



## **PROPUESTA DE MEJORA**

---

Prospectiva y Análisis de Proyectos Culturales II

Master en Gestión Cultural

David Palacios, Simão Cuco y Oihane Zuazua

Febrero 2018



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2. CONTEXTO</b>	<b>3</b>
<b>3. MISIÓN Y OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
<b>4. ACTIVIDAD</b>	<b>5</b>
4.1. PRINCIPALES SERVICIOS	5
	6
4.2. PROGRAMACIÓN	7
4.3. PRODUCCIÓN CON ENTIDADES COLABORADORAS	8
<b>5. FORMA JURÍDICA Y FINANCIACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>11</b>
<b>7. COMUNICACIÓN Y MARKETING</b>	<b>11</b>
<b>8. ANÁLISIS DE PÚBLICOS</b>	<b>13</b>
<b>9. ANÁLISIS DAFO</b>	<b>14</b>
<b>10. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>17</b>
10.1. GESTIÓN INTERNA	17
10.2. MEJORAS EN CUANTO A LA PROGRAMACIÓN	19
10.3. MEJORAS EN CUANTO A LA FINANCIACIÓN	20
10.4. MEJORAS EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN	21
10.5. MEJORAS CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE LOS PÚBLICOS	22
10.6. ESCENARIOS	23
<b>11. CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>
<b>12. FUENTES</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

BocaNord es un equipamiento juvenil que tiene como objetivo ofertar una programación cultural y de acompañamiento dirigido a los jóvenes de entre 12 y 35 años. Como “*espai jove*”, su público principal está segmentado en ese rango de edad y a través de esta vocación de servicio ofrecen actividades culturales, entre las que se destaca especialmente la programación musical.

Este equipamiento está ubicado en el distrito de Horta-Guinardó, exactamente en el barrio El Carmel, y dispone de un área total de 2.300 m<sup>2</sup> que anteriormente era utilizada como un espacio para guardar maquinaria de construcción de túneles de la localidad. Así, a modo anecdótico, lo que ahora está dispuesto como una sala de conciertos anteriormente estaba destinado para guardar la dinamita utilizada en la construcción del túnel que comunica el barrio con el resto de la ciudad. En la actualidad, se trata de una sala de conciertos muy espaciosa, casi completamente insonorizada y con una alta calidad de sonido.

Por otro lado, es imprescindible mencionar que este equipamiento nació hace 18 años -lo que lo hace uno de los *espai joves* más antiguos de la ciudad- ante la necesidad de resolver un problema educativo identificado en el distrito de Horta-Guinardó, y más específicamente en este barrio, cuando se detectó aquí la mayor tasa de deserción académica a nivel de barrios de la ciudad de Barcelona. Así, desde el ayuntamiento se promovió la construcción de este espacio como respuesta a esta realidad, es decir, como forma de dotar de recursos académicos y culturales a los jóvenes.

En este trabajo se pretende llevar a cabo un análisis orientado a determinar los puntos positivos y los negativos de la gestión de Boca Nord, de manera que se puedan identificar las líneas de trabajo que podrían ser implementadas en el equipamiento con la intención de mejorar dicha gestión. Además de una propuesta de mejora, añadiremos también una reflexión sobre los posibles escenarios satisfactorios a los que creemos que la propuesta podría dar lugar en un período de tiempo de un año.

Imagen 1. Fachada del *espai jove* de BocaNord en una de las intervenciones de graffiti.



## 2. CONTEXTO

El Espai Jove de BocaNord forma parte de la Red de Equipamientos Juveniles de Barcelona que actualmente cuenta con cinco *espais joves*, diez *casals joves*, diez *Punts d'Informació Juvenil* (PIJ) y un *Centre d'Informació i Assessorament per a Joves* (CIAJ); además incluye también otros equipamientos con actividades y programación específica para jóvenes, como son algunos centros cívicos, el *Espai 12@16* del distrito de Sants-Montjuïc o el *Espai d'Adolescents Jovecardí* de Les Corts.

En este sentido, cabe hacer una distinción entre las diferentes utilidades de cada uno de estos centros y, más particularmente, entre los *espais* y los *casals* que a priori pueden aparentar ser lo mismo. Así pues, los puntos de información, con presencia en cada uno de los distritos, son equipamientos en los que se ofrecen servicios de atención, orientación y asesoramiento, de manera personalizada y gratuita, con el objetivo de dotar a los jóvenes de recursos informativos que le resulten necesarios para desarrollar cualquier actividad. Entre sus funciones destacan las de puerta de entrada de información juvenil, tramitaciones, oferta de actividades formativas, acciones para la ocupación juvenil, cesión de espacios, etc.

Por otro lado, los *espais* y *casals* joves son equipamientos de promoción social en los que, mediante la disposición de un espacio relacional y de dinamización sociocultural, se pretenden promover los valores democráticos, cívicos, de derechos humanos y de sostenibilidad, así como la plena ciudadanía de los jóvenes a través de la participación y colaboración de estos en iniciativas y proyectos colectivos que favorezcan su implicación en la comunidad a la que pertenecen. Sus servicios se centran principalmente en: el fomento del asociacionismo mediante la cesión de espacios; el desarrollo de una programación de actividades socioculturales variadas como talleres, conciertos, exposiciones, etc.; y el soporte y la difusión de la creación joven, con salas de ensayo, servicios multimedia, festivales juveniles de artistas. Tanto los *espais* como los *casals* son similares en lo que se refiere a objetivos y servicios, sin embargo los segundos se caracterizan por ser de dimensiones más reducidas (mínimo 300m<sup>2</sup> si se sitúan dentro de otro edificio o 450m<sup>2</sup> si se trata de un equipamiento específico) y con un alcance territorial que en principio se supone de mayor proximidad (un *casal* por cada barrio o conjunto de barrio con más de 10000 jóvenes), mientras que los *espais* suelen contar con mayor dotación infraestructural (mínimo 1000m<sup>2</sup>) y, tal como sugería el Plan de Equipamientos Juveniles de Barcelona 2008-2015, se presupondría la presencia mínima de uno por distrito. Por último, en cuanto al público objetivo de cada uno, los *espais* abarcan los rangos de edad entre 12 y 15, 16 y 22, y 23 y 29 años, y los *casals* se centran únicamente en los dos primeros segmentos.

Al igual que en el caso de los centros cívicos, el tipo de gestión técnica de estos centros juveniles de titularidad pública pueden ser de diversa índole: gestión municipal directa o indirecta, gestión externalizada, cogestión o gestión mixta, gestión cívica, ciudadana o comunitaria o autogestión juvenil. Además, algunos de estos espacios ofrecen una programación especializada en diferentes campos socioculturales, y centrandos sus esfuerzos, como ya se ha mencionado anteriormente, en la programación de actividades y talleres en esas líneas más concretas sin dejar de lado el aspecto más generalista. Por otro lado, cabe mencionar que existen también

*casals* extraoficiales, muchas veces ocupados “ilegalmente”, y que son autogestionados por colectivos de jóvenes.

En lo que se refiere a todo lo anterior, y en términos particulares, BocaNord, como ya veremos más en detalle posteriormente, se trata de un equipamiento con gestión externalizada y con un enfoque más específico hacia las representaciones musicales, algo que surgió de manera indirecta y espontánea, pero que, a día de hoy, resulta ser el aspecto diferencial y característico frente a otros equipamientos de características similares en la ciudad de Barcelona. Así pues, podría decirse que desde BocaNord se está haciendo un esfuerzo por posicionarse en esta Red de Equipamientos Juveniles con una programación y un estilo de trabajo propios.

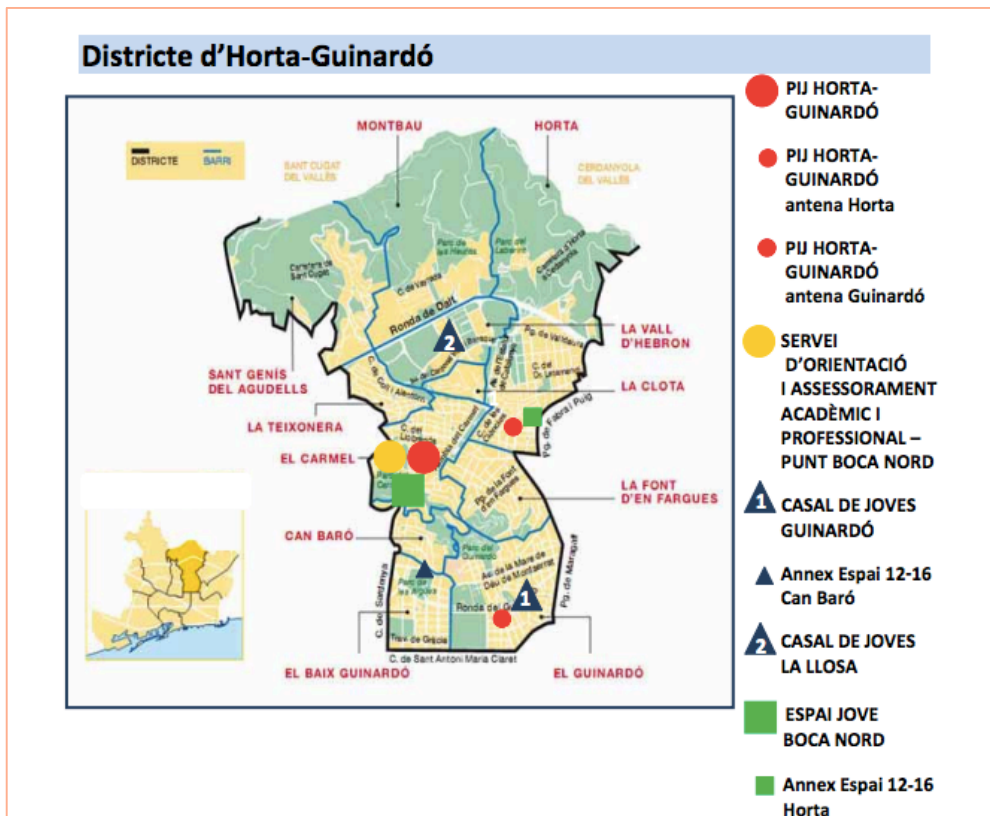


Imagen 2. Mapa de los equipamientos juveniles del distrito Horta-Guinardó. Fuente: Plan de Equipamientos Juveniles de Barcelona 2008-2015.

### 3. MISIÓN Y OBJETIVOS

La principal misión a destacar del espacio de BocaNord es la de facilitar servicios y dar respuesta a las necesidades, inquietudes y demandas de los jóvenes especialmente en el distrito de Horta-Guinardó y más concretamente, al contrario de lo que cabría esperar desde la perspectiva jurisdiccional dada su categoría de *espai*, en el barrio El Carmel. Así, se trabaja desde un enfoque de proximidad y territorio, dando prioridad al barrio por ser este el ámbito directo en el que se busca generar un impacto positivo, y, posteriormente y por extensión, en el distrito y de forma menos específica en el resto de la ciudad de Barcelona.

Esta misión, por su parte, se ve delimitada por una serie de objetivos más concretos como son:

- Dar soporte a las iniciativas de los grupos juveniles.
- Fomentar la participación del tejido asociativo formal y no formal apoyando el asociacionismo juvenil del distrito.
- Ofrecer una programación juvenil estable: conciertos, exposiciones, jornadas, ciclos culturales, debates, etc.
- Apoyar la creación joven con espacios y recursos especializados: salas de ensayo, asesoramiento musical, aulas tecnológicas, talleres y cesión de espacios.
- Poner a disposición de los jóvenes diferentes espacios de aprendizaje, tiempo libre y de relación.

## 4. ACTIVIDAD

### 4.1. Principales servicios

En sus horarios de apertura, de lunes a sábado de 10h a 15h y de 16 a 23h, BocaNord busca ofrecer un total de siete servicios directamente asociados a las funcionalidades específicas que cada unas de las salas de sus instalaciones dispone:

- **Servicio de asesoramiento musical.** Consiste en la oferta de asesoría a jóvenes del sector en temas relacionados con la música y las presentaciones musicales. Asimismo, los usuarios que acceden a este servicio tienen la posibilidad de interactuar con expertos de esta disciplina que los pueden orientar y también pueden disponer de la infraestructura del espacio donde encontrarán salas de ensayo y una sala de presentación con técnico de luces y sonido.
- **Salas de ensayo musical.** BocaNord cuenta con tres salas donde los usuarios pueden reunirse y ensayar sus propuestas musicales. Se tratan de tres espacios insonorizados que se alquilan por horas y que tienen precios de tarifa pública. Estos locales están equipados con instrumentos propios de BocaNord, como baterías, amplificadores para guitarra y bajo, etc.
- **Cesión de salas.** Más allá de las salas de ensayo musicales, este centro cultural cuenta con siete salas que están a disposición de los distintos colectivos que quieran reunirse o deseen realizar actividades. Así, tiene cuatro salas polivalentes con capacidad para doce personas, dos salas polivalentes con capacidad para cuarenta personas y un salón de actos con capacidad para ciento cincuenta personas.
- **Espacios de ensayo para otras actividades.** Dirigidos a otras disciplinas, para jóvenes con proyectos culturales innovadores o propuestas artísticas. Son espacios amplios que



permiten la producción y el ensayo de obras teatrales, de danza, circo u otras y que también cuentan con recursos técnicos y de asesoramiento.

- **Laboratorios tecnológicos.** BocaNord apuesta por el conocimiento y utilización de las TIC's en los ambientes formativos. De tal manera, disponen, por un lado, de un aula, SalaV, equipada con seis ordenadores MAC con los softwares necesarios para trabajar en proyectos audiovisuales, de música y de comunicación. Esta sala cuenta también con cámaras digitales, proyectores, adaptadores y otras herramientas de creación digital. Y, por otro lado, disponen también de la sala Linuxlab, acondicionada con diez ordenadores PC y destinada a la formación de la ofimática y a la experimentación de la programación libre. Por último, existe un pequeño estudio de radio donde los usuarios pueden grabar sus podcasts o contenido radiofónico.
- **Rocódromo.** El BocaNord dispone de un espacio interior para practicar la escalada en "boulder" con diferentes vías e itinerarios de distinta dificultad. Está dirigido a jóvenes aficionados a este deporte y que quieren practicarlo sin necesidad de salir de la ciudad, y tiene un aforo limitado a seis o siete personas. Esta sala tiene una normativa específica y se puede hacer uso de la misma a un precio también muy asequible.
- **Asistencia en decisiones académicas.** Los lunes, jueves y viernes el BocaNord acoge en sus instalaciones al Centre d' Assessorament Acadèmic per Joves (CAAJ) que contribuye como valor añadido para el centro en su servicio especializado a la hora de orientar, asesorar y acompañar a los jóvenes en sus decisiones relacionadas con su futuro académico y profesional. Así pues, en este espacio la juventud tiene acceso a cursos, materiales de autoconsulta, asistencia en trámites, programa de acompañamiento y mentores profesionales, etc.



Imagen 3. Rocódromo del *espai jove* de BocaNord.

## 4.2. Programación

Además de todos los servicios que ofrece, BocaNord cuenta con total autonomía en la programación lo cual le permite tener gran variedad y dinamismo en sus actividades, poniendo especial énfasis, como ya se ha mencionado anteriormente, en la programación musical y en vivo, ya sea a nivel de talleres formativos, de conciertos y/o festivales, etc. Este es el caso de uno de sus ciclos anuales más consolidados y con mayor repercusión a nivel local, como es el “Jazz a la boca”, un ciclo de jazz que pretende promover las bandas de jazz compuestas por músicos jóvenes de la escena de Barcelona y que este mes de febrero de 2018 celebrará su novena edición. Además, participa junto con otros centros juveniles en el Festival Brot, cuya intención es dar cabida a las propuestas musicales de jóvenes de entre 14 y 25 años de la ciudad de Barcelona. Y también realiza el primer viernes de cada mes una jam session dinamizada por los propios jóvenes y abierta a todo el que quiera participar.

Por otro lado, en BocaNord también se programan actividades en otros ámbitos culturales entre los que destacan los talleres que a su vez son la fuente de ingresos principal. Los talleres se dividen en las siguientes tipologías:

<b>Talleres formativos</b>	<b>Salud y naturaleza</b>	Yoga
		Acroyoga
		Iniciación a la escalada
	<b>Adolescentes</b>	Introducción al cómic
		HipHop
		Graffiti
		Danzas urbanas
		Técnicas de estudio y repaso
	<b>Danza</b>	Break Dance
		Danza contemporánea
		Danza afro
		Salsa
		Danza oriental tribal
	<b>Circo</b>	Trapezi
		Telas
		Creación artística
	<b>Música</b>	Cajón flamenco
		Iniciación al Dj
		Guitarra
Batería		
Bajo		

Tabla 1. Talleres que se imparten en BocaNord. Fuente: Elaboración propia.



En relación con el circo, BocaNord cuenta además con el “Free Cabaret”, un ciclo de cabaret multidisciplinar y actuaciones de pequeño formato que van desde el circo clásico hasta propuestas más vanguardistas de clown, magia, acrobacias, etc., y que pretende captar a artistas amateurs y emergentes de la ciudad.



Imagen 4. Taller de telas y cartel de concierto feminista. Fuente: Instagram de BocaNord.

Asimismo, BocaNord realiza eventos cada vez que se celebra alguna festividad local como próximamente será el caso del carnaval, y también pone especial atención en la igualdad de género y el feminismo, para lo que desarrollan diferentes actividades como la Fanzinoteca Feminista XOXOXO, que es un lugar de consulta de fanzines, pero también un proyecto feminista que busca apoyar a la creación femenina y la transformación social. Igualmente, realizan también exposiciones, charlas y debates, jornadas y actividades de recaudación de fondos para colectivos concretos, y están abiertos a recibir cualquier tipo de propuestas.

Por último, a nivel internacional, en una ocasión se programó y se realizó un trabajo con artistas internacionales, y más concretamente de Portugal, pero aunque la experiencia fue grata, el colectivo BocaNord tiene muy claro que esa no es su prioridad ni su propósito, por lo cual, lo contemplan como una opción de trabajo más, pero a la que no destinan sus esfuerzos.

#### 4.3. Producción con entidades colaboradoras

El Boca Nord es un espacio cultural cuya producción generalmente depende de las actividades creadas y sugeridas por los colectivos y entidades colaboradoras y con los cuales trabaja. Por lo tanto, a la hora de producir, el equipamiento juvenil actúa principalmente como asesor en la gestión y, por consiguiente, no se trata de un espacio de creación artística propia como tal, sino que ocupa su calendario y agenda cultural a partir de las propuestas que va recibiendo.

En relación con lo anterior, es necesario señalar que en las instalaciones de BocaNord trabajan durante todo el año diferentes colectivos que enfocan su labor en diversas disciplinas artísticas, las cuales son consideradas por la entidad como “Compañías Residentes”. Al hablar de compañías residentes, entendemos que son grupos artísticos acogidos por este espacio cultural público que, durante un determinado período de tiempo, financia, subsidia y apoya parte del proceso creativo a cambio de poder beneficiarse de los resultados en formato de representación, ensayo abierto, etc. en la programación del equipamiento. Sin embargo, dichas “compañías residentes” únicamente cuentan con un espacio y horario determinado para ensayar, cuadrar y gestionar sus actividades, lo que no las hace residentes sino más bien, una compañía con espacio cedido por BocaNord.

Así pues, actualmente en BocaNord conviven doce entidades con propósitos distintos entre las que destacan: Laboratorio Malaka, una asociación artística feminista que realiza proyectos audiovisuales así como talleres y eventos escénicos; BocaRàdio, una emisora gestionada por la Asociación Juvenil de Amigos y Amigas de la Radio de Horta-Guinardó y que es una entidad sin ánimo de lucro; HipHop Collective, un colectivo juvenil que se reúne cada viernes a las 20h para compartir sus conocimientos de Break Dance; o Ketubara, un grupo que promueve la musicalidad y la cultura brasileña, entre otros.



Imagen 5. Logotipo de BocaRàdio y tambores de Ketubara. Fuente: Google.

En resumen, en el área de la producción Boca Nord ejerce básicamente una labor de consultoría, orientación y asistencia a la vez que busca vincular ideas de trabajo y propuestas artísticas de un colectivo a su programa. Para ello, averigua los objetivos de dichos colectivos, sus expectativas respecto a la atracción de público y su propuesta de valor para poder orientarlos hacia el éxito. Al mismo tiempo, ejerce como agente de difusión, lo cual podría decirse que beneficia tanto a las iniciativas y proyectos concretos como al propio equipamiento en la medida en que otorga diversidad a la programación. No obstante, desde nuestro punto de vista existe también cierta confusión en cuanto a los términos con los que se hace referencia a estos colectivos, pues no termina de quedar claro el papel que juegan las compañías colaboradoras y hasta qué punto realizan trabajo conjunto con el equipamiento o solamente tienen un espacio de ensayo que el equipamiento requiere que sea ocupado.

## 5. FORMA JURÍDICA Y FINANCIACIÓN

Como ya hemos visto, Boca Nord es uno más de los equipamientos públicos municipales de Barcelona cuyo objetivo es brindar apoyo y asesoría a los jóvenes. Por su parte, y a diferencia de otros equipamientos similares, BocaNord carece de personalidad jurídica propia; sin embargo, la gestión del proyecto ha sido externalizada a una empresa privada que es escogida mediante una convocatoria y concurso públicos anuales. En este sentido, todo el personal que está actualmente contratado en este equipamiento ha sido contratado por la empresa privada que se encarga de la gestión del mismo en el presente.

Por otro lado, aunque no conocemos la cantidad exacta del presupuesto, en cuanto a la financiación podemos decir que entre el 80 y 90% del presupuesto anual para el ejercicio del equipamiento está subvencionado por el ayuntamiento (por medio del ICUB), y entre el 10% y el 20% restante procede de los ingresos generados por la actividad propia a través de venta de entradas, cesión de espacios y talleres.

Precios	Taller / Nº de sesiones	Nº de horas totales	€/h
31'94€	Graffiti / 6	12h	2'66€/h
	HipHop y Danzas Urbanas / 8		
35'14€	Iniciación a la escalada / 6	12h	2'92€/h
37'27€	Cómic y técnicas de estudio / 7	14h	2'66€
39'53€	Yoga, Acroyoga, Break Dance, Danza Contemporánea, Danza Afro, Salsa y Danza Oriental Tribal / 9	13'5h	2'92€/h
53'59€	Iniciación Dj / 6	12h	4'46€/h
58'95€	Cajón Flamenco y Guitarra / 8	12h	4'91€/h
60'29€	Trapezio y Telas / 9	13'5h	4'46€/h
66'29€	Batería y Bajo / 9	13'5h	4'91€/h
71'52€	Creación artística / 8	12h	5'96€/h

Tabla 2. Precios talleres. Fuente: Elaboración propia.

Una línea de gestión a la que es importante hacer referencia es que el presupuesto ha de ser íntegramente invertido, además de en los salarios del personal y el mantenimiento de las instalaciones, en las actividades del equipamiento; es decir que el objetivo de los gestores y del equipamiento no es obtener beneficio, sino que, en tanto que equipamiento público y con

marcado carácter social, las cuentas deben terminar en cero al final del año y todo el dinero ha de haber sido destinado a la gestión y la programación del espacio. Esto, tal y como nos indican los gestores de BocaNord en una entrevista, ha dado lugar a que algunos años se haya tenido que hacer recortes en las actividades debido a ciertos desfases en la planificación presupuestaria o, por el contrario, a que hayan tenido que invertir el dinero sobrante en actividades poco relevantes o de escaso impacto social.

Así, en relación a esto último, los propios gestores nos han confesado que, teniendo en cuenta la cantidad de actividades programadas y el crecimiento del equipamiento, de momento BocaNord no cuenta con los recursos suficientes para hacer crecer la iniciativa. De hecho, se puede afirmar que el número de actividades sigue siendo elevado, pero no se ha invertido en la contratación de nuevo personal. Asimismo, actualmente tiene que trabajar en el límite del presupuesto dado el nivel de actividades que incluye la programación.

Por último, en cuanto a la política de precios, los talleres tienen precios públicos cuyos precios están entre los 2'66€/h y 5'96€/h. La mayoría de ellos abarcan entre seis y nueve sesiones de entre una hora y media y dos horas, variando los precios por taller entre 31'94€ y 71'52€.

## 6. RECURSOS HUMANOS

El equipo humano del BocaNord está constituido por un total de ocho personas que trabajan encabezadas por el liderazgo de un director, puesto actualmente detentado por Joan Pol. El director coordina a los dinamizadores e informadores del centro así como a los técnicos de sonido.

Por otro lado, en la organización de las actividades se cuenta también con el apoyo de los colectivos que participan en las mismas, pero que, como tal, no son miembros ni trabajadores fijos del equipo de BocaNord. Por su parte, el servicio de limpieza lo lleva a cargo una empresa subcontratada y el espacio del bar se gestiona a través de una concesión a una cooperativa del barrio que vende los productos a precios módicos y paga un alquiler por el local. Finalmente, además de lo anterior, cabe destacar que en la celebración de eventos puntuales BocaNord cuenta con la colaboración de algunos voluntarios.

## 7. COMUNICACIÓN Y MARKETING

Como se ha indicado anteriormente, BocaNord enfoca su oferta cultural alrededor de una programación con actividades variadas, tanto de carácter anual como puntual, lo cual requiere una estrategia y diseño de comunicación eficiente. En este sentido, el centro no cuenta con un departamento o persona encargada únicamente de la comunicación y los gestores de BocaNord reconocen que en el momento de ejecutar las actividades, se concentran principalmente en la parte relacionada con el espacio, pues es lo que dominan y conocen, pero que la comunicación

debe ser liderada por la organización que realice el evento, pues son los que tienen el público cautivo y conocen de primera mano su actividad. De todas maneras, hay que considerar el hecho de que BocaNord presta un servicio de asesoramiento a los colectivos donde se remarca que la comunicación y el marketing son partes fundamentales para llevar a cabo de manera exitosa una determinada actividad. Igualmente, BocaNord ejerce como canal de difusión y, por supuesto, se hace eco de todas las actividades de su programación a través de las diferentes herramientas que veremos a continuación.

Con respecto a los canales de comunicación online, BocaNord tiene una presencia activa en las redes sociales lo cual representa la estrategia más lógica para un equipamiento juvenil. De este modo, los gestores del espacio actualizan frecuentemente la información que publican en Twitter, Facebook o Instagram. Igualmente, cada red desempeña una función diferente en el esquema de organización de contenido; así, Facebook representa una herramienta para convocar y promover eventos, mientras que Twitter e Instagram las emplean como redes más enfocadas al aspecto visual y de registro fotográfico de las actividades que se van desarrollando en el BocaNord. Por otra parte, la página web presenta un diseño y una organización poco actualizada. En este sentido, hay que tener en cuenta el hecho de que es una página del Ayuntamiento de Barcelona, aunque igualmente contrasta con las de otros equipamientos que tal vez gocen de más fondos o medios para estos aspectos. Igualmente este hecho no deniega la libertad de los gestores del centro para mejorar su elemento principal de contacto online.



Imagen 6. Encabezado actual de la cuenta de Twitter de BocaNord. Fuente: Twitter BocaNord.

En lo relativo a la comunicación más tradicional, y como ya hemos dicho, BocaNord tiene la ventaja de participar en la Red de Equipamientos Juveniles de Barcelona de la cual se nutren con cartelería y flyers, y también con el soporte de la parte de comunicación del distrito, que a su vez promueve las actividades del centro.

A pesar de todo, los gestores del equipamiento admiten no poseer un plan de comunicación específico y elaborado para el espacio que justifican con el ya mencionado hecho de que consideran deben unir fuerzas con las organizaciones que realizan los eventos, siendo estas las primeras interesadas en comunicarlos para que funcionen.



## 8. ANÁLISIS DE PÚBLICOS

Para Joan Pol, que ya hemos dicho es el director de este equipamiento, una de las líneas de presentación más claras del BocaNord, y por motivos evidentes en tanto que equipamiento juvenil, tiene que ver con el hecho de que el proyecto está pensado para personas de una franja de edad de entre los 12 y los 30 años. Este es el público considerado objetivo para el equipamiento, aunque la categoría implica un amplio número de perfiles y/o targets distintos. De hecho, como ya hemos indicado, en la medida en que se trata de un *espai jove*, se presupone que habría de establecerse una diferenciación de edades en tres subgrupos: de los 12 y los 15 años, de los 16 y los 22, y de los 23 y los 29-30 años. Esta división no resulta tan obvia en la programación de BocaNord, pero sí es cierto que en el caso de los talleres para adolescente se estipula una edad de entre 12 y 18 años. Y, en otras actividades, como concursos, sorteos o convocatorias los límites de edad vienen establecidos por otras entidades.

Por otro lado, BocaNord también opta por favorecer iniciativas intergeneracionales y, en ese aspecto, aunque su actividad está centrada en un determinado grupo de edad, para eventos más generalistas permiten el acceso de todo tipo de público. Así, por ejemplo, en ocasiones colaboran con el centro cívico del barrio o con otras entidades en proyectos o dinámicas que están enfocados a toda la población de la zona y que, por consiguiente, no se limita a un rango de edad concreto. En este sentido, como ellos mismos señalaban en la entrevista, en BocaNord los jóvenes son el objetivo, pero no existe exclusividad para estos usuarios. De hecho, el proyecto Caminart también ha tenido muy buena acogida en los últimos años y consiste en un recorrido de instalaciones artísticas en las calles del Carmel durante las fiestas del barrio, por lo que todos los habitantes son destinatarios del mismo.

No obstante, en lo relativo al conocimiento y seguimiento de sus usuarios, más allá de lo convenido como *espai jove*, se puede observar que BocaNord no cuenta con herramientas ni estrategias directas para conocer sus públicos y, por consiguiente, tampoco para gestionarlos de manera específica ni para obtener información en cuanto al grado de satisfacción de los mismos. Sí que se manifiesta el uso de encuestas básicas hechas al usuario para saber si le ha gustado o no el taller del que ha sido partícipe, o se le solicita una apreciación al tallerista con relación al taller impartido, pero a nivel más exhaustivo a día de hoy no se contempla un plan de actuación que de una muestra concisa a este respecto.



Imagen 7. Concierto en BocaNord. Fuente: Web del Ayuntamiento de Barcelona.



De esta manera se puede observar el alto nivel y compromiso de BocaNord para el desarrollo de acciones logísticas y administrativas en las actividades propuestas por los grupos, donde el contacto con los públicos asistentes lo hace a través de la gestión de una programación atractiva.

## 9. ANÁLISIS DAFO

Para el análisis de BocaNord hemos recurrido a la herramienta DAFO con el fin de valorar sus características internas y los factores externos que lo condicionan tanto positiva como negativamente, y así comprender sus ventajas y carencias en tanto que equipamiento sociocultural juvenil.

	Fortalezas	Debilidades
Origen Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria de 18 años.</li> <li>• Gestión externalizada independiente.</li> <li>• Proximidad territorial al público objetivo.</li> <li>• Precios asequibles o gratuitos.</li> <li>• Oferta y programación cultural variada y especialmente enfocada al público objetivo.</li> <li>• Especialización en el sector musical.</li> <li>• Amplios horarios de apertura.</li> <li>• Gran autonomía para la programación de actividades.</li> <li>• Instalaciones bien equipadas.</li> <li>• Entidades aliadas activas e interesadas.</li> <li>• Buenas relaciones con la administración del distrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión externalizada que puede deslegitimar el discurso político o hacer un uso “irresponsable” de los recursos.</li> <li>• Dependencia de financiación pública externa.</li> <li>• Presupuesto limitado.</li> <li>• Inexistencia de plan de comunicación y diseño visual de la web poco atractivo.</li> <li>• Limitaciones en la gestión de los RRHH.</li> <li>• Escaso análisis y segmentación de los usuarios y el público objetivo.</li> <li>• Impacto relativo a nivel de públicos.</li> <li>• Especialización en el sector musical.</li> <li>• Buenas relaciones con la administración del distrito.</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
Origen Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artistas y colectivos artísticos pueden encontrar en este espacio un lugar donde desarrollar y exhibir sus propuestas.</li> <li>• Punto de encuentro y nexo de unión de jóvenes, asociaciones y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización poco céntrica.</li> <li>• Posible competencia con otros centros cívicos y <i>espais</i> y <i>casals joves</i> en el entorno cercano.</li> <li>• Régimen político poco estable en Cataluña.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>colectivos socioculturales y artísticos.</li> <li>• Alta demanda de grupos musicales para programar.</li> <li>• Buena relación con la</li> <li>• administración del distrito.</li> <li>• Localización poco céntrica y relativa lejanía de otros centros juveniles.</li> <li>• Buena relación con vecinos y demás agentes del barrio.</li> <li>• Gran asistencia a algunas actividades.</li> <li>• Alianza con otras entidades culturales del barrio y el distrito.</li> <li>• Existencia de y pertenencia a la Red de Equipamientos Juveniles de Barcelona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución oficial municipal de cuyo enfoque e ideología los jóvenes pueden sentirse ajenos.</li> <li>• Envejecimiento de la población del barrio.</li> <li>• Posible creación de otros equipamientos.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las fortalezas consideramos de gran importancia el hecho de que el BocaNord cuenta con una trayectoria de funcionamiento de 18 años, lo cual lo convierte en un *espai jove* consagrado independientemente de las carencias que puedan encontrarse en su gestión. Asimismo, también es un valor relevante su enfoque de proximidad territorial, sus precios módicos y asequibles para el público joven, y sus amplios horarios de apertura, tres aspectos que están indudablemente ligados con la misión y la meta de este tipo de equipamientos y que, por consiguiente, dota de coherencia al proyecto. A este respecto también cabe destacar la variada oferta cultural que incluye la programación y su especialización e hincapié en el área musical, lo cual le otorga valor añadido y lo convierte en un referente en toda la ciudad, y algo para lo cual sus instalaciones están perfectamente equipadas. A su vez concebimos como una fortaleza el cuantioso número de entidades externas con las que BocaNord tiene alianzas y establece colaboraciones, y especialmente aquellos colectivos artísticos y demás proyectos que encuentran en este espacio su lugar de creación y difusión. Además, es necesario señalar que el sistema de gestión externalizada del equipamiento permite que este tenga bastante autonomía de las instituciones gubernamentales y también que gran parte de las decisiones sobre sus líneas de acción y sobre la elaboración de la programación se tomen de manera independiente de los posibles intereses políticos del partido que esté en el poder. Por último, como fortaleza es importante mencionar que en la actualidad el equipamiento cuenta con una buena relación con la administración del distrito, lo cual, a priori, habría de facilitar su gestión en el marco del territorio.

Sin embargo, este aspecto también puede entrañar una debilidad en la medida en que puede dar lugar a tensiones con otros colectivos “opositores” o contrarios a la actual administración; a la vez que la externalización de la gestión por la empresa privada puede ocasionar ciertos conflictos en torno a la deslegitimación del discurso político actual o puede implicar, por un

eventual distanciamiento del ideario social, un uso indebido e irresponsable de los recursos del equipamiento. Otra debilidad importante es la relativa al presupuesto de este *espai jove* que: por un lado, es muy limitado y resulta insuficiente para la necesaria contratación de personal adicional o la programación de actividades de mayor calidad; y, por otro, proviene casi íntegramente de la subvención pública, lo cual hace que en el aspecto financiero este equipamiento sea completamente dependiente de la administración. Igualmente, es una debilidad notoria la inexistencia de un plan y una estrategia de comunicación, donde destaca el poco atractivo diseño visual de la página web, y lo son también el deficiente análisis y la escasa segmentación de sus usuarios. Por último, si bien el énfasis en el ámbito musical lo convierte en un referente, también puede conllevar la desatención de otras disciplinas y, por consiguiente, el alejamiento de aquellos públicos con intereses diferentes.

En lo relativo a las oportunidades, pensamos que es muy ventajoso para BocaNord que los jóvenes, los artistas, y los colectivos y asociaciones puedan considerar este espacio como un lugar de creación, difusión y exhibición a la par que como un punto de encuentro y un nexo del que pueden surgir interesantes sinergias. En este sentido, resulta realmente positivo la alta demanda que el centro percibe de bandas musicales y demás entidades que están interesadas en ser programadas y también en crear alianzas. Otra oportunidad, esta vez a nivel de gestión, es que el equipamiento pertenezca a la Red de Equipamientos Juveniles de Barcelona, en la manera en que esto supone un soporte por parte de la administración. Del mismo modo, es también positivo el hecho de que desde el distrito se muestren cooperativos con las iniciativas de BocaNord y que les faciliten la tarea dentro de sus posibilidades y su jurisdicción. Además, la localización poco céntrica puede ser concebida como una virtud en la medida en que resulta más sencillo desarrollar cierto tipo de actividades, especialmente en el espacio público, y también en la medida en que les afecta menos la competencia de otros equipamientos con mayor renombre. Por último, es óptimo para un equipamiento tener buena relación con los habitantes del barrio en el que se asienta y gozar de asistencia considerable por parte de estos, y también de personas ajenas al barrio, en ciertos eventos.

Finalmente, entre los aspectos que amenazan el buen desarrollo de la actividad de BocaNord se puede mencionar primero la posible aparición de nuevos equipamientos y también las propuestas de los centros cívicos y otros espais y casals del entorno cercano, aunque en este sentido creemos que desde este equipamiento tienen una visión poco competitiva y más bien colaborativa. Por otro lado, si bien la buena relación con las instituciones oficiales es fundamental, el hecho de que este equipamiento sea un institución oficial municipal puede ser motivo de alejamiento de ciertos jóvenes con ideologías poco afines, especialmente en el régimen y las circunstancias políticas poco estables que actualmente hay en Catalunya. Por último, en tanto que un equipamiento juvenil, el envejecimiento de la población del barrio es concebido como una posible amenaza por pérdida de público objetivo.

## 10. PROPUESTA DE MEJORA

A partir del análisis realizado anteriormente, hemos identificado algunas carencias y déficits para las cuales creemos resulta pertinente proponer ciertas mejoras. Así pues, con tal fin este apartado se enfoca en cada uno de los ámbitos de la gestión en los que consideramos cabe implementar medidas y se sugieren algunas de ellas.

### 10.1. Gestión interna

Para empezar consideramos que el BocaNord carece de un plan estratégico que, sin duda, ayudaría a dar consistencia y a fijar unas líneas de acción claras y concisas respecto a la gestión de este equipamiento. Así pues, y a pesar de la falta de recursos económicos y humanos del *espai* y su equipo, este último debería hacer lo posible para elaborar y desarrollar dicho plan, de forma detallada y estableciendo unos objetivos factibles y unas pautas de trabajo mediante las cuales dichos objetivos se puedan lograr en el medio y largo plazo.



Gráfico 1. Propuesta para la elaboración del plan estratégico de BocaNord. Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se sugiere en el esquema anterior, como primer paso, antes de la elaboración del plan estratégico como tal, cabría que el equipo de BocaNord -o un equipo externo- hiciera un análisis y diagnóstico del funcionamiento y la gestión del equipamiento en la actualidad (para el que este trabajo podría servir como primera aproximación). Este diagnóstico se podría llevar a cabo mediante diferentes herramientas como el DAFO ya planteado anteriormente o un árbol de problemas, y también mediante la recogida de información y percepciones de los usuarios, el personal, los profesores de los talleres, las entidades aliadas, los vecinos del barrio, el distrito, etc. Este análisis permitiría determinar los puntos débiles y arrojaría luz sobre las posibles estrategias a seguir.

A continuación, la primera fase de la elaboración del plan estratégico consistiría en establecer una misión, visión, valores y objetivos claros. A este respecto consideramos que, en tanto que *espai jove* municipal, este equipamiento ya cuenta con misión y objetivos (que han sido detallados al inicio del documento), sin embargo carecen, al menos por lo que nosotros hemos podido percibir, de una visión y unos valores que orienten y den una proyección de futuro al equipamiento. Así, creemos que habría que abordar esta tarea desde una perspectiva realista, sobre todo en lo que se refiere a la visión, de manera que esta no fuera muy ilusoria, pero que sí fuera lo suficientemente ambiciosa para impulsar y fomentar la innovación en la gestión y la programación del centro. A su vez, sería muy aconsejable que todos estos datos figuraran en la página web del equipamiento, lo cual le daría una imagen más profesional y rigurosa a la vez que ayudaría a ratificar la trayectoria de su proyecto.

Una vez esta tarea estuviera resuelta, llegaría el momento de formular estrategias evidentemente enfocadas a la posterior implantación de un plan de acción concreto. Estas estrategias pasarían, por ejemplo, por replantear la programación en base a una segmentación de públicos más exhaustiva y que siguiera criterios que fueran más allá de la edad de los usuarios e incluyeran también variables como su formación, sus gustos artísticos y no artísticos, sus intereses, etc. Para ello, por otro lado, sería necesario plantear como estrategia el desarrollo de instrumentos y mecanismos para conocer más minuciosamente a estos usuarios y al público objetivo. Igualmente, otra estrategia debería estar orientada al replanteamiento del modelo de financiación, la optimización de los recursos económicos y materiales con los que cuenta el equipamiento y la transparencia en relación al uso de los mismos. Y, por último, desde nuestro punto de vista procedería también diseñar un plan de marketing y comunicación.

Con las estrategias en mente, el siguiente paso consistiría precisamente en desarrollar un plan de acción que las pusiera en práctica y que constaría primeramente de una etapa de programación de las acciones y, después, de la ejecución efectiva de las mismas, algunas de las cuales sugeriremos en los próximos apartados. Por último, habría que realizar una evaluación anual que sirviera para hacer balance de la aplicación efectiva o no de las estrategias y acciones planteadas, y que diera cuenta de hasta qué punto se han logrado los objetivos específicos que hubieran sido establecidos para ese período. Esta evaluación se podría llevar a cabo por medio de diversos instrumentos como pueden ser indicadores como cuestionarios, comité de evaluación, etc.

Asimismo, dentro de la gestión interna creemos que sería aconsejable promocionar más el trabajo en red, especialmente teniendo en cuenta que este *espai jove* pertenece a la Red de Equipamientos Juveniles de Barcelona y que recientemente se ha puesto en marcha el Pla d'Adolescència i Joventut 2017-2021 con el que se pretende situar a los adolescentes y los jóvenes como agentes de transformación social. En este sentido, proponemos que desde BocaNord se pongan en marcha protocolos de acción compartida y colaborativa con otros *espais* y *casals joves* de la ciudad, fomentando el encuentro y el intercambio de jóvenes de diferentes distritos, edades, orígenes, etc. No obstante, y como creemos que es obvio, esto no significa que se haya que dejar en un segundo plano las actividades y programación dirigidas al público directo que no es otro que los habitantes jóvenes del distrito de Horta-Guinardó y el barrio del Carmel por mayor proximidad.

Finalmente en este aspecto pensamos que sería interesante incluir a jóvenes del barrio en el equipo de gestión del equipamiento. Esto se podría plantear como un programa de prácticas o incluso como un convenio de colaboración con alguno de los institutos públicos, de manera que aquellos adolescentes o jóvenes atraídos por la gestión cultural, o simplemente con ganas de ejercer un rol más activo en su comunidad, pudieran aproximarse a este sector en el marco de una experiencia formativa, pero también como una alternativa para darles más voz y hacerles partícipes de la realidad sociocultural en la que viven. Pensamos que esto tendría ventajas tanto para estos jóvenes como para el *espai*; encontrando los primeros un lugar en el que sentirse útiles y tomados en cuenta, y el segundo un mecanismo para aumentar su poder de convocatoria gracias a la programación de actividades en base a los gustos auténticos de los jóvenes, y también a la difusión que estos naturalmente harían desde el momento en que estuvieran implicados en el proyecto.

## 10.2. Mejoras en cuanto a la programación

El análisis de la programación anual del equipamiento nos evidencia cierta ausencia de un proyecto creativo propio en la medida en que gran parte de la programación del centro procede de las propuestas que este recibe por parte de las entidades y colectivos que en él desarrollan su actividad creativa y también de grupos ajenos que solicitan exhibirse en el *espai*. Creemos que, de seguir así, BocaNord podría llegar a ser casi completamente dependiente de estos agentes “externos”, algo que indudablemente tendría consecuencias muy negativas si en algún momento dejara de recibir tantas proposiciones. Así pues, una de nuestras sugerencias para mejorar la programación consistiría precisamente en que desde el equipo se hiciera un esfuerzo por aumentar el contenido de la programación propia. Por otro lado, teniendo en cuenta el reto de BocaNord de brindar soporte a la creación joven del distrito de Horta-Guinardó, que se asume además como uno de sus principales objetivos, consideramos que se podría poner más empeño y plantear más actividades para incentivar la vocación creativa y social de la comunidad juvenil del barrio y aumentar su participación en el equipamiento.

Vinculadas a una nueva propuesta de diseño de programación para BocaNord pueden estar un conjunto de actividades que proyecten el centro cultural hacia el exterior, especialmente los fines de semana que es cuando los jóvenes tienen más tiempo libre y de ocio. Se propone, por lo tanto, la integración de acciones periódicas con la población joven del barrio como conciertos al aire libre, paseos culturales, talleres de música callejera, etc. Estas acciones podrían conllevar gastos más elevados por lo que deben ser gestionadas en función del presupuesto que tenga el equipamiento ese año. Sin embargo, pensamos que es una medida que ofrece ventajas a dos niveles: en primer lugar permite equilibrar el número de actividades propias de BocaNord y ofrecerles un poco más de diversidad, una sugerencia que ya habíamos considerado anteriormente; y en segundo nivel ayudaría a dar a conocer la línea de acción de BocaNord a más gente y consecuentemente atraería nuevos públicos.

Este tipo de estrategia posiblemente resultaría eficaz a la hora de generar fuerzas creativas en el *espai*, es decir, provocaría que más jóvenes y colectivos conocieran las ventajas de poder trabajar en las tan bien equipadas salas con que cuenta el equipamiento. Este hecho es tenido en cuenta como una forma de alcanzar el objetivo de crear un clima de retroalimentación en el



espacio cultural, donde BocaNord asiste y colabora con el funcionamiento y proceso de creación de los colectivos, y estos, por su parte, aportan a la programación del Boca Nord permitiendo formar compañías que verdaderamente puedan ser consideradas residentes en el centro.

También cabe decir que dentro de sus líneas de programación percibimos ciertas carencias en lo que se refiere a la oferta de actividades educativas, algo que no resulta del todo coherente con su misión y objetivos. Por eso estimamos oportuno programar más talleres, charlas, debates, etc. y más diversificados, para llegar así a una mayor cantidad de público y más diverso con respecto a gustos e intereses. En este sentido, además, cabría mencionar que, si bien es cierto que la especialización en música ayuda a que el centro se convierta en referente en una disciplina artística concreta, igualmente puede ocasionar cierto abandono de las demás disciplinas y de otros campos que también sean de interés de los jóvenes. Así pues, como ya se ha mencionado, proponemos equilibrar los esfuerzos y la programación para que esta sea lo más diversa y heterogénea posible.

### 10.3. Mejoras en cuanto a la financiación

Si bien es comprensible que la misión de los equipamientos culturales públicos no debe ir enfocada a la generación de recursos económicos sino más bien a la búsqueda de la democratización de la cultura en un territorio determinado, el plan de financiación y las estrategias utilizadas por dichos equipamientos puede estar enfocada a minimizar pérdidas y a generar resultados positivos que se puedan reinvertir en la gestión de mismo. Teniendo esto en cuenta, es recomendable analizar las fuentes de financiación del BocaNord y su grado de dependencia de las subvenciones públicas, lo que determinará también hasta qué punto el equipo del *espai* tiene autonomía o no a la hora de tomar decisiones sobre el mismo.

En este sentido, y en el caso particular de BocaNord con 18 años de trayectoria, creemos que es el momento oportuno para que desde el equipo gestor se planteen la conveniencia de lograr más ingresos propios por medio de sus servicios. Así, las características arquitectónicas y las instalaciones del equipamiento suponen una gran oportunidad de explotación económica dentro de los parámetros de este equipamiento público, al igual que lo podría ser la implantación de más talleres.

Por otra parte, y gracias al prestigio que el espacio se ha ganado en la ciudad y a su posicionamiento como equipamiento de enfoque escénico musical, se puede pensar en la participación de entes privados en la financiación y el patrocinio de actividades específicas. Inicialmente existiría la posibilidad de buscar patrocinadores que quieran exponer su marca en los eventos más importantes y destacados de la programación de BocaNord. Y, en la medida de las posibilidades y en un escenario futuro óptimo, tratar de que alguna empresa privada patrocine sino la totalidad, un alto porcentaje de la programación anual. En términos económicos representaría una ventaja para BocaNord debido a que encontraría aliados corporativos que, a su vez, indirectamente realizaría tareas de comunicación de la programación.

Finalmente pensamos, que el plan de gestión financiero y presupuestal, al ser un plan dinámico y de cambio constante requiere supervisión y susceptibilidad al cambio, sin que esto signifique

un cambio de objetivos desmesurado. Para esto es necesario el planteamiento de un presupuesto de previsión de resultados combativo, pero dentro de los límites alcanzables por el equipamiento. Al mismo tiempo, dichas previsiones del presupuesto deben ser constantemente monitoreadas a partir de indicadores cuantitativos y cualitativos, que permitan por una parte una buena gestión económica a inicio de año y un final de año totalmente controlado desde el punto de vista financiero. Además, a toda esta cuestión habría que aplicarle el principio de transparencia, para evitar en la medida de lo posible que se produzca cualquier tipo de uso indebido de los recursos.

#### **10.4. Mejoras en cuanto a la comunicación**

Las estrategias utilizadas por BocaNord para gestionar la comunicación de su espacio son, desde nuestro punto de vista, otro de los aspectos a mejorar en el equipamiento por lo que es imperativo que desde el equipo gestor pongan en marcha un plan de comunicación y marketing y, si fuera posible, que contrataran al menos a una persona (o a un becario en prácticas) que se encargara de ponerlo en marcha y llevarlo a la práctica.

Por un lado, su dinámica de trabajo colaborativo con los colectivos que programan sus actividades en el equipamiento, hace que BocaNord delegue gran parte de la responsabilidad de la comunicación en ellos. En ese sentido, podemos decir que en cierto modo la responsabilidad del equipamiento se limita a programar los grupos, y brindarles los espacios y las condiciones óptimas para su actividad. Si bien BocaNord tiene una presencia activa en las redes sociales, donde promociona su programación y hace hincapié en las actividades más representativas y que más recomienda, es evidente que carece de un plan de comunicación consolidado que muestre una estrategia fundamentada en diferentes segmentos y targets de público, etc. Un plan que, como ya hemos señalado, nos parece muy necesario.

Por otra parte, una de las justificaciones que mencionaban los gestores de BocaNord con relación a la escasa inversión en este ámbito es la falta de presupuesto. Claramente la ausencia de recursos financieros imposibilita la realización óptima de ciertas actividades y estrategias que benefician el futuro del proyecto; sin embargo, aunque ignoramos el presupuesto total del año, creemos que, independientemente de su monto, es recomendable que exista un porcentaje destinado a la comunicación del proyecto, que dependiendo del equipamiento, su misión y sus objetivos podrá ser menor o mayor que en otros centros. En este sentido, sería necesario revisar en el presupuesto global el porcentaje invertido a esta tarea -y el porcentaje dirigido a otras tareas- con el fin de llevar a su justa proporción la inversión realizada en cada una de ellas. Pensamos, por ejemplo, que un equipamiento con una programación de actividades, presentaciones y talleres tan amplia como pretende el BocaNord tiene dos opciones: una sería aumentar el presupuesto para que se puedan comunicar de manera estratégica las actividades, garantizando que la información llegue a más público, haya más participación en las mismas y se recupere parte de la inversión; o, dos, reducir la programación a una cantidad de actividades que se puedan comunicar de manera óptima con los recursos con los cuales se cuenta. Por nuestra parte, nos decantamos a que el equipamiento conserve el prestigio por la tipología de programación que tiene hasta el momento (cantidad y calidad) y que articule las estrategias de programación a la consecución de recursos económicos, humanos y tecnológicos externos que permitan mantener dicha programación gestionada de la manera más óptima.

Igualmente, es importante resaltar que desarrollar los aspectos del marketing no solo es relevante en lo relativo a la imagen que se pueda dar al exterior, sino que también ayuda a la propia institución a definir y dar sentido a su misión y valores, y a que estos resulten inteligibles y evidentes al público. En este aspecto, como ya hemos hecho alusión previamente, hay algunos conceptos que no parecen estar trabajados de manera coherente ni suficiente. Esto es así, por ejemplo, a nivel de branding y diseño visual de la web, que están notablemente anticuadas y denotan cierto desinterés y obsolescencia en este sentido. Así pues, creemos que es imperativo abordar esta cuestión en el plan de comunicación y renovar por completo la interfaz, el logo y la línea gráfica, lo cual resultaría incuestionablemente práctico de cara al posicionamiento del equipamiento.

Resulta pues que el caso del Boca Nord representa un ejemplo interesante para darnos cuenta de que tener una representatividad significativa en las redes sociales no es suficiente para tener éxito en acciones comunicativas. En realidad la misión, visión, objetivos u otros elementos básicos de la estructura de un equipamiento cultural no están presentes de manera evidente en los principales canales de comunicación del equipamiento. Se observa por tanto la importancia de que los miembros del equipo entiendan de qué manera todo lo anterior dota de valor añadido a la programación. Finalmente, hay que pensar que este espacio cultural cuenta con unas instalaciones y equipos técnicos de gran calidad que cabría explotar como recursos de marketing y para atraer nuevos colectivos con quien trabajar o incluso nuevos públicos.

### **10.5. Mejoras con respecto a la gestión de los públicos**

Teniendo en cuenta los objetivos del equipamiento, en la búsqueda de gestionar una programación adecuada que satisfaga las necesidades culturales de los jóvenes del distrito de Horta-Guinardó y en especial del barrio el Carmel, cabe la posibilidad de reflexionar sobre qué tipo de programación es adecuada o es la que satisface las necesidades de este público objetivo.

Para esto es necesario el planteamiento de una estrategia de gestión de públicos que se adapte a las características del equipamiento. Claramente, y como ya lo hemos mencionado, sabemos que el presupuesto y la gestión del mismo son uno de los puntos necesarios a mejorar, y la inclusión de un equipo especializado en públicos o de la externalización de la tarea genera gastos que probablemente no se puedan asumir por ahora. En ese caso, se podría acudir a acciones gratuitas o de bajo costo, como, por ejemplo, las encuestas en físico al momento de iniciar o terminar algunas de las presentaciones, para saber el nivel de satisfacción de los asistentes con relación a la actividad y/o los posibles intereses para próximas ocasiones. Esto genera un diálogo entre el equipamiento, los grupos colaboradores y los jóvenes asistentes que permiten el aumento de la participación en las actividades y la optimización de los recursos utilizados. Otra alternativa son las páginas web gratuitas para la generación, envío y análisis de encuestas, que podrían utilizarse sin generar gastos y que contribuyen al conocimiento de los gustos de los públicos y usuarios implicados con el equipamiento.

En palabras de Joan Pol, director del Boca Nord, el espacio tiene como misión brindar una oferta cultural, apoyo y asesoramiento a jóvenes entre 12 y 35 años. Se definen como un equipamiento juvenil, por tal sus actividades están dirigidas a personas de ese segmento de edad. Sin embargo,

al analizar el rango de edad de su público objetivo nos es evidente la gran diferencia de intereses y perfiles que existen en el mismo, donde la oferta cultural para personas de 12 años, no tiene nada que ver con la posible oferta cultural para personas de 35. En este sentido es recomendable pensar en una estrategia básica de segmentación de públicos objetivos. Una estrategia, por su parte, que no tendría porqué requerir la inversión de demasiado tiempo y dinero, y que permitiría reflexionar sobre los distintos grupos de edades que pueden compartir intereses según las actividades programadas y, por consiguiente, ofrecer una programación acorde con lo mismo. Además, posteriormente, y a un nivel más avanzado, se podría intentar identificar diferentes segmentos en base a otras variables, como aficiones, intereses artísticos y no artísticos, etc. lo cual daría una muestra más completa de la heterogeneidad del colectivo juvenil y abriría un abanico de posibilidades con respecto a la programación.

Por último, al igual que considerábamos oportuno implicar a los jóvenes en el proceso de gestión interna, creemos que desde el equipamiento cabría poner más empeño en implementar nuevas formas de “captación” de público y lograr un mayor grado de implicación e interacción entre los jóvenes, el equipamiento y las entidades que en él trabajan.

## 10.6. Escenarios

A continuación se presenta un esquema de escenarios a los que creemos podría dar lugar la aplicación de las propuestas de mejora sugeridas para la gestión de BocaNord en el plazo de un año. Este razonamiento nos permite entender qué líneas estratégicas priorizar y que tipo de situaciones imprevistas podrían surgir en la ejecución de las sugerencias mencionadas anteriormente.

- **Plan estratégico de gestión claro y realista.** El ejercicio de reflexionar, definir y plasmar la misión, visión, valores y objetivos del equipamiento invita al replanteamiento de si las acciones planteadas van o no encaminadas a alcanzarlos. En el momento en que BocaNord realice el ejercicio no sólo optimizará los recursos con los que cuenta, sino que creará una sinergia adecuada para el trabajo entre los participantes del mismo. A la vez, los posibles colectivos artísticos interesados en participar del proyecto, tendrán que ser consecuentes con los valores y objetivos del mismo, de no ser así, será imposible trabajar en conjunto. De esta manera, dichos valores servirán como un primer filtro que agilizará los procesos de vinculación de nuevos colectivos al proyecto de BocaNord.
- **Red de relaciones institucionales reforzadas.** BocaNord es un equipamiento que, en función de sus características y objetivos, deberá empezar a crear una red de colaboraciones con equipamientos cercanos de características similares. De esta manera, el equipamiento podrá acercarse mejor a los públicos del distrito de Horta-Guinardó y crear un programa de actividades holístico entre varios equipamientos. Este tipo de red permitiría, además, que los equipamientos conocieran las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos de forma que pudieran aprender de los errores y éxitos de cada uno.

- **Programación acorde a las capacidades comunicativas del espacio.** Debido a la poca probabilidad de aumento del presupuesto para los años próximos, la inversión en comunicación tampoco sufrirá un cambio positivo demasiado abrupto. Sin embargo, el encontrar un equilibrio entre la programación y la capacidad comunicativa actual podría garantizar la mayor participación en las actividades pues las cifras de personas impactadas con la información aumentaría. En ese sentido, los ingresos generados por este aumento de participación pueden reinvertirse en un plan de comunicación más elaborado, teniendo como consecuencia el aumento progresivo de la asistencia y llevando a la necesidad de ampliar la programación para cubrir dicha demanda. El proceso sería cíclico, pero partiendo de los recursos comunicativos actuales y no de la programación desordenada de actividades a las cuales asisten pocas personas.
- **Plan de financiación.** Sin llegar a pensar que una política incrementalista a nivel económico signifique un mejor desarrollo de las actividades y la gestión del equipamiento, creemos que un presupuesto anual acorde a las actividades y los objetivos planteados por el equipamiento y el equipo gestor a inicio de año, aumentará el prestigio y posicionamiento del espacio cultural. A la vez, pensamos que esta labor recae no solo en el ayuntamiento que subvenciona el espacio, sino también en el equipo gestor del mismo. La planeación, ejecución y evaluación de un plan financiero y de patrocinio con objetivos claros y alcanzables permite aumentar los recursos financieros y a su vez las posibilidades monetarias de programar más actividades culturales.
- **Plan de comunicación redactado.** La estructuración de nuevas ideas de como comunicarse es un paso fundamental de la gestión de cara a lograr un funcionamiento eficaz de BocaNord. Este ejercicio implica un replanteamiento de los propios conceptos de gestión que lo estructuran y que finalmente les pueden dar la oportunidad de conocer mejor sus públicos, incluso los más generales de la ciudad de Barcelona. En este sentido, en un año el escenario óptimo sería reformular conceptos, reforzar acciones directas de comunicación y enseñar una mayor transparencia en la transmisión de información institucional.
- **Plan de análisis y gestión de públicos.** La reflexión de nuevas estrategias económicas y/o gratuitas para el conocimiento básico de los públicos cautivos y los públicos objetivos de captación es uno de los pasos necesarios para la posterior ejecución de acciones de gestión de públicos. El escenario óptimo es que se abra un espacio al público en la dinámica de programación, hasta ahora mediada por los grupos colaboradores y el equipamiento. La integración de un nuevo agente en la toma de decisiones sobre la programación de actividades y talleres permite generar un espacio dinámico, de diálogo y comunicación donde todas las partes salen beneficiadas. De la misma manera, esto contribuye a la optimización de los recursos económicos, humanos y temporales pues la programación es realizada según un previo acuerdo entre los creativos, el espacio que cobija la creación y el espectador que disfruta de la actividad.

## 11. CONCLUSIONES

BocaNord es un equipamiento que proporciona un interesante análisis en el contexto de los equipamientos juveniles en Barcelona. La gestión consiste en la programación de actividades y en la asesoría a colectivos artísticos, tareas que el equipamiento ha llevado a cabo en el barrio del Carmel con relativo éxito. A través de la visita al centro y de la entrevista a sus gestores, se entiende que este modelo de gestión se ha estado poniendo en práctica de la misma manera en los últimos años y, como tal, se podría mejorar en algunos aspectos.

En este sentido, se han detectado algunos puntos claves de líneas futuras de orientación de la gestión. Por una parte, se han observado algunos aspectos a los que el Boca Nord todavía tiene que enfocar su gestión como el ejemplo de crear estrategias para conocer sus públicos o el desarrollo de un primer plan de comunicación que contemple una nueva manera de presentar las actividades y la información específica del equipamiento.

Por otra parte, se han verificado otras áreas de progreso en líneas de gestión más utilizadas en el día a día de Boca Nord como es el caso de la programación o de la gestión presupuestaria. Asimismo, además de estos aspectos, podemos destacar como puntos positivos a tener en cuenta la autonomía en la programación de actividades, la implementación de una multidisciplinariedad en las actividades o la búsqueda de alternativas a la financiación de la actividad.

En resumen, y teniendo en cuenta todas las características mencionadas en este análisis, creemos finalmente que se deben integrar todas las líneas de gestión futuras en un plan estratégico que contabilice de manera más completa y exhaustiva las maneras de solventar los problemas del *espai*, indicando igualmente cuáles han de ser sus prioridades en la futura gestión del Boca Nord.



Imagen 8. Día Internacional de la Pintura en BocaNord (2016). Fuente: Digerible.com



## 12. FUENTES

- Digerible.com: <http://digerible.com/dia-internacional-de-la-pintura-en-el-espai-jove-boca-nord-barcelona/>
- Instagram de BocaNord: <https://www.instagram.com/bocanord/>
- Página web de BocaNord: <http://www.bocanord.cat/>
- Página web de Equipamientos Juveniles del Ayuntamiento de Barcelona: <http://ajuntament.barcelona.cat/joves/ca/canal/equipaments-juvenils> Plan de Adolescencia y Juventud 2017-2021. Disponible en: [http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxius-documents/pla\\_adolescencia\\_joventut\\_2017-2021.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxius-documents/pla_adolescencia_joventut_2017-2021.pdf)
- Plan de Equipamientos Juveniles de Barcelona 2008-2015. Disponible en: [http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxius-documents/Pla equipaments juvenils a Barcelona 2008-2015.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/arxius-documents/Pla_equipaments juvenils a Barcelona 2008-2015.pdf)
- Twitter de BocaNord: <https://twitter.com/BOCANORD>