



Helduak  
Zabaltzen



HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DE LOS CENTROS SOCIALES

# PROPÓSITO

EUSKO JAURLARITZA

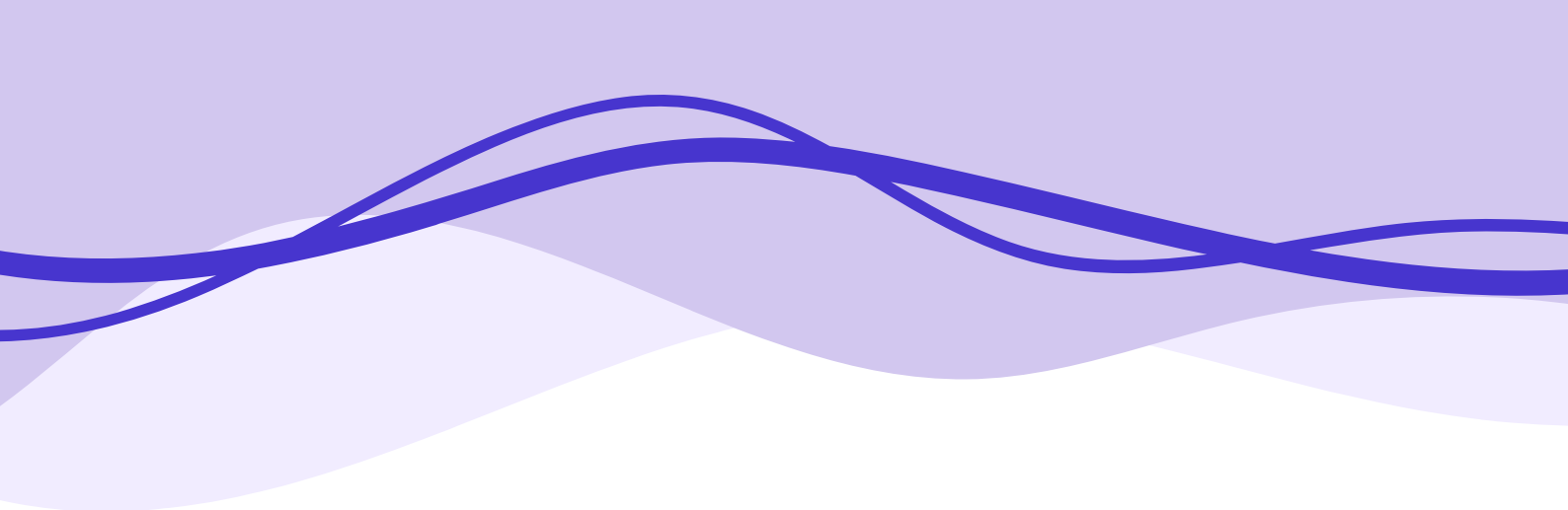


GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA  
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,  
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO





Herramientas para la  
transformación de los centros  
sociales:

# PROPÓSITO

## ¿DE DÓNDE SURGE ESTA GUÍA?

**Helduak Zabaltzen** es una iniciativa impulsada por el **Gobierno Vasco y Euskofederpen**, para facilitar la transformación y adaptación del modelo de los **Centros Sociales de Personas Mayores**, así como acompañar en la digitalización. Su finalidad principal es la de adaptar los centros a las necesidades de las personas mayores de la población mayor actual y la del futuro.

Este proyecto ha puesto en marcha **experiencias piloto en entornos urbanos (Eibar y Erandio) y rurales (Campezo y Arratzu)** que persigue activar un proceso participativo en el diseño y puesta en marcha de nuevos modelos de Centros Sociales de Personas Mayores en Euskadi.

Esta guía forma parte del primero de los bloques de conocimiento a través de los cuales se pretende compartir el conocimiento adquirido a lo largo del proyecto. Este primer bloque es el de Propósito en el que se comparten aprendizajes y reflexiones acerca de qué es un Centro Social y cuáles son algunos de los principales retos en este proceso de transformación.

La elaboración de esta guía ha sido posible gracias a la colaboración de los **centros a los que acompañamos desde Helduak Zabaltzen, a la mesa de transformación del proyecto, a BIZAN (Red de centros para personas mayores de Vitoria-Gasteiz) y a todas aquellas personas que han acompañado al equipo y han colaborado con el proyecto.**

## HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CENTROS SOCIALES: CONCEPTO

Autoría: Nerea Almazán y Elisa Berrios

Equipo de trabajo: Ainara Tomasena y Laura Fernández

Ilustraciones: Goretti TaPuntu

Maquetación: Matia Comunicación

info@matiafundazioa.eus | <https://helduakzabaltzen.eus/>

© Donostia-San Sebastián, 2024  
Helduak Zabaltzen



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

ONGIZATE, GAZTERIA ETA  
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,  
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Material elaborado por Matia Instituto en el marco de Helduak Zabaltzen, un proyecto del Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico del Gobierno Vasco.



# ÍNDICE

4

## ¿QUÉ ES UN CENTRO SOCIAL DE PERSONAS MAYORES?

- Definiciones
- Nombres

8

## ¿QUÉ FUNCIONES CUMPLEN ESTOS CENTROS?

- Principales roles y funciones
- Otros roles
- Ejemplos de centros
- Ejercicios


22

## ¿QUÉ RESISTENCIAS Y MIEDOS PUEDEN OBSTACULIZAR LA TRANSFORMACIÓN?

- Resistencias y miedos
- ¿Y ahora...?

34

## BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS

A large, irregular, light purple watercolor splash or cloud-like shape serves as a background for the text. It has soft, blended edges and a mottled texture with varying shades of lavender and light purple.

# **¿Qué es un Centro Social de Personas Mayores?**

# Definiciones

Dentro de un mismo concepto nos encontramos casi con tantos nombres y definiciones, como centros existen.

Para Martínez, Mañós, Pinazo, Calvo de Mora y Volpe (2014) en estos espacios las personas mayores, además de **ser receptoras de una amplia y diversa oferta de actividades**, cuya máxima es el **desarrollo personal y social para envejecer activamente**, también **aprenden, participan y promueven iniciativas sociales de carácter solidario** para contribuir con su conocimiento y experiencia a su comunidad.

Euskofederpen (2021) los considera como espacios promotores de actividades que **fomentan un envejecimiento activo como modelo de prevención**.

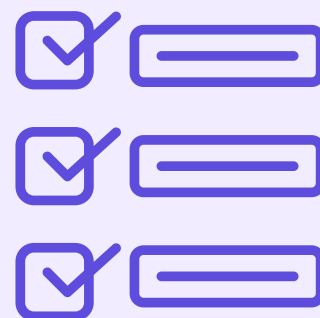
Estos recursos, destinados a **promover la convivencia**, propician la **participación y la integración social**, desarrollando vías para la promoción del envejecimiento activo, mediante actividades que fomentan la formación y el protagonismo social. Son, a su vez, un lugar de referencia al que acudir y que **previenen situaciones de aislamiento y soledad**, además de actuar como potentes instrumentos de prevención en el deterioro y la dependencia.

También, hay que tener en cuenta que estos Centros son **recursos de proximidad a la ciudadanía**, por lo que se convierten en espacios estratégicos para la promoción del envejecimiento activo en el conjunto de la población.

Se tratan de equipamientos públicos mixtos o público-privados, siendo la **mayoría de los casos de carácter público y municipal, pero con gestión mixta** a través de la dirección principal de una asociación de personas mayores o vecinal. De los 3.770 centros registrados por el IMSERSO, el 67,58% son públicos (IMSERSO, 2021).

Es por ello, que algunas definiciones se focalizan especialmente en este aspecto diferenciador: centros autogestionados desde una asociación, con un **modelo de colaboración municipal**, llenos de actividad y vida, que permiten a las personas mayores de una localidad o barrio construir relaciones con sentido, articular sus inquietudes y organizar su día a día, **generando un sistema de cuidados informales basado en la sociabilidad cotidiana** (Helduak Zabaltzen, 2021).

En los diferentes procesos diagnósticos realizados en Helduak Zabaltzen se ha comprobado la existencia de una gran diversidad de definiciones. Al realizar el ejercicio de definición con múltiples agentes y centros se han identificado **diferentes características comunes a la mayoría** de centros:



Son **recursos de proximidad**, que se encuentran en el propio barrio o pueblo facilitando su incorporación en la vida cotidiana y siendo reconocidos en el entorno.

Potencian la creación de nuevas **relaciones** y la interacción con más personas.

**Trabajan con otros agentes del entorno**, conectando con diferentes edades y haciendo acciones que impactan en el entorno y el bienestar general de la población, indistintamente de la edad.

Están principalmente orientados a las **personas mayores**, existiendo espacios (cafetería) o actividades específicas (intergeneracionales) abiertas a personas de todas las edades.

Oferta de **servicios y actividades a precios más accesibles**, gracias al apoyo de la administración pública y el trabajo voluntario.

Su foco está en facilitar el **envejecimiento activo** de la ciudadanía.

Posibilitan **diferentes formas de participar**, incluyendo la toma de decisiones en la gestión, planificación y diseño de actividades y acciones.

En la mayoría de los casos se conciben como **recursos autogestionados** por personas mayores, aunque en la mayoría de los casos es a través de una **gestión colaborativa con apoyos del ayuntamiento**. Facilitando que las personas mayores puedan tener oportunidad de aprovechar su potencial, participando en la comunidad y creando acciones acordes a sus necesidades e intereses.

Promueven un **sentimiento de pertenencia** para quienes participan habitualmente en ellos a diferencia de otros recursos públicos.

# Nombres

Al igual que con la definición, existe una gran variedad de nombres vinculados a este concepto y que responden a las características antes señaladas: Hogares del Jubilado, Centros Sociales para Personas Mayores, Jubiletxes, Clubs de jubilados, Txokos de mayores, Centros socioculturales, entre otros.

Los dos primeros probablemente sean los más comunes y ambos conceptos tienen seguidores y detractores. Bajo este debate no se cuestiona sólo el nombre, sino el paradigma que hay detrás.


Por una parte, quienes defienden el término **Centros Sociales** apelan a la sensación de que el término “Hogar del jubilado” se encuentra completamente obsoleto. Lo definen como un término que evoca algo antiguo, unas formas de proceder caducas de un tipo de oferta paternalista e infantilizadora que se quiere superar y que deja fuera a mucha parte de la población mayor (¿dónde están las personas que no han tenido un trabajo reglado?, ¿y las mujeres que si lo han tenido y se han jubilado?).

Por lo que proponen el cambio del término, como un ejercicio diferenciador,

que busca transmitir ese cambio que tanto ansían las personas que quieren nuevos modelos de centros, actualizados y más diversos.

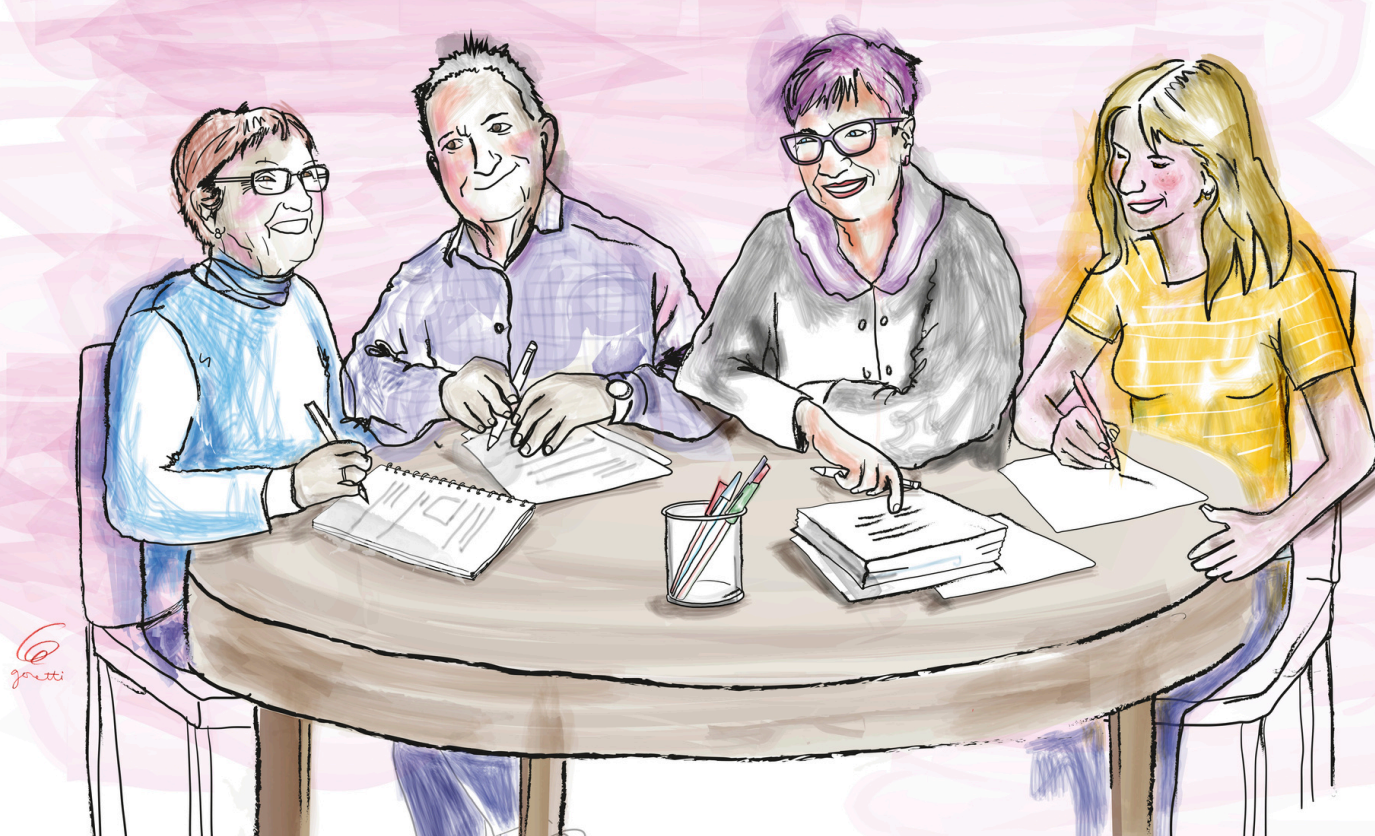
Por otra parte, quienes defienden el término **Hogares del Jubilado**, consideran importante mantener el concepto de hogar, para mostrar que no es un recurso frío y lejano, sino un espacio de comodidad, intimidad y comunidad, poniendo en valor estas características en todo momento. Para estas personas el término Centro Social de Mayores evoca frialdad e institucionalidad, sin embargo, el término Hogar del Jubilado y Jubilada evoca una especie de extensión del espacio privado, del hogar propio, que permite confiar en ciertos cuidados y ampliar ciertos tipos de usos y necesidades a dicho espacio.

En Helduak Zabaltzen nos decantamos por el uso de **Centros Sociales de Personas Mayores** (en adelante CSPM), al considerar que permite recoger realidades que van más allá de los Hogares del jubilado y jubilada, y amplían el debate a otros equipamientos que, si bien no comparten dicha categoría, sus características y objetivos son comunes a los CSPM.



**¿Cuál es la  
función de  
estos  
centros?**





La variedad de definiciones tiene como consecuencia una gran diversidad de roles y funciones. Esto dificulta que socialmente haya una imagen clara de **qué son y para qué funcionan.**

A su vez, facilita una imagen social llena de prejuicios (*“ahí sólo se va a jugar a cartas o al bingo...”*), que invisibiliza su potencial y sus funciones, reduciéndolo a un espacio de ocio recreativo o de consumo de actividades. ¿Es sólo eso un centro?

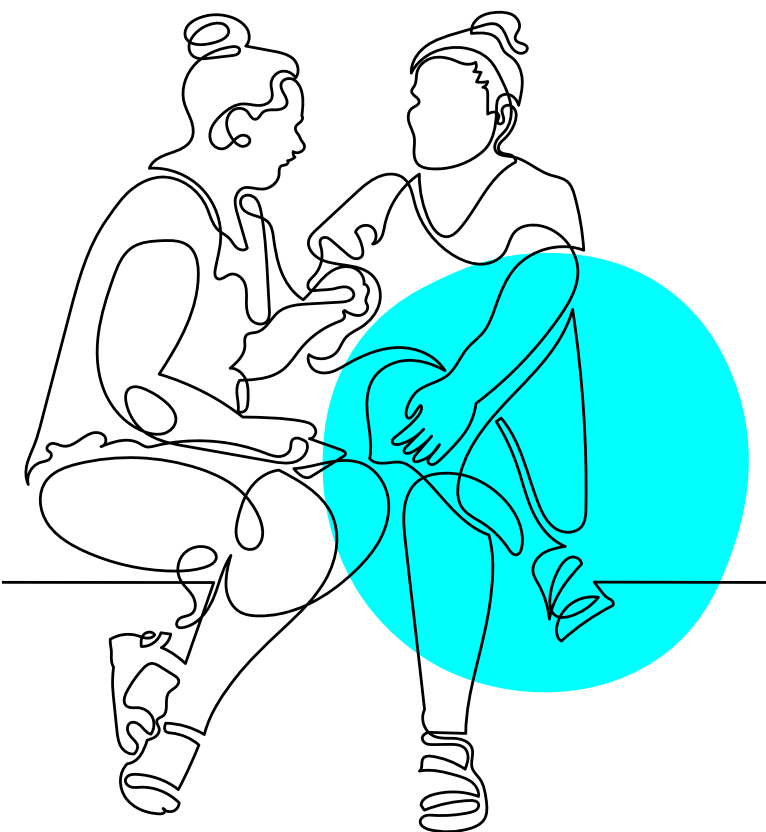
# Principales roles y funciones:

En las diferentes acciones realizadas en Helduak Zabaltzen se exploraron los roles y funciones de los centros, lo que ha permitido detectar la existencia de una serie de roles y funciones comunes en la mayoría de ellos.

## ***Un lugar donde conectar con otras personas***

Gran parte de los discursos acerca de los roles y funciones de los CSPM, tanto en el ámbito rural como en el urbano, tienden a **señalarlos como espacios de socialización**. Un lugar donde poder estar con otras personas, crear nuevas relaciones y favorecer el encuentro.

Este hecho, el encuentro con los demás, cobra un papel más importante y estratégico en el caso de la ruralidad debido a la dispersión urbana y el menor número de espacios de encuentro informal. Y a su vez, de especial importancia para quienes por necesidades de apoyo se ven limitadas en su movilidad, facilitando que tengan un punto de reunión cercano a sus hogares.



## **Oportunidades de ocio, cultura, aprendizaje y promoción de la salud**

La principal respuesta mayoritaria ante la pregunta: ¿para qué acuden las personas? Es, sin ninguna duda, para realizar actividades. Las actividades son diversas entre sí, pudiendo clasificarse como de ocio principalmente, pero con diferentes oportunidades culturales (visitas a museos, talleres etnográficos o artísticos...), de aprendizaje (nuevas tecnologías, idiomas, ...) y de promoción de la salud (clases de gimnasia, pilates o talleres nutricionales o de memoria).

Es la función más visible y extendida, sin embargo, oculta otras funciones muy importantes. Entonces, ¿las personas acuden a las actividades sólo para entretenerse o pasárselo bien?, ¿qué otras cosas además de promover la cultura, el aprendizaje y la salud consiguen con esas actividades quienes participan?, ¿qué otras formas de participar existen en el centro y que consiguen las personas con ellas?



Aunque es importante reconocer este rol, hacer visibles otras funciones es importante para no frivolar e infravalorar el poder de las actividades más ociosas y de entretenimiento. Ya que en muchos casos, actividades que pueden parecer solo de ocio tienen una función fundamental en el mantenimiento de las relaciones sociales, la autonomía y la salud.



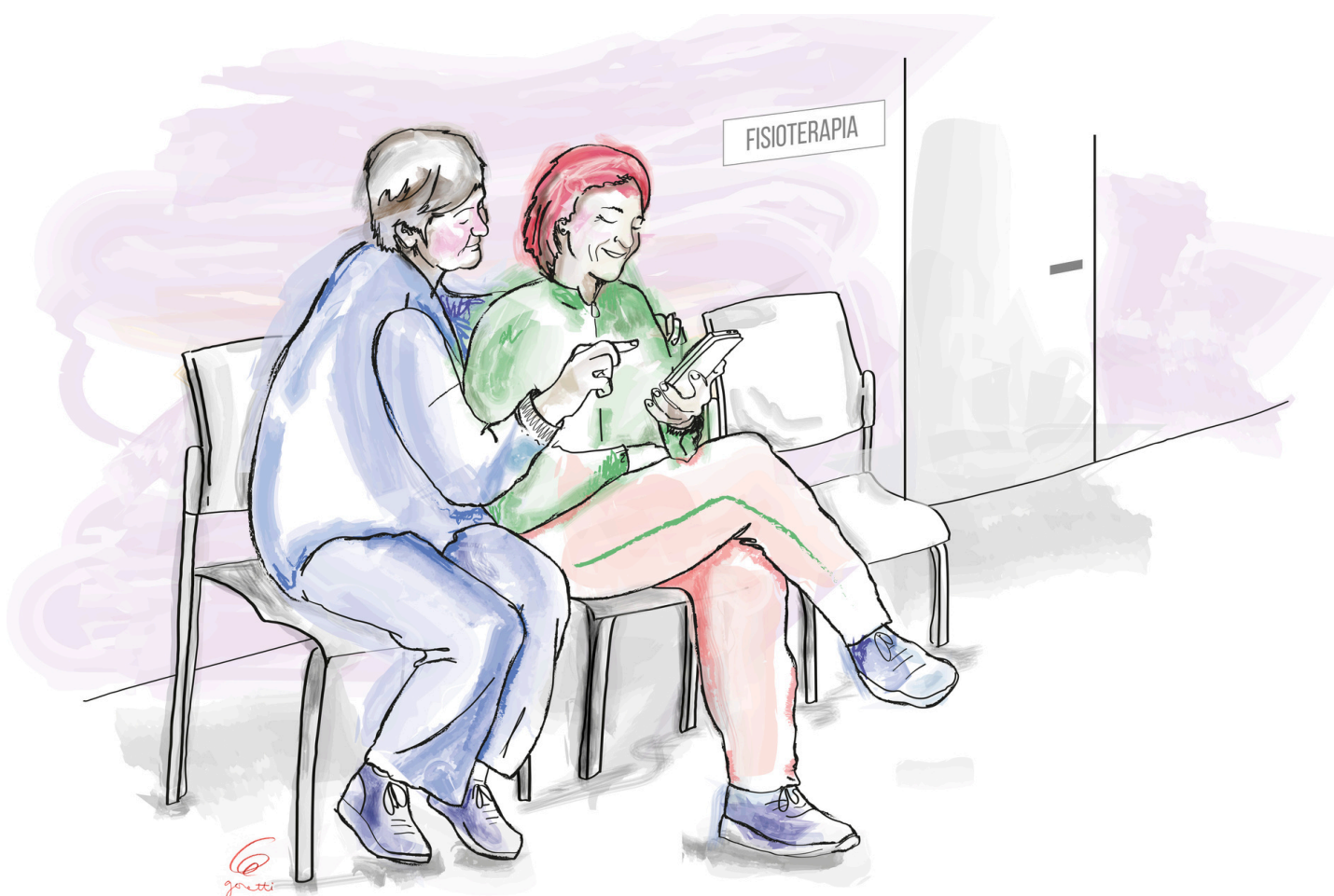
## Apoyo, cuidados comunitarios

Uno de los roles más significativos y a la vez eclipsado por el rol ocioso de las actividades, es el de un espacio de **cuidados comunitarios, dónde de forma informal y natural se genera una red de apoyo entre iguales.**

Por un lado, el carácter asociativo mayoritario en los centros posibilita que diferentes personas mayores puedan de forma voluntaria crear actividades y gestionar recursos para ofrecer oportunidades a otras personas mayores, generando un apoyo entre iguales más formal y evidente.

Igual que sucede con las personas mayores que participan en acciones de **voluntariado** o que ponen en marcha actividades que ellas mismas dirigen y dinamizan.

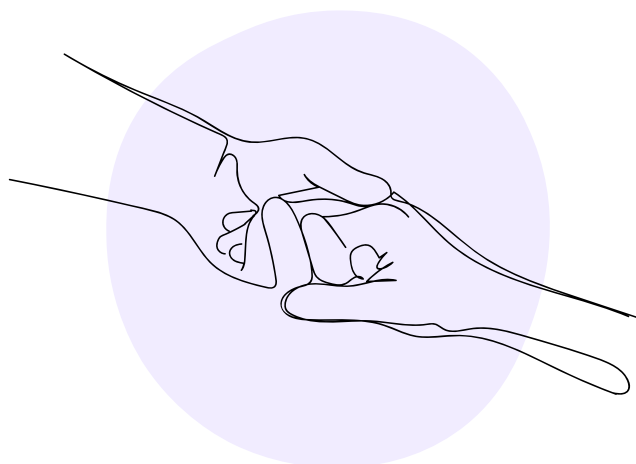
Pero, por otro lado, la relación cotidiana entre personas mayores favorece que se genere de forma natural un apoyo informal: ayuda con las nuevas tecnologías, acompañamiento a citas, salidas a pasear, detección de situaciones de necesidad, apoyo ante situaciones puntuales de enfermedad...



Cabe señalar que hablar de cuidados dentro de los centros se ha presentado con más fuerza en los discursos de personas mayores más jóvenes de los centros que tienen un papel muy activo en la vida de este y que consideran que ayudan a otras generaciones más mayores diseñando y poniendo en marcha acciones y actividades pensadas para su bienestar o dándoles los apoyos necesarios en su vida cotidiana.

Se observa, por tanto, el reconocimiento de este rol de la solidaridad intergeneracional dentro de los centros.

Es importante hacer visible esta función para dotar de mayor significado a las actividades de ocio y recreación, ya que es en la relación cotidiana y natural donde más apoyos se generan de forma espontánea.



De diversas formas es reconocido el rol del Centro como **dinamizador del entorno**: generando actividades y diferentes formas de participar en el barrio o pueblo, creando relaciones dentro del vecindario, realizando acciones comunitarias y en la calle, etc.

Este rol es especialmente destacable en los entornos rurales, donde además el centro puede ser entendido como un **espacio de activismo** y coordinado con el resto de las asociaciones o agentes del pueblo.

A su vez, cabe señalar, la agenda de actividades del centro cumple para algunas personas mayores la **estructura de sus rutinas**, tal y como se pudo observar tras el cierre de los centros en los confinamientos, dónde en diferentes investigaciones y proyectos se recogió el impacto que tuvo el cierre.

# Otros roles...

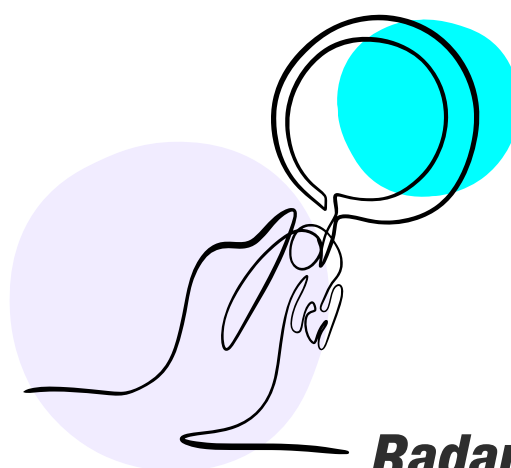


## **Canalizador de servicios**

Este rol se da especialmente en los casos en los que existen profesionales de dinamización o las trabajadoras sociales se ubican en estos espacios.

Este rol se basa en poder **orientar a las personas en los recursos y servicios sociosanitarios** que pudieran necesitar en base a las necesidades identificadas. Para ello es importante la alta presencia de una profesional con conocimiento de los diferentes recursos y servicios disponibles en la localidad que a su vez tenga relación continua y cercana con las personas que participan en el centro.

Es importante señalar la importancia de este rol potencial en un recurso de cercanía y con una persona conocida y habitual en sus vidas cotidianas, dada la distancia generalizada de la población hacia los servicios sociales que dificulta el disfrute de servicios en momentos previos a la urgencia.



## **Radar de situaciones de necesidad**

En los casos en los que no existe una profesional, pero si una relación cotidiana entre las personas más activas en la gestión del centro y referentes municipales es frecuente que se **identifiquen situaciones de necesidad** (deterioro cognitivo, soledad, estados depresivos...) que se comunican al ayuntamiento favoreciendo su atención.

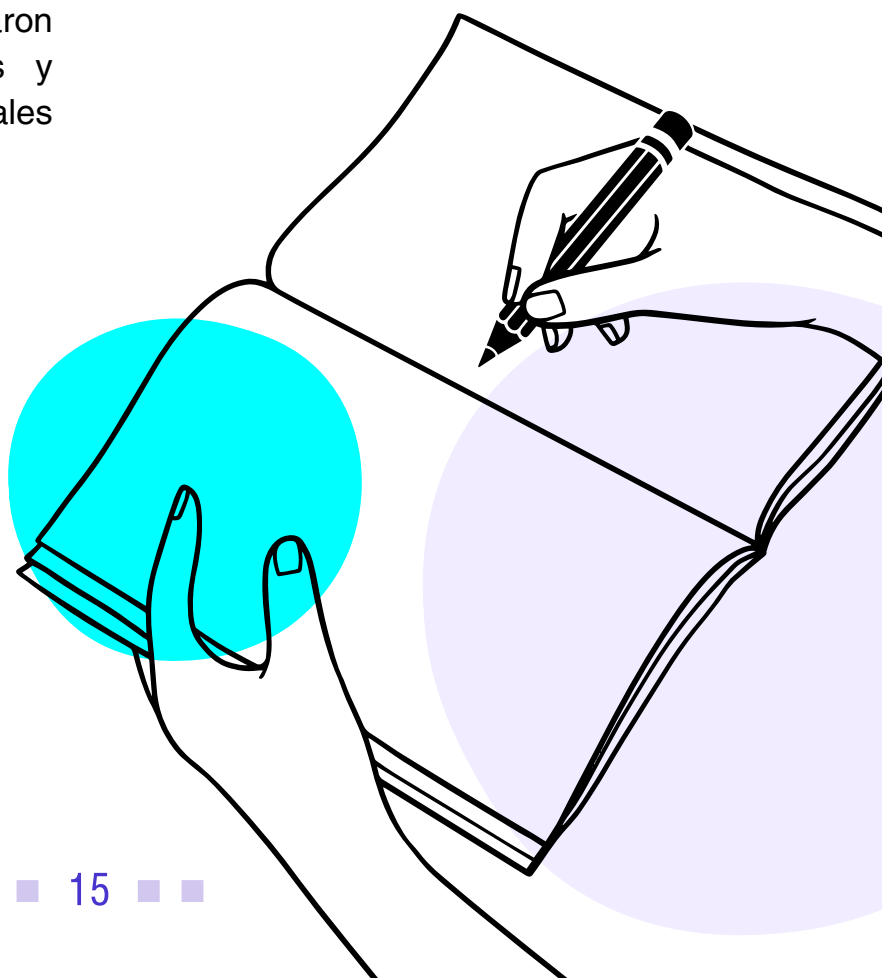
Este rol se da de forma más acusada en los entornos rurales, donde frecuentemente existe una mayor relación entre ambos agentes.



# Ejemplos de centros y funciones

Contar con distintos referentes nos ayuda a conocer diferentes realidades, facilitando que no nos limitemos a lo conocido, abriéndonos un mundo de posibilidades. Conocer las definiciones y funciones de otros Centros nos puede servir de guía, para determinar qué aspectos nos interesan y de cuáles queremos diferenciarnos.

En los diferentes pilotajes de Helduak Zabaltzen los centros reflexionaron sobre cuáles son sus funciones y propósito, siendo estas sus principales conclusiones:



# Eibar

Los Centros están **principalmente orientados a las personas mayores** de Eibar, buscando **dar respuesta a sus necesidades e intereses**, pero **abiertos a toda la ciudadanía** a través de actividades intergeneracionales, acciones con otras asociaciones y recursos y el disfrute de sus servicios.

Sus principales funciones son:

- ***Ofrecer actividades, clasificándolas en:***
  - Actividades de ocio y entretenimiento
  - Culturales
  - Actividad física
  - Formación (Nuevas tecnologías)
  - Prevención de la fragilidad
- ***Espacio de relación, prevención del aislamiento social***
- ***Acompañamiento a las personas:***
  - En situación de soledad
  - Ofrecer asesoramiento en actividades cotidianas (Osakidetza, banco, información...)
  - Actuar como antena o radar para detectar posibles situaciones de vulnerabilidad
- ***Ofrecer servicios a un precio más económico.***
- ***Romper con los estereotipos asociados a las personas mayores y/o estereotipos asociados a los centros sociales.***

# Erandio

Centro dirigido a responder a las necesidades de las personas mayores del municipio. Desarrolla gran parte de su actividad de manera autogestionada, complementa la oferta del Ayuntamiento y colabora en acciones desarrolladas por otros agentes. Pretende que las personas mayores mantengan una red social de apoyo y que participen de la vida comunitaria. Sus principales funciones se resumen en:

- **Ofrecer actividades y servicios para las personas mayores.**
- **Crear relaciones y favorecer las ya existentes.**
- **Prevenir la soledad no deseada.**
- **Servicios más económicos.**

# Arratzu

Agente comunitario orientado principalmente a **responder a las necesidades de las personas mayores** de forma **complementaria a la administración pública** a través de la participación de **diferentes generaciones y trabajo colaborativo con otros agentes del entorno.**

Sus principales funciones se identificaron como:

- **Favorecer las relaciones intergeneracionales.**
- **Trabajo colaborativo con otras asociaciones, recursos y administración pública.**
- **Preservar el sentido comunitario.**
- **Disponer de un espacio para poder juntarte con la gente.**
- **Cubrir las necesidades de las personas mayores en Arratzu a través de voluntariado.**
- **Actividades para las personas mayores.**
- **Ayudar a comprender los cambios que afectan a las personas mayores.**

# Otros centros

## ***BIZAN (Red de centros para personas mayores de Vitoria-Gasteiz)***

Los Centros Bizan son una red de 16 centros del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz que Están orientados a las personas mayores de 60 años y sus cónyuges o parejas, aunque no cumplan el requisito de edad.

Su modelo de gestión a través de las Comisiones de actividades es pionero en la promoción de la participación de las personas usuarias.

Estos centros son un lugar de encuentro para relacionarse y participar. Cada día se puede encontrar diversidad de actividades para todos los gustos: cursos, talleres, charlas, actividades con niños y niñas, jóvenes, actuaciones, celebraciones. BIZAN lidera el envejecimiento activo en Vitoria-Gasteiz.

Más info: <https://bit.ly/3QB4AVv>



## ***Centros Convive***

Los Centros Convive son una red de 9 centros de la Fundación Caja Navarra situados en Iruña-Pamplona y Sangüesa. Su objetivo es facilitar que las personas mayores vivan mejor, construyendo de manera participativa un espacio para la convivencia que prevenga y mitigue la soledad, ofrezca actividades recreativas y culturales, de aprendizaje continuo, de promoción de la salud y canalice respuestas a otras necesidades de manera que represente un apoyo a la persona en todas sus dimensiones.

Más info: <https://bit.ly/3ByiPGh>





## **Centros Sociales de Personas Mayores del Principado de Asturias**

Recursos gerontológicos abiertos a la comunidad cuya misión fundamental es promocionar el envejecimiento activo.

Estos centros se dirigen a todas las personas mayores que viven en una comunidad y se dirigen a promover el desarrollo personal, la convivencia y la participación social de las personas mayores a través de la oferta de diferentes servicios y programas.

## **Espacios Fundación La Caixa**

Red de centros para personas mayores de la Fundación "La Caixa". Estos centros son espacios de aprendizaje, interacción y conexión con la comunidad enfocados a las distintas etapas del envejecimiento y siempre estimulando el aprendizaje, la creatividad y la participación.

En ellos se desarrollan los diferentes talleres orientados a la salud y al bienestar, así como diferentes actividades comunitarias y demás iniciativas que logran desarrollar fuertes **vínculos entre las personas**.

Asimismo, se busca fomentar el desarrollo de **programas de voluntariado**, ya sea a través de programas propios, como desde la iniciativa de otras entidades, promoviendo siempre las relaciones entre otros centros, grupos o agentes del entorno.

Se plantea que estos centros son la **herramienta de proximidad** perfecta para **prevenir la exclusión** de los mayores, luchar contra el **aislamiento y la soledad** y **responder a situaciones de vulnerabilidad** que pudieran generarse.

Más info: <https://bit.ly/4iqgMvV>





# Ejercicios

## Ejercicio 1

Pensar grupalmente el propósito del centro es un primer paso para poder repensar el presente y futuro del mismo. Se trata de debatir sobre cuáles consideráis que son los aspectos fundamentales que definen a vuestro centro. Estas reflexiones y decisiones servirán de base para los siguientes pasos.

**¿Qué es lo que define a nuestro Centro?**

**¿Cómo le explicarías a alguien qué es vuestro centro y para qué sirve?**

**¿Cuáles son valores que deseamos para nuestro centro?**



**Recordatorio:** Es importante hacer estas preguntas no solo a quienes más presencia tienen y a quienes más participan en el Centro, sino también a otros perfiles que querríamos que comenzaran a acudir, además de personas representantes del ayuntamiento y otros agentes.

## Ejercicio 2

Una vez analizada la definición y el nombre, es importante avanzar con la reflexión respecto a las funciones, roles y papel que tienen en nuestra sociedad. En este caso, para favorecer la identificación del rol de nuestro centro es conveniente preguntarnos dentro del grupo, pero también a otros agentes las siguientes preguntas:

**¿Para qué acuden las personas a nuestro centro?**

**¿Qué otras cosas, además de pasárselo bien, promover la cultura, el aprendizaje y la salud, consiguen con esas actividades quienes participan?**

**¿Qué otras formas de participar existen en el centro y que consiguen las personas con ellas?**

A continuación, se muestran algunas de las ideas limitantes o miedos que a lo largo del proyecto Helduak Zabaltzen han aparecido con más frecuencia. Asimismo, vienen acompañadas de una explicación y de una forma de abordarlas para favorecer una reflexión al respecto.







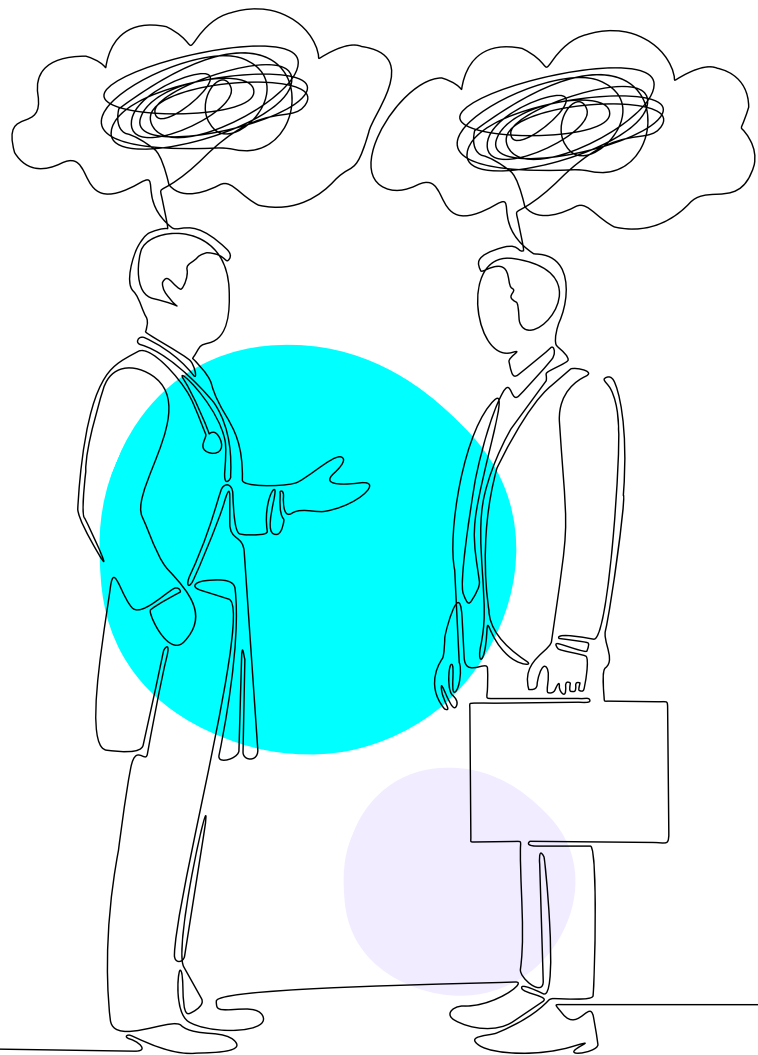
**¿Qué resistencias y  
miedos pueden  
obstaculizar la  
transformación?**

# Resistencias y miedos

Toda transformación puede implicar resistencias por parte de las personas que forman parte de aquello que vaya a sufrir cambios. En este caso, la transformación del modelo de los CSPM puede generar resistencias y miedos, tanto en las propias personas mayores que participan en el centro, como en la junta de la asociación, el ayuntamiento...

Estas resistencias, en muchas ocasiones, se manifiestan en forma de ideas o creencias limitantes que se puede expresar de diferente forma. Se trata de ideas que pueden suponer un obstáculo para avanzar en la transformación, ya que dificultan la apertura de mirada hacia opciones o formas de funcionar diferentes a las actuales.

A continuación, **se muestran algunas de las ideas limitantes o miedos** que a lo largo del proyecto Helduak Zabaltzen han aparecido con más frecuencia. Asimismo, vienen acompañadas de una explicación y de una forma de abordarlas para favorecer una reflexión al respecto.





***“Si tiene más papel el ayuntamiento o entra una profesional, dejarán de ser centros autogestionados por las personas mayores”***

En los procesos de transformación de los Centros Sociales se deben repensar los roles de los diferentes agentes que intervienen. Revisar los roles, tareas, funciones...y plantearse su redistribución puede percibirse como una pérdida de poder o autonomía por parte de algunas personas.

Sin embargo, esta reorganización no siempre supone una pérdida de poder, sino una forma diferente de relación entre los agentes. En concreto, el papel de profesionales de la dinamización no solo no está reñido con la gestión por parte de las personas mayores del centro, sino que se puede considerar una oportunidad para co-gestionar y generar una toma de decisiones más ajustada a la realidad del municipio, ya que puede favorecer la conexión con otros agentes o con la comunidad, facilitar ciertas gestiones, mediar y, sobre todo, potenciar y facilitar la participación.



- Fomentar **diferentes formas de participar** de las personas mayores facilita, por un lado, el mantenimiento de los CSPM sin necesidad de tener que gestionar el centro en su totalidad promoviendo, así, el reparto de responsabilidades y cargas y, por otro, la participación de diferentes perfiles de personas.
- La incorporación de las figuras profesionales requiere una **comunicación explícita** sobre sus funciones para evitar conflictos, minimizar los sentimientos de pérdida de poder y favorecer el trabajo conjunto desde el inicio.
- **Mostrar los datos de otros modelos** como ejemplo de otras formas de gestionar el centro resulta beneficioso para señalar sus ventajas y valorar cómo se pueden implantar esas mejoras en el propio centro.
- Asimismo, **poner en contacto a personas mayores de diferentes modelos** de centros con diversas formas de gestión resulta una muy buena práctica para recoger aprendizajes.

## ***“La única forma de gestión es a través de la junta y sus asambleas”***

Dada la diversidad de personas que participan en la vida del centro resulta complejo asumir una única fórmula para la gestión del mismo.

Desde hace algunos años viene evidenciándose una crisis generalizada en estos modelos de centro gestionados íntegramente por la junta de la asociación y las asambleas de socios/as.

Esta crisis responde a diversos motivos entre cuales se encuentran, entre otros, los siguientes:

- Alta carga de responsabilidad en un número pequeño de personas y la falta de relevo para estas figuras.
- Otros intereses y disponibilidad de tiempo por parte de muchas de las personas de la asociación que hace que no desean involucrarse en una gestión que requiera una inversión de tiempo tan elevada.

- Verticalidad y jerarquía que genera distancia y no responde a la realidad ni necesidad de las personas que participan en el centro.
- Escasa diversidad en las formas u oportunidades de participar en el centro que no concuerda con la diversidad de los perfiles de las personas socias.

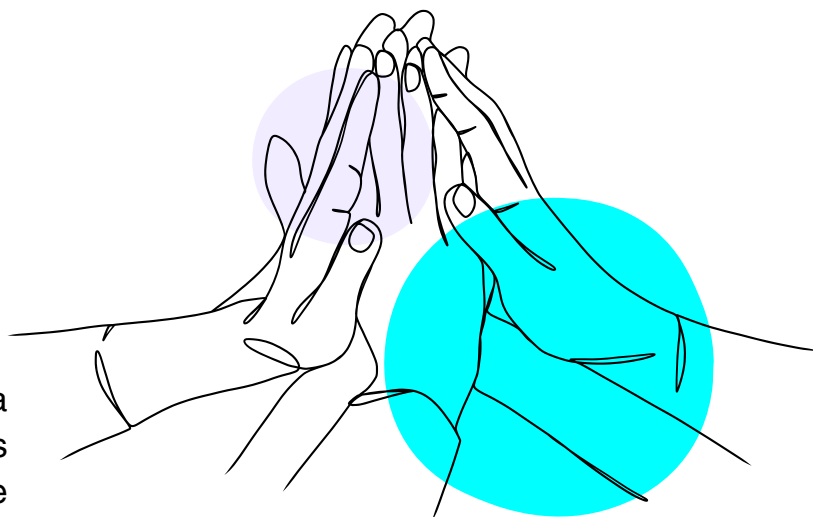


- **Analizar nuevos modelos de participación y de gestión** para valorar de qué forma se pueden implantar otras formas de gestionar la vida del centro que respondan a la realidad y necesidades del centro.
- Tener en cuenta la **diversidad y número de personas** que participan en el centro conlleva una reflexión acerca de si la forma de gestión actual se ajusta a todos los perfiles y se escuchan todas las voces.

## ***“Las personas no quieren comprometerse a nada”***

El nivel de compromiso de cada persona hacia las diferentes tareas o gestiones que se desarrollan en el centro puede variar enormemente y es importante asumir que todos los niveles de compromiso son válidos.

Además, la diversidad de personas mayores que participan en el centro señala aún más la necesidad de comprender las diferentes formas posibles de compromiso y participación, es decir, si existen personas con intereses, tiempos, necesidades o realidades muy distintas, ¿cómo se va a apostar por una única forma de comprometerse con el centro?



**¿Cómo podemos combatir esta idea?**

- Fomentar las **formas de participación intermedia** facilita que haya diferentes niveles de compromiso con los que las personas puedan sentirse más cómodas, es decir, adquirir compromisos sin que supongan una carga mayor de la que realmente desean o pueden asumir.
- Es importante escuchar las voces tanto de aquellas personas que verbalizan estar dispuestas a comprometerse como de aquellas que manifiestan lo contrario. Para ello, resulta imprescindible **crear espacios de comunicación y consulta**.



## “Cambiar significa eliminar todo lo anterior”

El camino hacia la transformación a otro modelo de centro no implica erradicar todo lo que ocurra en él, sino dar los pasos que lo acerquen a lo que se desea.

Antes de iniciar un proceso de transformación es recomendable trabajar en una fase inicial de diagnóstico, es decir, definir cómo es el centro y todo lo que ocurre en él. En esta fase también se definen aquellos aspectos que se consideran áreas de mejora y aquellos que están alineados con la transformación que se quiera transitar.

Estos últimos, es decir, todo aquello que se asemeje a lo que se quiere conseguir en el centro y, por tanto, se pueda considerar que está funcionando, no tiene por qué ser erradicado. De hecho, poner en valor lo que esté funcionando y con lo que haya una satisfacción es un buen punto de partida para iniciar la transformación en otras áreas que se consideren susceptibles de mejora, ya que promueve el reconocimiento y la motivación.



- Tras haber valorado qué funciona y qué no (o qué está más lejos de las necesidades del centro o del centro ideal al que se quiere llegar), **mantener lo que funciona** y ponerlo en valor y **sumar lo nuevo**, aquello que se quiere añadir para mejorar.
- Todo cambio que se dé debe pasar por un **periodo de confianza y de pilotaje**, es decir, los cambios no se implantan de forma irreversible, sino que tienen que ser testados para confirmar que hayan sido acertados.

## ***“La relación con el ayuntamiento es solamente para dotar de recursos”***

La relación del centro con agentes que participen en su gestión, como la dinamizadora o el ayuntamiento, es uno de los factores que se deben analizar a la hora de valorar el funcionamiento del centro.

Estas relaciones se pueden dar de diferentes formas y pueden estar condicionadas, a su vez, por otros factores como el histórico de la misma relación, el tipo de centro o de ayuntamiento, las personas que hacen de nexo entre unas y otras...

No obstante, esta relación no tiene por qué basarse siempre en la solución de problemas puntuales o en la dispensación de recursos, sino que la relación puede ir más allá y ser más recíproca o bidireccional para que todas las partes estén satisfechas con ella y maximizar sus beneficios o ventajas.

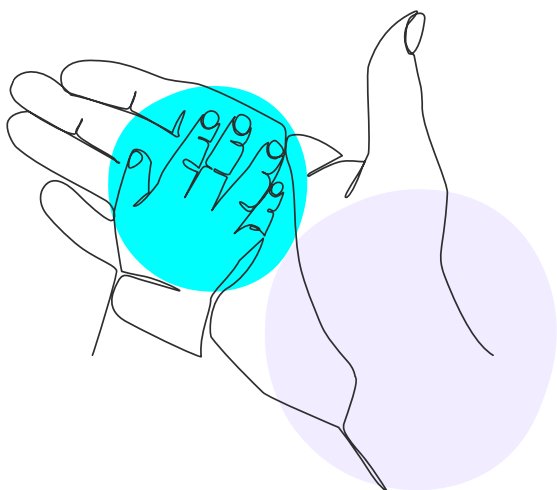


- Plantear el centro como un cliente puede llegar a desgastar la relación y promover una mayor distancia entre las partes. Replantearse esta **relación de forma más recíproca** favorece la comunicación y la confianza mutua.
- **Analizar y observar otras experiencias similares** para extraer aprendizajes facilita la comprensión de otras formas de funcionar en estas relaciones del centro con otros agentes.

## “Al entrar otras generaciones dejará de ser para personas mayores”

La participación de otras personas en la vida del centro no debería entenderse como una amenaza para la de las personas usuarias, sino como una oportunidad para potenciar su impacto en la comunidad y para fomentar otro tipo de relaciones.

Además, gran parte de los centros sociales tienen dentro de los objetivos principales la apertura a la comunidad, ser un agente y referente en la comunidad de la que forma parte. Este objetivo está estrechamente relacionado con el fomento de otro tipo de relaciones, entre las cuales se encuentran las que se dan entre diferentes generaciones.



¿Cómo podemos combatir esta idea?



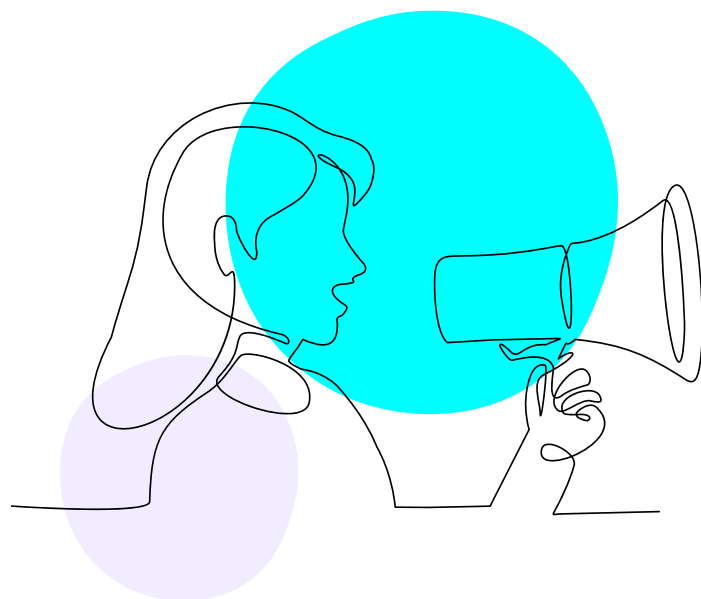
- Ante esta idea limitante, cabría preguntarse a **quiénes se consideran personas mayores**, si hay un límite de edad prefijado. Esta reflexión puede derivar en una apertura de mirada para, por un lado, erradicar un posible edadismo y, por otro, favorecer relaciones entre personas de diferentes edades, ya sean mayores o no.
- Hay **espacios** de los centros que, en muchas ocasiones, son **frecuentados por personas de otras generaciones** cuya presencia no se cuestiona por estar muy normalizada. Por ejemplo, la cafetería es uno de esos espacios, pues en muchos municipios, se trata de un punto al que acuden personas cuidadoras, familias, otras personas del pueblo... Es decir, no solo acuden personas mayores. Sin embargo, las actividades o servicios más específicos sí suelen ir más dirigidos a personas mayores, pero no significa que el centro no sea compartido con personas de otras edades.
- Fomentar las **relaciones intergeneracionales**, ya sea a través de actividades o proyectos puntuales, suele ser uno de los objetivos de muchos centros. Por tanto, abrir los espacios del centro a otras edades es una forma de favorecer estas relaciones, ya que no se consiguen únicamente con acciones puntuales.

***“La junta de la asociación de personas mayores representa la diversidad de personas mayores del centro”***

El modelo asociativo común en los CSPM suele estar representado por una junta directiva votada en asamblea por las personas socias.

Como se ha comentado, en la actualidad este modelo se encuentra en momento de crisis (falta de relevo, alta cargas y responsabilidades, jerarquía...) que supone un momento de reflexión sobre su representatividad.

En la junta, si bien está compuesta por un grupo de personas, no siempre contempla la diversidad de perfiles de las personas que participan en el centro. Pueden estar formadas por un perfil determinado de personas en el que no está representada toda la diversidad y, por tanto, puede no conocer las necesidades de todas las diferentes personas que acuden.



- Un posible ejercicio para combatir esta idea es el análisis de **quiénes son todas las personas que participan en el centro** y analizar cómo se recogen los intereses y necesidades de la diversidad de personas que asisten al centro.
- Se puede analizar también si existen otras formas de participación y toma de decisiones en el Centro para ver las vías para promover una mayor participación de perfiles.

## y ahora...?

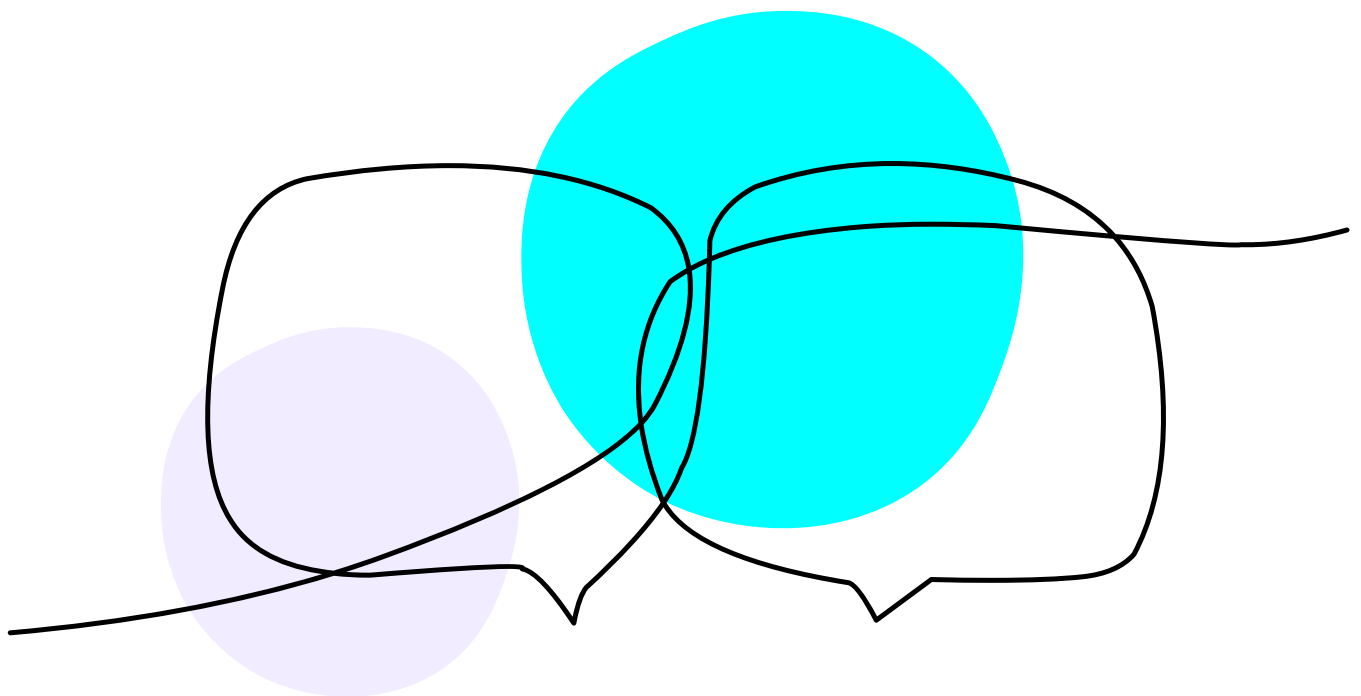
Tras haber conocido con mayor profundidad algunos de los retos a los que se enfrentan los CSPM en su transformación y compartir la experiencia de otros municipios que se han incorporado a este cambio, planteamos una última reflexión:

¿Somos capaces de responder a las preguntas que plantean los títulos de los tres capítulos de esta guía? La búsqueda de una respuesta para cada una de estas cuestiones, sin duda va a ayudar a definir el camino hacia la transformación de cada centro.

**¿Qué es un Centro Social de Personas Mayores?**

**¿Qué funciones cumplen estos centros?**

**¿Qué resistencias y miedos pueden obstaculizar la transformación?**





A large, irregular splash of purple watercolor paint serves as a background for the text. The splash is centered on the page and has a soft, textured appearance with various shades of purple and white.

# **Bibliografía y lecturas recomendadas**

# Bibliografía

- Almazán Goicoechea, N., Berrios Prieto, E., Fernández Cordero, L., Mogollón García, I. y Tomasena Lasa, A. (2023). Hacia la transformación de los Centros Sociales de Personas Mayores. *Actas de Coordinación Sociosanitaria*, (33), pp 12-39.
- BIZAN. Red de centros para personas mayores de Vitoria-Gasteiz. <https://bit.ly/3DjM2Fp>
- Centros Convive. Guía para conseguir los Centros que queremos. <https://www.fundacioncajanavarra.es/discapacidad-y-mayores/centros-convive-personas-mayores/guia-centros-convive.pdf>
- Helduak Zabaltzen (2022). Estudio diagnóstico inicial de La Situación de los Centros Sociales de Personas Mayores en Euskadi. <https://bit.ly/4mNOKFy>
- Helduak Zabaltzen (2022). Memoria Encuentro Técnico Intermunicipal. <https://bit.ly/3FrI0xB>
- Helduak Zabaltzen (2023). Investigación Diálogos Rurales. <https://bit.ly/43J1uog>
- IMSERSO (2021). Servicios Sociales dirigidos a personas mayores en España. Diciembre de 2021. Servicios sociales dirigidos a personas mayores en España. Diciembre 2021 - Instituto de Mayores y Servicios Sociales (imserso.es)
- Martínez, A., Mañós, Q., Pinazo, S., Calvo de Mora, M. y Volpe, M.T. (2014). Mesa Redonda “El papel de la Educación Social en la Promoción del Envejecimiento Activo y la Acción Social Intergeneracional. VI Congreso Estatal de Educación Social: discursos. RES: Revista de Educación Social, (18), 2.



# Guías para la transformación



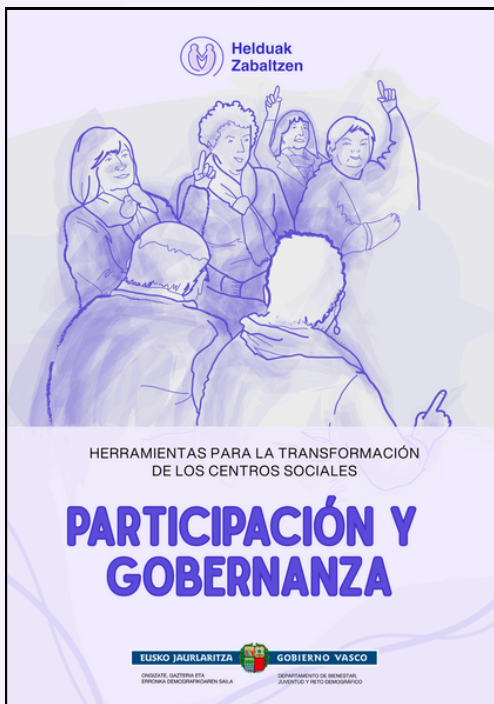
<https://bit.ly/45pVG5F>



<https://bit.ly/3HKr30T>



<https://bit.ly/3HKrtEv>



<https://bit.ly/44gC8iR>



# Herramientas adicionales



<http://bit.ly/3HjVf30>



<http://bit.ly/3HIPDFI>



<http://bit.ly/4m3ulGh>









**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

ONGIZATE, GAZTERIA ETA  
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,  
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO