007; Bidó de nou Barris (2022). La experiencia se documenta mediante un registro audiovisual accesible a través del código QR (figura 5).

Figura 5.
Código QR de acceso al video "Ateneu Popular 9 Barris".
Fuente: elaboración propia a partir de BIDÓ DE NOU BARRIS (2022).

En el Ateneu, la cultura se concibe como bien común y derecho colectivo, alejándose explícitamente de lógicas mercantiles. La apuesta por el circo social como lenguaje artístico y pedagógico ejemplifica una práctica cultural que prioriza los procesos creativos, la inclusión y la dimensión socioeducativa por encima del producto final, Bidó de nou Barris (2020). La actividad cultural se integra en un proyecto político-cultural de largo recorrido, con fuerte arraigo territorial y vocación transformadora.

La participación se entiende como un proceso exigente de corresponsabilidad y aprendizaje colectivo. El Ateneu funciona como un espacio cotidiano de ejercicio de ciudadanía activa, donde las personas desarrollan capacidades de deliberación, negociación y compromiso con lo común. Diversos procesos de decisión colectiva a lo largo de los años como el *Decidim Ateneu* en el 2014 o la propia construcción del presupuesto anual del proyecto muestran una participación concebida como recorrido pedagógico de reflexión, decisión y acción, más allá de la consulta, Bidó de nou Barris (2015).

La gestión comunitaria se articula a través de una estructura de gobernanza claramente definida, que combina asamblea, comisiones por áreas, grupos de trabajo y un equipo técnico profesionalizado. Este modelo busca evitar la concentración de poder y favorecer una redistribución efectiva de responsabilidades, situando al equipo técnico en un rol de facilitación y acompañamiento de los procesos participativos, Bidó de nou Barris (2015).

La experiencia pone de relieve tensiones propias de la gestión comunitaria de un equipamiento cultural: la relación con la administración pública, la coexistencia entre voluntariado y profesionalización, y el riesgo de burocratización o desgaste organizativo. Estas tensiones no se interpretan como fallos, sino como dimensiones constitutivas de un proceso democrático vivo, que requiere revisión constante y cuidado colectivo, Bidó de nou Barris (2015, 2020).

El Rec es mou!

El proyecto *El Rec es mou!* se desarrolla en torno al Rec Comtal, una infraestructura hidráulica histórica que atraviesa barrios periféricos de Barcelona y Montcada i Reixac. El tramo entre el barrio de Vallbona (Barcelona) y Can Sant Joan (Montcada i Reixac) constituye un espacio fronterizo marcado por discontinuidades urbanas y desigualdades sociales. Tras décadas de abandono institucional, la recuperación del espacio fue impulsada en el 2013 por la movilización vecinal, que logró resignificarlo como bien común y patrimonio colectivo. Una vez recuperado el lugar se impulsó un proyecto de dinamización cultural comunitaria en el espacio público, Alcántara, *et al. (*2019). El proceso comunitario se documenta también a través del registro audiovisual accesible mediante el código QR (figura 6).

Figura 6.
Código QR de acceso al documental "El Rec Comtal: la lucha vecinal por un bien común". Fuente: elaboración propia a partir de TARRADELLAS (2021).



En esta experiencia, la cultura se desplaza de los equipamientos convencionales al espacio público, entendido como soporte de relaciones, memorias y prácticas colectivas. El Rec Comtal se concibe como un "equipamiento sin paredes", donde la acción cultural actúa como mediación para fortalecer el vínculo comunitario y resignificar el territorio desde el uso compartido (AGRUPACIÓN DE VECINOS DE CAN SANT JOAN, 2024).

La participación se articula principalmente a través de dinámicas de colaboración y coproducción cultural. El proyecto prioriza la implicación progresiva del vecindario, entendiendo la participación como proceso educativo y de construcción de ciudadanía situada. El uso, el cuidado y la defensa del espacio común se convierten en prácticas centrales de ejercicio ciudadano, especialmente relevantes en un contexto atravesado por fronteras administrativas (ALCÁNTARA, *et al.,* 2019).

La gestión comunitaria de *El Rec es mou*! se estructura de forma flexible y en red, combinando un grupo motor, espacios asamblearios abiertos, equipos profesionales y la articulación con las tablas comunitarias del territorio. Este modelo permite adaptarse a las condicio-

nes cambiantes del espacio público y a los ritmos del empoderamiento vecinal, reforzando el protagonismo comunitario en la definición y desarrollo del proyecto (AGRUPACIÓN DE VECINOS DE CAN SANT JOAN, 2024; TARRADELLAS, 2021).

La experiencia visibiliza tensiones propias de la gestión comunitaria en el espacio público, como conflictos derivados del uso intensivo del espacio o situaciones de violencia. Estos episodios activaron respuestas comunitarias coordinadas, incorporando una perspectiva de género y reforzando el debate sobre cuidados, corresponsabilidad y control comunitario del espacio, mostrando tanto la fragilidad como la capacidad de reacción colectiva del proyecto, Alcántara, *et al. (*2019); Tarradellas (2021).

Lectura analítica comparada

El análisis comparado de ambas experiencias muestra convergencias claras en la concepción de la cultura como bien común, la centralidad de la participación como proceso pedagógico y la gestión comunitaria como forma de gobernanza democrática. Al mismo tiempo, las diferencias observadas responden al soporte material, a la duración del proyecto y al grado de institucionalización de los proyectos, más que a una jerarquía de modelos.

Mientras el Ateneu Popular 9 Barris evidencia la potencia de estructuras estables para sostener proyectos comunitarios en el tiempo, *El Rec es mou!* muestra la capacidad de modelos flexibles y en red para activar espacios públicos y territorios fragmentados. En conjunto, ambas experiencias confirman que la gestión comunitaria de la cultura no responde a un modelo único ni replicable, sino que se construye de manera situada, en diálogo con las condiciones materiales, históricas y relacionales de cada territorio.

Un aspecto que adquiere especial relevancia en la lectura comparada de ambas experiencias es el papel del tiempo como condición

estructural de la gestión comunitaria de la cultura. Tanto en el Ateneu Popular 9 Barris como en *El Rec es mou!*, la construcción de participación, de ciudadanía activa y de formas compartidas de gobernanza no aparece como un resultado inmediato, sino como un proceso que se despliega a lo largo del tiempo. La confianza, los aprendizajes colectivos, la asunción de responsabilidades y la capacidad de afrontar conflictos se van tejiendo de manera progresiva, a través de la continuidad, la presencia sostenida y la repetición de prácticas. Esta dimensión temporal resulta difícilmente compatible con lógicas de intervención cortoplacistas o con modelos de financiación basados exclusivamente en proyectos puntuales. Leídas desde esta perspectiva, ambas experiencias refuerzan la idea de que la gestión comunitaria de la cultura no puede entenderse como una suma de actividades, sino como un proceso sostenido, que requiere continuidad, cuidados y marcos institucionales capaces de acompañar los ritmos, a menudo irregulares, de los procesos comunitarios.

18.5 Consideraciones finales: gobernar la cultura en común, aprendizajes y criterios desde la práctica

A la luz del objetivo planteado en este estudio, el análisis de las experiencias presentadas permite sostener que la gestión comunitaria de la cultura constituye hoy un campo estratégico para repensar las relaciones entre cultura, ciudadanía y democracia en contextos urbanos atravesados por desigualdades sociales, fragilización de lo público y mercantilización de la vida cultural. Lejos de ofrecer soluciones cerradas o modelos replicables, el análisis pone de relieve que la gestión comunitaria se construye como un proceso situado, relacional y políticamente cargado, cuyo sentido depende del territorio, de la historia colectiva y de las condiciones materiales en las que se desarrolla.

Uno de los principales aportes de este estudio reside en mostrar que la cultura solo puede sostenerse como bien común cuando existe

una comunidad organizada capaz de gobernarla colectivamente. Tanto en el Ateneu Popular 9 Barris como en El Rec es mou!, la cultura deja de ser un servicio o un producto para convertirse en un proceso compartido de producción de significados, vínculos y pertenencia. La participación aparece, así como una condición central para la garantía de los derechos culturales, entendida como acceso, práctica e implicación activa en la definición y gestión de los procesos culturales.

Un segundo aporte relevante es la comprensión de la participación como proceso exigente, y no como un mecanismo instrumental. Las experiencias analizadas muestran que no existe gestión comunitaria sin redistribución del poder, corresponsabilidad y aceptación del conflicto. La participación requiere estructuras claras, tiempos largos y cuidados colectivos, cuestionando visiones idealizadas o meramente retóricas de la horizontalidad. De forma transversal, el análisis pone de relieve que el tiempo constituye una condición estructural de la gestión comunitaria de la cultura, tanto en proyectos consolidados como en experiencias más flexibles, lo que cuestiona lógicas de intervención basadas en resultados inmediatos.

Asimismo, el contraste entre un equipamiento cultural con estructuras estables de gobernanza y una experiencia de acción cultural en el espacio público permite visibilizar la diversidad de configuraciones organizativas que puede adoptar la gestión comunitaria de la cultura. Esta diversidad no remite a una jerarquía de modelos, sino a formas situadas de articular comunidad, recursos y gobernanza en función del contexto, la trayectoria histórica y las condiciones materiales de cada proyecto.

La gestión comunitaria de la cultura implica necesariamente un trabajo constante sobre la gobernanza, entendida como la forma en que se distribuye el poder, se toman decisiones y se asumen responsabilidades colectivas. En ambos casos, la existencia de estructuras, formales o flexibles, aparece como una condición clave para sostener la participación en el tiempo y evitar tanto la concentración del poder como su delegación acrítica.

Al mismo tiempo, las experiencias analizadas evidencian tensiones estructurales que atraviesan los procesos de gestión comunitaria como son la relación con la administración pública, la profesionalización de los equipos, el riesgo de burocratización y el desgaste organizativo. Estas tensiones no deben interpretarse como fallos excepcionales, sino como dimensiones constitutivas de proyectos que buscan democratizar la cultura y redefinir lo público desde el protagonismo comunitario.

Un aprendizaje central derivado del análisis es la necesidad de incorporar de manera explícita los cuidados y el conflicto como dimensiones constitutivas de la gestión comunitaria de la cultura. Los conflictos vinculados al uso del espacio o a las desigualdades internas ponen de relieve que la construcción de lo común no es un proceso armónico, sino un campo atravesado por disputas, negociaciones y responsabilidades compartidas.

La capacidad de las comunidades para afrontar estas situaciones de manera colectiva, generar respuestas coordinadas y revisar sus propias prácticas aparece como un indicador clave de la solidez y legitimidad de los procesos comunitarios. En este sentido, la gestión comunitaria va más allá de producir actividades culturales. Se sitúa como un dispositivo político que incide en las formas de relación, en la producción de vínculos y en la construcción cotidiana de ciudadanía.

En un contexto marcado por la mercantilización de la cultura y la fragilización de las instituciones públicas, las experiencias analizadas muestran que la gestión comunitaria de la cultura no constituye una alternativa marginal, sino un ámbito central para repensar la democratización cultural desde la práctica. En este sentido, los aprendizajes identificados resultan especialmente relevantes para la práctica de la animación sociocultural y la pedagogía social, en tanto refuerzan enfoques de intervención basados en la corresponsabilidad, el arraigo territorial y la construcción colectiva de lo público.

Reconocer y sostener estos procesos implica asumir que la cultura es inseparable de las relaciones sociales que la producen y que de-

mocratizarla supone también redistribuir el poder, aceptar el conflicto y apostar por formas de gobernanza basadas en la corresponsabilidad, el arraigo territorial y el cuidado de los procesos colectivos.

18.6 Referencias bibliográficas

AGRUPACIÓN DE VECINOS DE CAN SANT JOAN. **Organización del proyecto El Rec es Mou.** 2024. Presentación de diapositivas. Documento no publicado.

ALCÁNTARA, Antonio; MORALES, Ernesto; ARANDA, Mercè. **El Rec Comtal: un gran equipamiento invisible.** Quaderns d'Educació Social, Barcelona, n. 21, p. 104–109, 2019. Disponible en: https://raco.cat/index.php/QuadernsEducacioSocial/article/view/375008. Acceso en: 27 dic. 2025.

ALCÁNTARA, Antonio. **Jóvenes: corresponsabilidad y empoderamiento**. RES: Revista de Educación Social, n. 30, p. 71–82, 2020.

ALCÁNTARA, Antonio. Arte, educación y comunidad: procesos colectivos para la transformación social. En: CORTÉS, M.; CUPEIRO, P. (eds.). **Pegadas no muro: relatos e proxectos de arte urbana.** Santiago de Compostela: Editorial Alvarellos, 2025.

ARNSTEIN, Sherry. **A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners**, v. 35, n. 4, p. 216–224, 1969.

ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS. **Declaración Universal de los Derechos Humanos.** París: Organización de las Naciones Unidas, 1948. Disponible en: http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/. Acceso en: 27 dic. 2025.

BARBIERI, Nicolás. Drets culturals: quatre malentesos i algunes evidències per abordar-los. En: **Informe anual. Estat de la cultura i de les arts** *2024*. Barcelona, p. 83–91, 2024. Disponible en: https://hdl.handle.net/10609/152641.

BIDÓ DE NOU BARRIS. **Memoria general del proyecto. 2020**. Documento no publicado.

BIDÓ DE NOU BARRIS. **Decidim Ateneu: marco de funcionamiento y espacios de participación y decisión.** Barcelona: Bidó de Nou Barris,

2015. Disponible en: https://ateneu9b.net/storage/app/media/butlletins/Copia%20de%20dossier_compressed.pdf. Acceso en: 27 dic. 2025.

BIDÓ DE NOU BARRIS. **Ateneu Popular 9 Barris** [video]. YouTube, 15 sept. 2022. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=hDeZ-_RZoXs. Acceso en: 27 dic. 2025.

CABRERA-RODRÍGUEZ, Flor. Técnicas e instrumentos de evaluación: una propuesta de clasificación. *REIRE.* **Revista d'Innovació i Recerca en Educació**, v. 4, n. 2, p. 112–124, 2011. Disponible en: https://doi.org/10.1344/reire2011.4.2428.

CASTRO, Mauro; RODRIGO, Javier. **Gestión comunitaria de la cultura en Barcelona: valores, retos y propuestas.** Barcelona: Institut de Cultura de Barcelona, 2018.

CONSEJO DE EUROPA. **Convenio Marco del Consejo de Europa sobre el valor del patrimonio cultural para la sociedad (Convenio de Faro).** Faro, 2005. Disponible en: https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention. Acceso en: 27 dic. 2025.

COLLER, Xavier. **Estudio de casos.** Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2000.

FONSECA, Janire. Sociedades en transformación: retos para el acceso a la ciudadanía y la participación. En: COLECTIVO JIPS (ed.). **Desafíos para la educación social en tiempos de cambio: propuestas de trabajo para la intervención socioeducativa.** Málaga: Ediciones Aljibe, 2018. p. 99–120.

GARRIGA, M.; GÓMEZ, D. **Guia de gestió comunitària: autogestió veïnal i popular dels béns comuns. Cooperativisme, associacionisme i auto-organització.** [S.l.]: Ateneu Cooperatiu del Barcelonès Nord, 2024.

GONZÁLEZ, Erika; CHACÓN, Helena. Sobre el concepto y modelos de ciudadanía. **Revista electrónica de Educación y Comunicación en las Sociedades del Conocimiento**, n. 14, p. 288–311, 2014.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. **Metodología de la investigación.** 4. ed. México: McGraw-Hill, 2006.

JOCILES, María Isabel. La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. **Revista Colombiana de**

Antropología, v. 54, n. 1, p. 121–150, 2018. Disponible en: https://doi.org/10.22380/2539472X.386.

MARSHALL, Thomas; BOTTOMORE, Tom. *Ciudadanía y clase social*. Madrid: Alianza, 1998.

MONEGAL, Antonio (dir.). **¿Para qué sirve la cultura?** Barcelona: CCCB – Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, 2018. Documental audiovisual. Disponible en: https://www.cccb.org/es/multimedia/videos/para-que-sirve-la-cultura/228593. Acceso en: 27 dic. 2025.

MONJE, Carlos. **Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: guía didáctica.** Neiva: Universidad Surcolombiana, 2011.

RIVAS, Manuel. **El prodigio de Nou Barris.** El País Semanal, Madrid, 2007.

SABARIEGO, Marta; DORIO, Inmaculada; MASSOT, Inés. Estrategias de recogida y análisis de la información. En: BISQUERRA ALZINA, R. (coord.). **Metodología de la investigación educativa**. Madrid: La Muralla, 2004. p. 329–366.

SABARIEGO, Marta. Etnografía y estudio de casos. En: NIETO MARTÍN, Santiago (ed.). **Principios, métodos y técnicas esenciales para la investigación educativa**. Madrid: Dykinson, 2010. p. 425–446.

SOLER, Pere; TRILLA, Jaume; JIMÉNEZ-MORALES, Manel; ÚCAR, Xavier. La construcción de un modelo pedagógico del empoderamiento juvenil: espacios, momentos y procesos. **Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria**, n. 30, p. 19–34, 2017. Disponible en: https://doi.org/10.7179/PSRI_2017.30.02.

TARRADELLAS, Inés (dir.). **El Rec Comtal: la lluita veïnal pel bé comú.** Barcelona: La Perifèrica; Òmnium Cultural; Agrupació de Veïns i Veïnes de Can Sant Joan, 2021. Documental audiovisual (14 min 26 s).

UNESCO. *Declaración de Friburgo sobre Derechos Culturales*. Friburgo: Universidad de Friburgo, 2007.

UNIVERSIDAD DE BARCELONA. **Código de buenas prácticas en investigación**. Barcelona: Agència de Polítiques i de Qualitat, Universidad de Barcelona, 2010. Disponible en: http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/28543.

WOOD, Phil; SMITH, Joan. **Investigar en educación**. Madrid: Narcea, 2018.