

Centro Sociocultural "Mariano Muñoz". Hacia un modelo de cogestión y participación ciudadana en la Acción Social

Paloma Bru Martín

Manuel Basagoiti Rodríguez

Sociólogos

Centro Cultural Mariano Muñoz

C/ Cristo de la Victoria s/n.

28026 Madrid

Tel: 915 002 089

Madrid (España), febrero de 1999.

"La participación en la gestión, lejos de ser un derecho otorgado por la benevolencia del legislador, es la condición del funcionamiento normal de las instituciones"

René Loureau: El Análisis Institucional

Presentación

En el municipio de Madrid existen desde 1994 tres centros cívicos construidos por la Comunidad (cuando el gobierno regional estaba entonces en manos del *PSOE*), cuya gestión ha sido cedida a las entidades ciudadanas:

- Barrio de San Fermín (Usera)
- Barrio de Cornisa de Orcasitas (Usera)
- Barrio de Palomeras (Puente de Vallecas)

Sin embargo, sólo en los dos primeros se viene ensayando desde entonces este nuevo modelo de autogestión (o cogestión participada); el *Centro Sociocultural "Mariano Muñoz"* en la Cornisa de Orcasitas lo ha hecho de forma continuada y permanente hasta el día de hoy.

En este tipo de gestión u organización sociocultural, las asociaciones y colectivos populares implicados se encargan de programar las actividades, dotar los espacios y afrontar todos los gastos de mantenimiento y conservación de los mismos; sus fuentes de ingresos son las subvenciones institucionales (públicas y privadas) para proyectos concretos, las donaciones y aportaciones por la cesión de espacios y las cuotas de matrícula de los usuarios. Para las Administraciones Públicas Locales (municipal y regional) este sistema

supone un ahorro en sueldos de personal y gastos de mantenimiento y, a cambio, el tejido social consigue adecuar los servicios educativos, recreativos, culturales y de Economía Social de los centros a las necesidades y demandas reales de los vecinos (se trata de un modelo de abajo arriba en el que los ciudadanos proponen y dan forma a sus propias iniciativas).

El riesgo que asume cualquier movimiento social con este tipo de Programas Integrales, es el de caer en la burocratización de los procesos de transformación y convertirse en una administración más o en una entidad gestora de cursos y actividades. Por eso es importante mantener una filosofía y criterios de actuación propios, una cierta autonomía e independencia en la toma de decisiones y un proceso continuo de reflexión-acción colectiva que renueve y anime la comunicación y la participación ciudadana (que los vecinos asuman este espacio como punto de encuentro y proyecto de todos).

Las dificultades económicas, la captación de recursos, la organización interna y la difusión de sus experiencias y actividades son algunos de los obstáculos a los que se enfrentan día a día; pero a pesar de que la acogida entre la población es variada y desigual y que cada uno de los centros afronta estos retos e incertidumbres con sus propios medios, la imaginación y el funcionamiento en redes de intercambio y apoyo se están descubriendo como las herramientas claves del éxito.

I. Introducción al ámbito de intervención: breve recorrido histórico por el movimiento vecinal en Cornisa de Orcasitas

El barrio de Cornisa de Orcasitas (Pradolongo) está situado en el extremo sureste del distrito madrileño de Usera, a lo largo de una cornisa que marca su límite con el parque de Pradolongo. Su reciente configuración (1982) es fruto del vasto Programa de Remodelación de Barrios surgido en la periferia de la capital al hilo de la transición política y protagonizado por un Movimiento Vecinal muy activo y sincronizado a lo largo de casi dos décadas (los 70 y los 80).

La promoción pública de Cornisa no se limitó a la mera transformación física y medioambiental de un barrio preexistente: fue una remodelación "escoba", consensuada por el asociacionismo de la zona sur, que concentró en un mismo territorio restos de población dispersa procedentes de hasta cinco poblados muy distintos entre sí, no sólo en el plano geográfico, sino también en el económico, social y étnico-cultural (Torregrosa, Almendrales, Rafaela Ybarra, San Cristóbal de los Ángeles y Carabanchel).

Debido a esta particular característica del proceso remodelador y de realojo nos encontramos ante un barrio de difícil soldadura interna, ya que su población se ha visto agregada desde arriba, desde un proyecto vertical de la Administración y/o de las Asociaciones de Vecinos que sólo muy lentamente ha sido asumido y vivido desde la horizontalidad de la vida cotidiana.

Por otro lado, el paso de las chabolas a los pisos en plena crisis económica marca el inicio de un proceso ambiguo. Se consigue una indudable mejora de vivienda, equipamientos y servicios y un incremento espectacular del nivel medio de gasto y consumo, pero también se da paso a una dualización creciente en el nuevo barrio: mientras un sector mayoritario de su población consigue la conexión productiva con el entorno del distrito y de la ciudad, otros colectivos estratégicos (familias numerosas, mujeres solas con hijos, jóvenes, ancianos jubilados, desempleados de la construcción, minorías étnicas) se enfrentan a un empeoramiento de su situación y a la urgencia de buscar medios alternativos y/o no ortodoxos para

satisfacer sus nuevas necesidades.

Esta polarización social origina conflictos económicos con la Administración Local (multas de luz o de gas, recargo en los impuestos municipales) y problemas de convivencia en las comunidades básicas de escalera (cuando el vecino que no paga provoca el corte del suministro al resto). Las posturas extremistas predominantes entonces en la *Asociación de Vecinos* defienden que nadie pague, como respuesta y denuncia del sistema, de modo que el barrio bloquea cualquier posibilidad de comunicación y negociación con la ciudad y sus instituciones y se sumerge aún más en una espiral de deterioro material, social y ambiental que afectará, no sólo a los sectores con menos posibilidades de promoción, sino a la población del barrio en su conjunto.

La droga aparece en este contexto como indicador visible y dramáticamente vivenciado de la degradación de la vida en Cornisa, tanto por el número importante de jóvenes enganchados a su consumo como por los fenómenos asociados de tráfico y venta ilegal (que aparecen vinculados a la minoría étnica gitana). Otro signo de guetización del barrio, éste en cambio menos conocido es la compra-venta ilegal de pisos y locales comerciales, que en 1992 (10 años después del realojo) superaba ya la cifra de 200. La imagen proyectada por la A.V., dedicada en exclusiva al problema de la vivienda, con trampas en su propio contador de agua y luz, dada de baja y multada por el Ayuntamiento, rotos los contactos con las instituciones y organizaciones vecinales de la zona, no es sino el reflejo del aislamiento y la marginación del propio barrio a finales de los 80 y principios de los 90 (chabolismo vertical).

Con el fin de superar este oscuro período de crisis, un grupo de vecinos del barrio comienza a reafirmar su tradición asociativa y a desarrollar, como nueva directiva, acciones concretas que den respuesta a los nuevos problemas de exclusión surgidos en los últimos años. Así, por poner un par de ejemplos, se resuelve finalmente el problema del deterioro y ruina de gran parte de los nuevos edificios (sentencia judicial favorable a los vecinos y condenatoria para el Instituto de la Vivienda de Madrid), y se pone en marcha una empresa mixta de jóvenes del barrio para acometer el cerramiento de muros y accesos a los garajes y la urbanización de la plaza del Pilón como punto de encuentro y espacio para las fiestas.

En 1985, ante la aparición simultánea de varias muertes de jóvenes del barrio por sobredosis, inicia su actividad el Grupo de Apoyo y Seguimiento "*Kornisa-Usera*", que será el eje central de todas las iniciativas socioculturales y de formación de la Asociación de Vecinos *Cornisa* (en adelante A.V.). Desde entonces, su labor en relación con el problema de la droga y por la promoción cultural del barrio (toxicómanos, minoría gitana, adolescentes y jóvenes sin escolarizar, mujeres) ha conseguido atraer a más de 50 voluntarios, del propio barrio y del exterior, que colaboran en las diferentes áreas de trabajo social que la realidad cambiante del barrio ha ido demandando.

También en los últimos años, a pesar de la difícil vertebración interna del conjunto del barrio, las comunidades de escalera se han constituido en verdaderas redes informales de comunicación y ayuda mutua, pues muchas de ellas se formaron en los barrios de origen, antes del traslado y por elección voluntaria de los vecinos. Este espacio de encuentro e intercambio de información, al igual que otros acontecimientos cotidianos o festivos de Cornisa (Navidad, Reyes, Carnavales, fiestas del barrio, etc.) se valoran positivamente desde la Asociación a la hora de impulsar la solidaridad, la participación y la calidad de vida en el barrio.

A partir del año 1993, la A.V.V. de Cornisa, junto a otras organizaciones de la periferia sur y este de Madrid, se embarca en un nuevo y ambicioso proyecto: la gestión y dinamización un nuevo equipamiento en el barrio, el Centro Sociocultural "*Mariano Muñoz*". Como paso previo, la Asociación se plantea la necesidad de llevar a cabo un análisis de la realidad en el entorno, pues al haber transcurrido ya cierto tiempo desde el realojo, es necesario renovar el contacto con los vecinos y vecinas y tomar el pulso a sus nuevas necesidades y demandas.

Así, entre 1993 y 1994 se lleva a cabo en Cornisa una primera experiencia de *Investigación-Acción Participativa* (I-A.P.) en colaboración con la *Facultad de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid*. A lo largo de 9 meses, un equipo mixto de vecinos y sociólogos lleva a cabo un proceso de análisis y autodiagnóstico, a partir del cual se elabora y negocia con la población un conjunto de propuestas para animar la participación en el barrio y en el nuevo edificio (Proyecto Integral "*Cornisa Verde*"). A partir de su inauguración y apertura en agosto de 1994, en este nuevo espacio se irán desarrollando diversos proyectos e iniciativas, con diferente alcance y resultados cada uno de ellos. El Movimiento Ciudadano en el Barrio de Cornisa inicia entonces una etapa de crecimiento, extensión y diversificación, muy dinámica y estimulante, pero no exenta de dificultades (enfrentamiento y luchas de poder entre antiguos y nuevos miembros de la A.V., conflictos derivados de la distribución y uso de espacios, discrepancias entre las distintas entidades y colectivos que participan en la gestión del centro, distintas concepciones del asociacionismo, el voluntariado y la participación, etc.).

En paralelo con la acción colectiva en el Centro Sociocultural, tiene lugar en 1995-1996 un nuevo proceso de *Investigación-Acción Participativa*, esta vez con la colaboración activa de un grupo de adolescentes y jóvenes del barrio (conviene recordar que en la primera experiencia de I-A.P los participantes eran mujeres y hombres en edad adulta, conscientes de su implicación y preocupados por las condiciones y la calidad de vida de sus vecinos). Este nuevo proceso de autoformación grupal y reflexión colectiva aborda los problemas de inserción sociolaboral de este sector de población de Cornisa y da lugar a la puesta en marcha y consolidación de diversas iniciativas de prevención, formación e información orientadas a las necesidades detectadas.

II. Definición de los fines y objetivos del proyecto de centro sociocultural

A priori, y siempre en torno a un proyecto de desarrollo comunitario, el movimiento vecinal de La Cornisa se marca un conjunto de objetivos generales que orienta su estrategia de intervención social:

1. Construcción de una comunidad solidaria, vertebrada y accesible, desde el tejido social del barrio.
2. Promoción de la formación y la información.
3. Acceso al mercado de trabajo y a los bienes y servicios de la ciudad y del conjunto del sistema social.
4. Desarrollo local integrado en el medio ambiente.
5. Apertura de espacios a la participación y al asociacionismo vecinal.
6. Coordinación y cooperación con otros movimientos sociales e iniciativas ciudadanas que trabajan por la paz, la democracia y el medio ambiente.

A partir de ahí, se plantean algunos principios básicos de actuación (manifiesto explícito de nuestro posicionamiento dentro del campo del trabajo social):

1. En el nivel de los destinatarios de los proyectos (repercusión e impacto, para qué y para quién trabajamos);
2. En el nivel de la organización y funcionamiento interno (cómo nos organizamos).

En el primer nivel, nuestra experiencia nos sugiere que es más productivo (hasta donde podemos llegar con los recursos de que disponemos) proporcionar recursos a los que más los pueden aprovechar y, a partir de ahí, que sean estos sujetos ya formados quienes los rentabilicen después, multiplicándolos y haciéndolos llegar, en sus ámbitos de relación próximos, a otros individuos y grupos que presentan más carencias (efecto sinergia y de correa de transmisión, bajo criterios de solidaridad y aprovechamiento de las redes de apoyo informal).

En el *Centro "La Cornisa"* no trabajamos directamente con los núcleos de población más afectados por el consumo de droga, el SIDA u otras discapacidades y enfermedades mentales. Nuestro trabajo viene siendo más eficaz con un estrato inmediatamente anterior de personas con carencias y necesidades: son aquellas que tienen suficiente capacidad para aprovechar los recursos a su alcance, cuando si se les proporcionan y se les ofrece la oportunidad y los medios para hacerlo, y después promocionar a los que están en peores condiciones a su alrededor (por ejemplo, se puede dar apoyo y asesoramiento a los familiares de un toxicómano para que ellos sean los que le ayuden a salir adelante, o información sobre otros colectivos de atención).

De modo que no se pueden confundir ambos grados de necesidad; si focalizamos nuestra atención hacia los casos más alarmantes o problemáticos, estaremos dejando de lado a quienes también presentan carencias aun cuando su situación no sea tan dramática. En resumen, nuestros destinatarios son personas que, a partir de la formación, información, orientación y alternativas que aquí se ofrecen, pueden llegar a planificar y desarrollar un itinerario personalizado de inserción laboral e integración social plena. Se trata de que lleguen a ser sujetos conscientes de su capacidad para tomar decisiones y actuar. Para orientar este proceso de desarrollo psicosocial es muy importante también la labor de estímulo y motivación.

Nuestro trabajo empieza por establecer un primer diagnóstico en *entrevista individual en profundidad*; en el caso de que sea necesaria una atención, terapia o tratamiento más específico, continuo y especializado (médico, psiquiátrico, psicológico) se le facilita toda la información y se le deriva a otros proyectos o instituciones.

Respecto a cómo nos organizamos y funcionamos (nivel de análisis interno), nuestra meta es consolidar un *movimiento social* en el que quepan todos: vecinos, voluntarios, contratados, expertos, etc. Esto es algo a construir entre todos y debe quedar reflejado en un mínimo esquema común de funcionamiento que nos oriente en las decisiones sobre los proyectos, subvenciones, contrataciones, etc. De este modo, si tenemos unos objetivos claros respecto a quiénes son los destinatarios de nuestro proyecto sociocultural y cómo nos vamos a organizar para desarrollarlo, entonces podremos decidir más fácilmente qué iniciativas y acciones concretas tienen cabida en el espacio del Centro. Para poder elegir y funcionar de forma autónoma e independiente tenemos que avanzar hacia mayores cuotas de autofinanciación (las subvenciones son necesarias pero en muchas ocasiones pueden llegar a determinar o condicionar nuestra acción social, delimitando lo que podemos hacer y lo que no). La organización del centro se concreta en un mínimo esquema de funcionamiento interno que garantice o tenga en cuenta al menos las siguientes funciones:

1. Comunicación.
2. Información.
3. Toma de decisiones.
4. Gestión operativa, eficaz y eficiente (optimización de recursos y búsqueda de efecto sinergia o multiplicador de medios y resultados).
5. Evaluación.

Y todo ello dentro de una estructura u organigrama horizontal, transparente y participativo.

Para controlar nuestro proceso de intervención social, y que todos podamos participar en él, nos planteamos que no puede ser muy grande, pero al mismo tiempo estamos creciendo e incorporando nuevos proyectos. El reto es entonces encontrar la manera "extender la red" (conectar con proyectos y entidades similares para reforzar la trama del tejido asociativo) pero manteniendo al mismo tiempo la propia identidad y autonomía de gestión. Avanzar cualitativamente supone en definitiva consolidar los mecanismos de comunicación y reforzar el sistema de relaciones al interior de nuestra pequeña red de barrio (sectores asociativos y población de base) y hacia el exterior (resto del tejido social del entorno). Es importante que entre los diferentes proyectos e iniciativas del Centro haya más y mejor interacción, pero sin desatender las necesidades y demandas de la gente del barrio.

Es una acción simultánea en cuatro direcciones: hacia arriba (administración), hacia los lados (otras asociaciones del tercer sector), hacia abajo (pobladors del barrio) y hacia dentro (Asociación Cornisa y Centro Cultural Mariano Muñoz).

III. Estructuras de gestión y funcionamiento del Centro

La puesta en marcha y desarrollo del proyecto-programa de actividades del nuevo centro del barrio exige por parte de la Administración Regional, además de la constitución de una Comisión Gestora, la elaboración de un *reglamento de funcionamiento para el Centro*. Tales requerimientos son los que en la actualidad siguen orientando la organización de este espacio sociocultural.

A. Organigrama

La *Comisión Gestora* es el máximo órgano de decisión; está formada por representantes de los colectivos y proyectos que participan y desarrollan sus iniciativas en los locales del Centro y se reúne una vez al mes para evaluar la gestión y debatir y aprobar nuevas propuestas. En la actualidad, las áreas, proyectos de actuación y asociaciones que se ubican en el espacio físico del centro y cuentan con un representante en la Comisión Gestora son:

Área de Formación y Empleo:

- *Escuela Popular de Adultos y Biblioteca* (1 voto).
- *Curso de Operario de Viveros y Jardines - Programa de Garantía Social del Ministerio de Educación y Cultura* (1 voto).
- *Servicio de Orientación y Empleo-Proyecto IMI de la Consejería de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid* (1 voto).

- Convenios formativos con otras entidades -UCMTA, MAFOREM, IMAF, MASERCISA, EMAS (sin voto).

Área de prevención (1 voto):

- Ludoteca.
- Animación infantil y juvenil en el Tiempo Libre.
- Campamentos de verano (rural y urbano).

Servicios de Orientación y Ayuda Mutua:

- Gabinete de Orientación Psicosocial y Familiar (1 voto).
- Logopedia.
- Oficina de Información Juvenil -Red de Centros de la Comunidad de Madrid (CRIDJ).
- *Grupo Liberación* (Alcohólicos Anónimos) (1 voto).

Área de Deportes y talleres de Cultura (1 voto):

- Gimnasio (musculación, mantenimiento) y masajes.
- Aerobic.
- Yoga.
- Judo infantil.
- Fútbol.
- Dibujo y pintura.
- Fotografía.
- Teatro.

Asociaciones y entidades

- Asociación de Vecinos "*Cornisa*" (3 votos: Junta Directiva, Secretaría y Tesorería).
- Asociación Juvenil "*Kornisa*" (1 voto).
- *Los Romeros de Cornisa* (1 voto).
- Club Deportivo.
- O.N.G.: "*Vecinos Sin Fronteras*" (1 voto).
- Asociación Fotográfica "*AFOTO*" (1 voto).
- Asociación Cultural "*Tetuán Teatro*" (1 voto).
- *Grupo "Liberación"* de Alcohólicos Anónimos (1 voto).
- *Grupo EMPATE* de dinamización cultural Organización de Conciertos, exposiciones, recitales, cuentacuentos, etc (y Comisión de Festejos).

La *Comisión Permanente* se ocupa de la gestión en el día a día; sus cinco miembros se eligen por votación en la *Comisión Gestora* (tres de ellos son cargos rotatorios que se renuevan cada seis meses, mientras que secretaria, tesorería y coordinación se mantienen como fijos) y se ocupan de preparar el orden del día y los informes y documentación necesaria para la toma de decisiones en la *Comisión Gestora*. Se encargan así mismo del seguimiento periódico de los proyectos y de la recepción y estudio de nuevas iniciativas y propuestas.

Coordinación, Secretaría y Tesorería constituyen el equipo básico de gestión administrativa y contable. Trabajan de forma coordinada entre sí y con el resto de proyectos del Centro y su presencia es obligatoria, tanto en las reuniones de la *Comisión Gestora* y de la *Comisión Permanente*, como en aquellas en las que se considere necesario. No obstante, el *Organigrama y Sistema de Gestión del Centro*, tal y como corresponde a una organización viva que pretende consolidarse como un movimiento social histórico, es algo dinámico y cambiante: a lo largo de este tiempo hemos ido discutiendo y ensayando diferentes fórmulas, para consolidar finalmente un modelo de tipo asambleario y participativo en la toma de decisiones, y delegado por *comisiones* en su elaboración y gestión operativa (ver cuadro del Organigrama de la Entidad).

A día de hoy están constituidas cinco comisiones, aparte de las reuniones de coordinación por áreas de trabajo:

- *Comisión Permanente.*
- *Comisión de Cuentas.*
- *Comisión de Búsqueda de Recursos.*
- *Comisión de Festejos y Actos Culturales.*
- *Comisión de Seguimiento* de proyectos generadores de recursos.

B. Proceso de Debate y Toma de Decisiones

En el *Centro Sociocultural de La Cornisa* cualquier propuesta e iniciativa (por pequeña que sea) se debate en la *Comisión Gestora* y se acuerda, siempre que sea posible, por consenso, para que lo que finalmente se decida sea algo asumido por todos e incorporado al conjunto del proyecto global (cuando la complejidad del tema requiere un estudio previo, o elaborar algún tipo de documentación o informe, esto suele abordarlo la *Comisión Permanente*). El consenso no siempre se alcanza, pero este proceso asambleario de *democracia directa y participativa* garantiza que lo realizado o por realizar responda a una necesidad real y sentida por la mayoría, que alcance un nivel aceptable de participación y que se gestione de forma abierta y clara. La *evaluación continua y sistematizada* incorpora al proceso, en sesiones de trabajo en pequeños grupos y en jornadas abiertas de debate, algunos momentos de análisis a tres diferentes niveles:

- Nivel de los proyectos o áreas concretas de intervención (autoevaluación en el interior de cada una de las iniciativas que se desarrollan en el barrio de Cornisa).
- Nivel de la organización y gestión más amplia del *Centro Sociocultural "Mariano Muñoz"* (revisión del modelo de cogestión y participación diseñado y aplicado).
- Nivel del *contexto macro* (condicionantes políticos, económicos y culturales del Sistema Social -factores estructurales- y acontecimientos -variables circunstanciales o coyunturales- que inciden directa e indirectamente en el desarrollo del *Proyecto "Cornisa Verde"*).

Figura 1: Organigrama del Centro Sociocultural "Mariano Muñoz"

C. Criterios mínimos de funcionamiento y organización que se les exige a los proyectos que forman parte del Centro Sociocultural "Mariano Muñoz"

Al comienzo del curso, cada una de las áreas y/o proyectos presenta por escrito ("*las palabras se las lleva el viento*") sus objetivos, contenidos, actividades, recursos con los que cuenta y necesidades de cara al resto de proyectos, horario y espacios del centro en que pretende ubicarse y un pequeño presupuesto económico (previsión de ingresos y gastos).

Esta información es fundamental para poder organizar todas las actividades y adecuar el reparto de espacios disponibles y los horarios de todas las actividades. Para que no nos pille el toro, es importante anticipar estas mínimas necesidades y propuestas al finalizar el curso (en la evaluación final de junio) para tener ya un avance de programación a primeros de septiembre.

En cada proyecto o actividad el equipo de trabajo es autónomo en lo que se refiere a definición de objetivos específicos (que a la postre han de servir para evaluar la marcha de los proyectos y medir la consecución de los resultados esperados), diseñar, ejecutar y evaluar su programa de actividades (tareas, plazos) y funcionamiento interno (reuniones, metodología, técnicas, división y reparto del trabajo); la Comisión Permanente es el instrumento operativo de seguimiento y evaluación, y se reúne con cada uno de ellos al menos dos veces al año, o cuando lo solicite cualquier proyecto). Tiene encomendada además la tarea de elaborar y transmitir esta información al resto de los proyectos.

La Comisión Gestora es la que previamente y por consenso ha establecido cuáles son esos criterios básicos de funcionamiento (democracia interna, horizontalidad, respeto) y los objetivos mínimos para todos los proyectos (desarrollo de las capacidades y potencialidades del individuo y mejora de la convivencia y calidad de vida social).

Hay pues un mínimo plan de reflexión y autoorganización internas (trabajo en equipo) que se les exige a todos y cada uno de los proyectos y entidades que conforman el *proyecto global* del centro de La Cornisa:

- Qué, por qué y para qué (definición de las tareas que hay que hacer y objetivos que hay que cumplir, justificación de los mismos).
- Quién (distribución y reparto de tareas -equitativo o desigual-).
- Cómo (método de funcionamiento del equipo -horizontal y democrático, delegación, estrategias de aplicación del programa-).
- Cuándo (plazos para la presentación de resultados, temporalización y actividades).
- Cuánto (previsión de gastos, ingresos, revisión contable periódica, plan de ahorro,...)

No somos una empresa, pero nos exigimos el ser realmente eficaces porque lo que estamos haciendo aquí no es pasar el rato sino *Buenas Prácticas Sociales* (ese es el criterio básico y fundamental para evaluar nuestros proyectos: que sean iniciativas "socialmente útiles"). Es una cuestión de ética profesional y compromiso por un trabajo bien hecho (autoexigencia y responsabilidad) y por unos resultados a alcanzar entre todos. Lo que hace diferente nuestro estilo de trabajo del de una empresa o institución pública es la importancia que concedemos a la calidad de las relaciones humanas, la comunicación y el enriquecimiento mutuo de la base social y los recursos humanos con los que trabajamos: aquí todos podemos expresar libremente nuestras ideas, opiniones y sentimientos, al mismo tiempo que somos parte activa de la promoción sociocultural y de la gestión del centro.

En definitiva, lo que hacemos es dotarnos de un entramado de normas y deberes, derechos, mecanismos y recursos para desarrollarnos plenamente como individuos, como grupo humano y como organización social.

D. Gestión Financiera

El mantenimiento del *Centro Sociocultural* se financia a través de una bolsa de solidaridad a la que contribuyen económicamente todas las entidades, proyectos y actividades que participan en él, teniendo en cuenta sus posibilidades y su capacidad para captar y/o generar recursos. Dentro del Centro existen algunos programas subvencionados por las Administraciones Públicas, de ámbito Estatal y/o Local (Comunidad Autónoma y Ayuntamiento), que contribuyen en parte al mantenimiento del edificio (Gastos Corrientes: agua, teléfono, luz) y permiten remunerar sus responsables y monitores.

Los talleres de Cultura y Ocio que no perciben ningún tipo de ayuda económica externa también contribuyen a sufragar gastos a través de las cuotas mensuales de los participantes (los monitores suelen percibir un porcentaje del 65% de los ingresos mensuales mientras que el 35% restante se destina a los gastos corrientes del edificio). Hay otras actividades en las que la labor de los colaboradores es totalmente voluntaria (miembros de la O.N.G., *Grupo Empate*, Romeros, etc.); en estos casos no suele haber una aportación regular al *Fondo de Solidaridad del Centro* (excepto cuando desarrollan alguna acción destinada específicamente a la obtención de recursos, como fiestas, campamentos, actuaciones). Finalmente, existen otras fuentes de ingresos más o menos estables como son la cafetería y el canon por uso de espacios por parte de diversas entidades externas (la cantidad se ajusta a las posibilidades reales del colectivo).

E. Espacios para la reflexión en torno a la acción (Seminarios, talleres y jornadas de evaluación participativa)

En La Cornisa se considera necesario mantener una dinámica de autoformación grupal que implique al movimiento ciudadano en un ejercicio de reflexión crítica, al mismo tiempo que proporciona un método para el seguimiento y evaluación continua de los proyectos del Centro. Por eso, una vez puesto en marcha el nuevo espacio sociocultural del barrio, parte del equipo humano que participa en la dinamización del proyecto se plantea la necesidad de desarrollar un proceso más o menos sistematizado de análisis y debate, para analizar y debatir en torno a la acción colectiva y elaborar nuevas propuestas y estrategias.

El grupo de reflexión interna se reúne una vez al mes para llevar a cabo un proceso de análisis y debate acerca de lo que se está haciendo en torno al Desarrollo Local en Madrid desde la óptica de la participación vecinal.

El primer objetivo que se persigue en este foro es llegar a construir una visión global y unos criterios comunes de lo que significa el *Centro Sociocultural "Mariano Muñoz"* (una visión compartida de lo que supone para el barrio y sus habitantes, lo que aporta al movimiento ciudadano, sus potencialidades para dinamizar procesos de transformación social, etc.) y, a partir de ahí, sistematizar un *modelo de acción ciudadana en red*, extrapolable más allá del ámbito micro-local.

Al comienzo del proceso surgen ya algunas *preguntas problematizadoras* que van a ir orientando el coloquio y las posteriores sesiones que se convocan:

- Qué queremos hacer, por qué, para qué (definición de nuestro proyecto de acción social, justificación, finalidad y objetivos, etc.).
- Quién, para quién (recursos humanos de los que disponemos, destinatarios de nuestras acciones formativas y participación activa como sujetos activos del proyecto de desarrollo).

- Dónde (ubicación del proyecto en el ámbito espacial, temporal, contexto micro y macro y coyuntura).
- Cómo vamos a hacer lo que queremos hacer (metodología de planificación, gestión y evaluación, estrategias, etc.)
- Con qué (recursos económicos, materiales, humanos, potenciales, etc).

Por el momento, están integrados en este espacio de reflexión colectiva los proyectos e iniciativas que tienen que ver con la infancia y la juventud del barrio (Formación y Empleo), pero la idea es abrir este espacio a otras entidades y áreas integrantes del Centro (Escuela de Adultos, Deportes, Talleres de Cultura, Teatro, etc.). En las reuniones mensuales de la *Comisión Gestora* no es fácil abordar el diálogo sosegado, y para garantizar una participación consciente y real hacen falta otros espacios de intercambio y comunicación más fluidos, tanto en el nivel formal como en el informal (pasillos, bar, fiestas).

Este espacio va a ser muy importante porque estamos creciendo, y no sólo fuera del recinto del centro, sino en nuestra pequeña red de colectivos y recursos, y es importante generar mecanismos ágiles de coordinación interna para no perder información y llevar a cabo una gestión más eficaz de nuestros medios materiales, humanos y potenciales.

Asimismo, al estar vinculados con otras entidades ciudadanas en varias coordinadoras y redes (a través de las que hemos podido acceder a nuevos recursos), nos parece positivo estrechar los lazos de cooperación desde la autonomía e identidad propias. De lo contrario corremos el peligro de quedar autoaislados, unos proyectos de otros en el propio Centro y del resto de iniciativas y entidades que trabajan en el entorno. Se pone pues de manifiesto la importancia y la necesidad de la evaluación sistemática (permanente y continua) de nuestro funcionamiento y organización interna, en paralelo con la apertura hacia otros subsistemas sociales.

Además de detectar y diagnosticar los problemas más urgentes e inmediatos que se refieren al conjunto del *Proyecto Cornisa* (funcionamiento interno, gestión y coordinación interna y con otras entidades sociales), lo verdaderamente importante de este espacio de análisis es que hace posible la reflexión crítica en torno a otros temas más importantes que, debido a su complejidad, necesitan una actuación más integral. Por ejemplo, la formación de los adolescentes y jóvenes del barrio que no están escolarizados (absentismo y fracaso escolar) supone un fuerte y grave impacto en otros aspectos y ámbitos de convivencia en el barrio (familia, trabajo), supone una alteración de las pautas de socialización, ocio y consumo (gran disponibilidad de tiempo libre pero escasas oportunidades de rentabilizarlo) y puede derivar en problemas de adaptación al entorno (violencia, delincuencia y otras conductas desviadas) que agravan el problema inicial y plantean de manera urgente, y muchas veces irreflexiva, la necesidad de buscar alternativas (de formación, prevención en el tiempo libre, empleo, adquisición de vivienda, etc.). Todos estos factores y elementos de análisis se relacionan y repercuten en definitiva en la calidad de vida en el entorno urbano y en sus posibilidades de desarrollo (impiden o facilitan la convivencia e integración social del barrio en el conjunto de la ciudad).

La participación de la población del barrio es otro tema central de debate. La mayoría de los vecinos acude a los centros cívicos para recibir servicios, como usuarios pasivos. El *Centro Sociocultural "Mariano Muñoz"* pretende que ser otra cosa: un espacio público y abierto, que los vecinos y las vecinas tienen que hacer suyo proponiendo y desarrollando en él sus propias iniciativas. Pero la participación activa requiere información, formación de hábitos, y, sobre todo, tiempo y espacios para poder ejercitarla. Es un proceso de aprendizaje colectivo y no podemos pretender que se lleve a cabo de hoy para mañana. Los técnicos tenemos que ser capaces de conectar con las necesidades y los deseos de la gente, articularlos y

canalizarlas en forma de demanda explícita. Una estrategia para mejorar la comunicación con la población del barrio es trabajar con los monitores y voluntarios del Centro (maestros de la escuela de adultos, talleres, cursos, servicios de información y apoyo) que están en contacto con los vecinos del barrio a diario o semanalmente. A través de ellos se propicia el encuentro y la participación (primero como receptores) en un espacio formativo o lúdico y, a partir de ahí, se recogen otras necesidades y propuestas y se anima una reflexión colectiva que conduzca a la toma de conciencia y adopción de una postura crítica respecto a la realidad y, finalmente, a una acción transformadora (cambio cultural).

Otras propuestas concretas a las que da lugar el proceso de autorreflexión se refieren a facilitar el uso y disfrute del Centro a otros colectivos (asociaciones formales, grupos informales que están empezando a organizarse, peñas, etc.), o bien porque son gente del barrio o de la zona y tienen derecho a disponer del espacio público, o bien porque sus actividades revierten en beneficio de todos los vecinos. Ello no va a impedir que se cedan los espacios de forma puntual a otras entidades ciudadanas que deseen desarrollar en él iniciativas tales como jornadas, festivales, exposiciones, actos reivindicativos, etc.

IV. Proyectos de futuro: retos e incertidumbres

Y llegamos al momento presente. A finales de los 90 el *Proyecto Cornisa* pretende avanzar en la generación y dinamización de estructuras reticulares (alianzas y redes de asociaciones para el intercambio, apoyo y refuerzo mutuos), sin perder de vista su propia identidad, las problemáticas concretas a las que pretende dar respuesta y el horizonte utópico que lo originó (visión compartida de un futuro mejor y posible en el largo plazo). Las redes ciudadanas y movimientos sociales con los que Cornisa trabaja de forma periódica son:

- FRAVM (*Federación Regional de Asociaciones de Vecinos de Madrid*).
- CAVE (*Confederación Española de Asociaciones de Vecinos*).
- *Movimiento por la Dignidad del Sur*.
- FUNCOE.
- AMEI (*Asociación Madrileña de Empresas de Inserción*).
- FEDEI (*Federación Española de Empresas de Inserción*).
- *Red de Programas de Garantía Social*.
- *Plataforma por la Calidad de la Enseñanza Pública*.
- *Red de empleo*.
- *Colectivo "35 horas o menos"*.
- *Federación de Escuelas Populares de Madrid*.

Redes en las que se mueve el C.S.C. "Mariano Muñoz"

- FEDEI
- FUNCOE
- *Red de Programas de Garantía Social*
- *Plataforma por la calidad de la enseñanza pública*
- AMEI
- *Movimiento Usera - Villaverde*

- *Proyecto Cornisa*
- *Railes*
- *Red de Empleo*
- *Colectivo 35 horas o menos*
- FRAVM
- *Grupo Empleo Usera*
- *Federación de Escuelas Populares de Madrid*
- CAVE

In conclusiones: el marco global en el que se desenvuelve en la actualidad el asociacionismo vecinal no es propicio a la participación y la solidaridad (auge del neoliberalismo y predominio del pensamiento único, crisis del estado del bienestar, fuerte desempleo e incremento de las desigualdades, atomización social e individualismo, etc.). La escasez de recursos de los nuevos movimientos sociales junto con el monopolio de los medios de comunicación de masas impiden que otras formas de pensar y construir la realidad social se abran camino. No obstante, los contextos más cotidianos de relación encierran una enorme potencialidad transformadora y en ellos se puede seguir trabajando en busca de mayores cuotas de justicia, libertad y democracia.

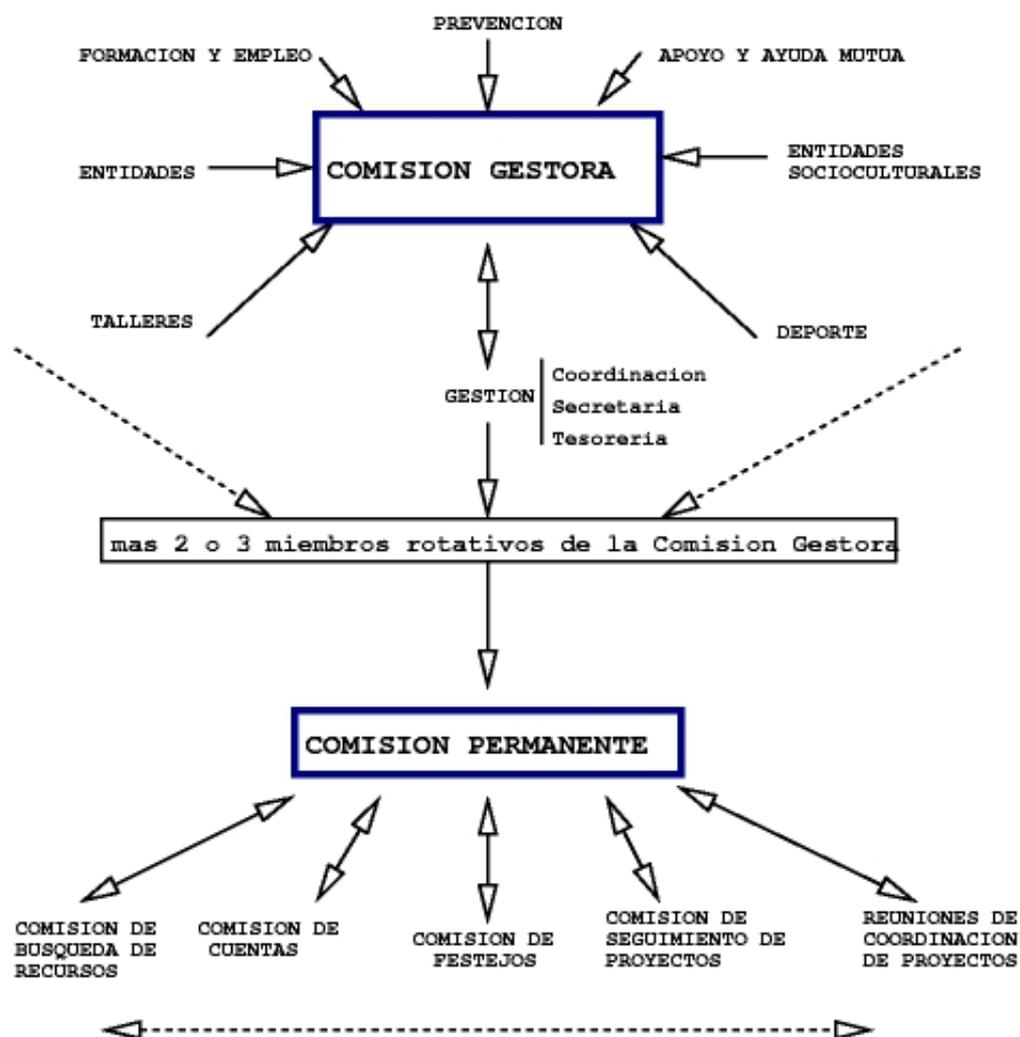
A corto plazo, por poner un ejemplo, Cornisa debe plantearse retomar el debate en torno a la participación y el voluntariado (perfil, formación y profesionalización, niveles de implicación y responsabilidad, etc.). Este tema es problemático, pues supone enfrentar entre sí a dos concepciones opuestas del asociacionismo (la de los fundadores "históricos" del movimiento vecinal y la de las "nuevas generaciones" incorporadas al proyecto). El conflicto latente y las actitudes de rechazo por parte de ambas partes, de no superarse, pueden desembocar en la ruptura generacional y la disolución de la organización; por el contrario, el relevo generacional y una respuesta eficaz a las nuevas problemáticas y demandas de los ciudadanos (empleo, vivienda, formación, cultura, equipamientos, áreas verdes, etc.) son la garantía de continuidad para este movimiento social e histórico.

Desde esta perspectiva amplia e integradora, de incidencia en lo global pero desde lo concreto y lo posible (la utopía realista), la *Asociación* y el *Centro Sociocultural de Cornisa* se perfilan como instrumentos eficaces de cogestión y profundización de la democracia y la cohesión social esto es, como instancias participativas y mediadoras capaces de coordinar, orientar e impulsar un proceso de desarrollo y calidad de vida micro local.

Fecha de referencia: 1-2-1999

Boletín CF+S > 12 -- Especial: ACCIÓN ASOCIATIVA EN EL DESARROLLO LOCAL >
<http://habitat.aq.upm.es/boletin/n12/apbru.html>

Figura 1: Organigrama del Centro sociocultural Mariano Muñoz



- FORMACION Y EMPLEO
 - Escuela Popular de Adultos
 - Curso de operario de viveros
 - O. y E. (servicio permanente de inserción sociolaboral)
 - Biblioteca/sala de estudio

- **PREVENCION**
 - Ludoteca
 - Ocio y Tiempo libre infantil y juvenil
- **APOYO Y AYUDA MUTUA**
 - Gabinete de orientación familiar y social
 - Grupo Liberación de Alcohólicos Anónimos
- **ENTIDADES SOCIOCULTURALES**
 - A.V. Cornisa
 - Romeros de Cornisa
 - ONG Vecinos Sin Fronteras
 - Club Deportivo
 - Asoc. juvenil Kornisa
 - Asoc. cultural Tetuán de teatro
 - Asoc. cultural AFOTO
 - E.M.P.A.T.E.
- **GESTION**
- **TALLERES**
 - Taller de Yoga
 - Taller de Fotografía
 - Taller de Dibujo y pintura
 - Taller de teatro
 - Taller de costura
- **DEPORTE**
 - Gimnasio y Yudo
 - Aerobic

> <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n12/fapbru/i1apbru.html>