

Autora: Jorgelina Flury

Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)

[jflury@untref.edu.ar](mailto:jflury@untref.edu.ar)

## **Organizaciones culturales de la ESS: entre la amistad, el asociativismo y la comunidad**

### **1. Introducción**

En esta ponencia se compartirá un análisis de medio término emergente del proyecto de investigación “Estudio de los modelos de gestión de organizaciones culturales de base socio-comunitaria” (Flury 2021-2023 UNTREF) el cual se propone analizar diversas tipologías de organizaciones culturales urbanas en los que predomina la reciprocidad como forma de regulación social y económica en la ciudad de Buenos Aires, desde un marco teórico que toma aportes de la sociología cultural, la sociología pragmática (Thévenot, 2016) y de las organizaciones (Scott, 2001) y la economía social y solidaria-ESS (Polanyi, 1976; Razeto, 2017, Pérez de Mendiguren, J; Etxezarreta, E., 2015).

Dicho proyecto de investigación indaga en aspectos sociales, económicos, territoriales y culturales que caracterizan a las organizaciones culturales autogestionadas, teniendo en cuenta el impacto y los aprendizajes que trajo la experiencia de la pandemia del Covid-19.

Luego de una aproximación panorámica al sector, nos concentramos en el estudio de casos múltiples (Neiman & Quaranta, 2006), seleccionando centros culturales que se sitúan en distintos encuadres institucionales (su identificación con el cooperativismo y la economía social y solidaria, su identificación con la cultura comunitaria y la acción política en sentido amplio, su vinculación orgánica con agrupaciones políticas o su pertenencia a procesos de recuperación de la memoria histórica) lo que nos permite indagar en las regularidades y al mismo tiempo ir construyendo inductivamente conocimientos a partir de la comparación entre los diferentes casos y con otros estudiados en una investigación precedente.

En este análisis a medio término, vamos a compartir los avances del estudio sobre un centro cultural autogestionado al que llamaremos A: centro cultural cooperativo con una matriz de surgimiento ligada a la amistad y los lazos de cercanía, tomando como

referencia comparativa otros dos centros culturales que forman parte del mismo universo de estudio; a los cuales llamaremos C: casa cultural con un encuadre comunitario-territorial y P: centro cultural con un encuadre político-orgánico. Las técnicas empleadas fueron en su mayoría observaciones y entrevistas individuales y grupales a asociados y asociadas. Parte de esta sistematización ha sido empleada además como un dispositivo de análisis institucional para el mismo colectivo perteneciente al centro cultural A, que manifiesta encontrarse en etapa de refundación después de la pandemia. Adicionalmente se apela en forma comparativa a hallazgos que corresponden a un proyecto de investigación precedente “Dinámicas Culturales Urbanas. Un análisis comparado de las ciudades de Buenos Aires y Barcelona” (Zarlenga, UNTREF 2018-2020) en donde la autora buscó caracterizar las dinámicas de centros culturales y grupos de artes escénicas cooperativos en la ciudad de Buenos Aires.

Al tratarse de organizaciones culturales inmersas en un sistema capitalista de mercado y a la vez situadas en una ciudad que cuenta 15 años de gobiernos neoliberales (desde 2007 a 2022) nos preguntamos: ¿Qué aspectos obstaculizan, permiten o inhiben el desarrollo de modelos de gestión en el sector cultural basados en la reciprocidad? ¿Cómo podemos caracterizar los centros culturales autogestionados teniendo en cuenta los diversos encuadres institucionales en los que surgen?

## **2. Marco teórico-conceptual**

Toda organización constituye una oportunidad de alcanzar objetivos que serían irrealizables de modo individual en el marco de una sociedad altamente diferenciada y fragmentada (Scott, 2001). A diferencia de otro tipo de organizaciones jerárquicas, las autogestionadas se apoyan en la reciprocidad como modo de regulación social es decir que los individuos establecen relaciones interdependientes desde posiciones simétricas y bajo el supuesto de igualdad (Polanyi, 1976) lo que habilita un modo de construcción más plural sobre la actividad que comparten y el mundo que proyectan en común.

No se trata de una racionalidad ancestral exclusivamente ligada a formas de vida comunitarias que habrían sido desplazadas por el principio de intercambio mercantil, sino que en la actualidad la reciprocidad se encuentra vigente en las prácticas, dinámicas e institucionalidades de la ESS, y puede entenderse también como una relación entre sujetos donde intervienen objetos, y donde se producen y reproducen valores (Temple citado en López Córdoba, 2012). Así, partimos de la hipótesis que las organizaciones

estudiadas están orientadas por normas, valores, formas de circulación del poder y del saber que tienden a la simetría, la igualdad, la lógica no utilitarista en pos del bien común (Polanyi, 1976).

Sin embargo, si tenemos en cuenta los aportes de la sociología pragmática (Boltanski & Thévenot, 1999), podemos afirmar que las personas no se comportan exclusivamente de acuerdo a una racionalidad preexistente y estable definida por el tipo de organización y su estructura, como en este caso sería por ejemplo, la reciprocidad. Sino que su forma de actuar se explica por motivaciones más flexibles y cambiantes porque los individuos tiene diferentes maneras de percibir el entorno, haciendo uso de su capacidad crítica, y evalúan cada circunstancia y situación, de acuerdo con diferentes órdenes o criterios que los autores llamarán *order of worth* y podemos traducir como “órdenes de grandeza” u “órdenes de lo valioso” (Thévenot, 2016).

Los autores van a identificar diversos órdenes que justifican la acción colectiva y atraviesan “la ardua puesta en común de las existencias humanas”. Así, el **orden cívico** que se basa en la solidaridad como vínculo fundamental es el que podríamos pensar como aquel al que más se apela en un centro cultural autogestionado para justificar sus prácticas y decisiones. De acuerdo con este criterio, los seres humanos y sus acciones son consideradas valiosas bien porque pertenecen a un grupo o representan a un colectivo, los **valores cívico-asociativos** y/o bien porque les preocupa el interés colectivo y no el particular de cada individuo, es decir los **valores cívico-comunitarios**. Pero las personas estamos sumidas en una pluralidad de involucramientos y preparadas desigualmente para la puesta en común, por lo tanto también existen otras lógicas o criterios con mucha incidencia en la acción colectiva de un centro cultural, como el **orden doméstico** basado en la confianza como vínculo y cuyos criterios de evaluación son la estima y la reputación ligada a la cercanía y la amistad; el **orden inspiracional**, que valora la creatividad, la imaginación y la potencia de transgresión como justificación de las prácticas y el **orden de reconocimiento o renombre** que tiene en cuenta principalmente el prestigio o la estima en la opinión pública al considerar una situación. En algunas organizaciones autogestionadas podemos observar la incidencia de un **orden profesional** cuando se valora la eficiencia y la búsqueda de la productividad o funcionalidad. Por último, las organizaciones que analizamos son urbanas y desarrollan sus actividades en el entorno de la ciudad de Buenos Aires, afectando y viéndose afectadas por algunos aspectos espaciales e institucionales de la ciudad, por lo tanto podemos advertir que muchas

acciones se justifican en oposición o resistencia al **orden mercantil o de la maximización del beneficio** que parece primar en el mundo empresario y en algunas orientaciones de los programas y políticas públicas.

Teniendo en cuenta esta diversidad de órdenes o criterios para justificar las acciones colectivas y el hecho de que las personas están inmersas en involucramientos plurales, las organizaciones actuarán como mediadoras y en su interior se van encontrando **modos de coordinación** para tratar con esta complejidad y procesar las tensiones críticas entre los diferentes órdenes de valor.

Esta diversidad de criterios o lógicas de acción plural, son parte de la cultura en un sentido más amplio que la experiencia organizacional in situ y suponen tensiones y desafíos en la reproducción de la lógica autogestiva en los espacios culturales.

### 3. Estudio de casos

Tal como se anticipó vamos a centrarnos en el caso A en comparación con otros modelos organizativos ya explorados o en estudio en la actualidad, subdividiendo el análisis en 4 apartados: 1) Finalidad y motivaciones que dan origen a la organización, 2) Programación y territorio, 3) Conformación social 4) Valoración del trabajo y configuración económica.

#### 3.1 Finalidad y motivaciones que dan origen a la organización.

El centro cultural A se creó hace 6 años en el barrio del Abasto, en un contexto post-eleccionario en el que había asumido Mauricio Macri como presidente de la Nación y se vivía una tendencia cultural reaccionaria después de 12 años de un gobierno nacional y popular. La motivación fue la de crear un espacio “refugio de trabajo pero también de encuentro para la resistencia colectiva y de los estados de ánimo”<sup>1</sup> ante el resurgimiento del neoliberalismo, ya no sólo en la ciudad sino a nivel nacional. Eligieron la figura cooperativa de trabajo, por experiencias previas de uno de los fundadores, pero además se pensaba que en caso de que alguien fuera despedido/a, podría encontrar una forma de trabajo en la cooperativa, dado que al tener diversas profesiones podían coordinarse para la capacitación o asesoramiento a otras organizaciones de la ESS. Entonces encontramos una motivación simbólica y material en los orígenes de la cooperativa, que una integrante expresa del siguiente modo: “El propósito o finalidad principal era el de resistir a los

---

<sup>1</sup> Entrevista grupal caso A. Fecha 23-04-22

embates económicos, políticos e ideológicos del neoliberalismo a través del arte y la cultura”<sup>2</sup>

Además en los inicios se reunían con otras cooperativas y se pensaba en una vinculación con el mundo de la ESS a nivel sector, se hicieron charlas sobre cooperativismo, cursos con el Instituto de asociativismo y economía social, se buscó incorporar a cooperativas del área gastronómica como proveedores del espacio, etc.

Sin embargo, con el correr de los meses, a la idea originaria de crear trabajo autogestionado remunerado, valorada bajo la premisa de un orden cívico-asociativo se le fue quitando prioridad. Sus integrantes no perdieron sus trabajos individuales y comenzaron a invertir económicamente en el espacio con una lógica de gratuidad y a poner su energía en una programación cultural prioritariamente compuesta de eventos, y armada de manera colaborativa como expresión de sus diversas profesiones, hábitos y consumos. Esta etapa estuvo atravesada por un orden doméstico, es decir ligado a los lazos de cercanía y la amistad, que se buscaban ampliar a un círculo más amplio, a través del diálogo del espacio con el territorio.

Sin embargo la figura cooperativa de trabajo no se modificó y el aspecto ideológico ligado al cooperativismo se continuó reivindicando, dado que se seguían enunciando valores cívicos asociativos y se ponderaba la importancia de pertenecer a un colectivo. Identificadas con esa orientación que prevalecía discursivamente, a la organización fueron ingresando nuevas personas más cercanas al campo cultural que transitaron un tiempo pero se fueron, y otras que se quedaron pero que en diversas circunstancias pusieron en discusión la postergación de aquella faceta material que una cooperativa busca también abordar o en otros casos evidenciaron la impotencia de proyectar la organización con una lógica comunitaria más territorial. Las tensiones se producen como consecuencia del crecimiento y la heterogeneidad que va adquiriendo el grupo, dado que las condiciones materiales de sus integrantes son variables, en algunos casos no les permiten implicarse totalmente en el proyecto en tanto la retribución por el trabajo de gestión cultural no se iguala a las remuneraciones de sus trabajos individuales previos. Mientras que en otros casos, quienes tienen un perfil más cercano al campo cultural manifiestan que tuvieron que hacer un “ejercicio de abstinencia”<sup>3</sup> porque no habría aún

---

<sup>2</sup> Idem anterior

<sup>3</sup> Entrevista individual Caso A. Fecha 07-06-22

suficiente complicidad en el grupo para gestionar culturalmente con posibilidades de proyección en el territorio. Existe también dentro del grupo una apelación a un orden industrial o profesional por parte de otro integrante que afirma que tanto la programación como el bar deberían funcionar con criterios que tomen en cuenta el aumento del consumo y una optimización de los costos en la producción gastronómica, entre otras acciones que aumenten la productividad<sup>4</sup>.

En otros casos que estamos analizando en forma paralela, observamos menos heterogeneidad en cuanto a las representaciones de los integrantes respecto de la finalidad del centro cultural, tanto si el encuadre institucional tiene un carácter político-orgánico, como cuando es comunitario-territorial. El primer caso es el del centro cultural P creado hace 1 año y medio, en el barrio de Almagro, por un grupo de personas muy jóvenes que venían militando en una agrupación política-partidaria. Nacieron con la idea de ampliar la base de su organización política y de crear una cultura que los represente como jóvenes porteños que no sea la cultura hegemónica. Como sostiene una entrevistada “más allá de nosotros tener una idea de la cultura, lo hacemos por algo, ¿no? porque pensamos en la cultura como una herramienta de transformación de la realidad”<sup>5</sup>. La idea fundacional surgió antes de la pandemia pero con su llegada quedó suspendida la decisión de alquilar el local hasta 2021. Mientras tanto, como había un equipo con ganas de hacer cosas en el barrio en un contexto tan adverso como el de la pandemia, se empezó a organizar una olla popular en un espacio prestado en la comuna 5, allí se sumaron más personas y otras nuevas cuando ya tenían el local. “Van apareciendo de a poco nuevas camadas, lo cual también habla de que la gente tiene ganas”<sup>6</sup>. En cuanto a la composición del grupo, si bien casi todos son militantes orgánicos, la mitad aproximadamente son también artistas, o artistas y estudiantes universitarios. Pero el espacio se encuentra abierto a distintos niveles de involucramiento, “si te gusta más la parte de la militancia orgánica la tenes, si te gusta más la parte de la militancia cultural la tenes, si te gusta más la de los talleres lo tenés... si te gusta la comunicación, hacer flyers, hacer vídeos y ese tipo de cosas está”<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Entrevista individual Caso A. Fecha 11-05-22

<sup>5</sup> Entrevista grupal Caso P. Fecha 16-09-22

<sup>6</sup> Idem anterior

<sup>7</sup> Idem anterior

El otro caso de la casa cultural C<sup>8</sup>, fue creada por un grupo de militantes o activistas desencantados de las estructuras políticas tradicionales después de la crisis de 2001, en su mayoría docentes de profesión e integrantes de los barrios en los que trabajaban. Se emplazaron en Parque Patricios y han ido derivando con el paso de los años, desde una lógica política autonomista hacia una racionalidad más comunitaria-territorial. Sus integrantes deciden trabajar desde la cultura en un sentido amplio, como disputa de sentido y desde otras formas de producción artística. Si bien la finalidad no es la de procurarse una fuente de trabajo, el espacio ha sido incubadora, sede o facilitador de iniciativas cooperativistas para la comunidad, como producción de viandas, alfajores, textil, fotocopiado, joyería artesanal y producción de cerveza.

### 3.2 Programación y territorio

En el centro cultural A encontramos una relación bastante estrecha entre la configuración del espacio físico y el contenido de la programación, dado que a poco tiempo de inaugurar el espacio se produjo lo que cariñosamente sus integrantes llaman “la invasión de tangueros”, quienes se sintieron atraídos por el emplazamiento barrial pero también por las características del local con un estilo decorativo bohemio y un piso recuperado con baldosas muy antiguas. Luego, por afinidad con las personas que dinamizan la milonga de los martes se sumaron a la programación, una peña inclusiva y una milonga queer, más tarde se programó una milonga para personas con discapacidad y una matiné inclusiva para adolescentes. Los y las asociadas afirman que no hay un rol de curaduría sino que la programación se va armando entre todos de manera complementaria, sin embargo la inclusión en términos de discapacidad y disidencias de género es una seña de identidad que se afirma priorizando un orden cívico-comunitario en esta tarea. La forma de implicación de sus integrantes es gestionando el espacio durante los eventos y por los vínculos de proximidad desde los cuales se realiza la selección de las actividades; la programación también expresa sus hábitos y consumos culturales (por ejemplo el tango, las presentaciones de libros, les artistas que admiran) es decir que en cierta medida se apela a un orden de reconocimiento o renombre que tiene en cuenta el prestigio de artistas muy respetados en la opinión pública, además del orden cívico que expresa una posición ética grupal respecto de lo que el espacio debería ofrecer a la comunidad. Sin embargo,

---

<sup>8</sup> Toda la información referente a este caso se obtiene de una sistematización realizada por una integrante del equipo de investigación como producto intermedio y dispositivo de análisis para el colectivo (Sardelli, A.).

“la propuesta de Abasto como barrio cultural está asociada con cuestiones simbólicas y estéticas como el tango, el fileteado, que convocan a personas de diferentes lugares”<sup>9</sup>, por lo cual la comunidad convocada no estaría conformada por públicos de proximidad, sino por afinidad ideológica, estética o en el caso de las actividades inclusivas, por necesidades específicas y experiencias de vida comunes.

Casi toda la programación se concentra en las noches y los fines de semana, que es cuando sus integrantes pueden estar en el espacio, a contrahora de sus obligaciones laborales y consiste en espectáculos y eventos, excluyendo por ahora la programación de cursos o talleres.

La programación incorporando agenda de disidencias pone de relieve cierta injerencia de un orden inspiracional que es aquel que valora la creatividad, la imaginación y la potencia de transgresión, pero en general no lo conciben como un espacio para que las personas que integran la cooperativa experimenten en la creación cultural. Salvo en los casos en donde los términos de una convocatoria lo requieren y ofrecen esa oportunidad “se presentó un proyecto en Prodanza... fue la primera experiencia de una creación colectiva, de crear juntos”<sup>10</sup>.

Tampoco sucede esto en el caso de la casa cultural C, en donde se ofrece una programación diurna que consiste prioritariamente en el dictado de talleres y en el sostenimiento de espacios de educación popular, bachillerato y primaria para adultos, en los que articulan con otras organizaciones e incluso con un programa del GCBA. De manera muy excepcional se realizan eventos o ciclos, pero casi siempre en la calle o en espacios cedidos por otras organizaciones, dado que la casa aún no logra contar con todas las habilitaciones institucionales para este tipo de actividades, luego de haber pasado por una larga clausura<sup>11</sup> en el período post-Cromañón<sup>12</sup>. Sin embargo, esto responde también a las características profesionales del colectivo, principalmente educadores o artistas y militantes barriales y a las necesidades integrales de un territorio fuertemente golpeado

---

<sup>9</sup> Entrevista individual Caso A. Fecha 07-06-22.

<sup>10</sup> Idem anterior

<sup>11</sup> El espacio estuvo 11 años clausurado manteniendo igual sus actividades, una vez levantada la clausura no consiguieron habilitarlo para la realización de eventos por lo que programan esporádicamente eventos de menor convocatoria.

<sup>12</sup> Se conoce con este nombre al trágico incendio producido el 30 de diciembre de 2004 en República Cromañón, un establecimiento ubicado en el barrio de Once de la ciudad de Buenos Aires, Argentina, durante un recital de la banda de rock Callejeros, dejando un saldo de 194 muertos y al menos 1432 heridos. Una de las consecuencias de este hecho fue la férrea vigilancia y clausura a espacios culturales multipropósito por parte del Gobierno local, y la reducción dramática de lugares en los que se presentaban artistas emergentes, generando un caldo de cultivo para condiciones más injustas.

por el modelo económico, especialmente durante y después de la pandemia. Es así que en la coyuntura, además de las actividades culturales a las que asisten las personas más establecidas socialmente en el barrio, comenzaron a armar y distribuir bolsones de comidas y ollas populares, de las que participan vecinos que viven en hoteles familiares y hogares más vulnerables. Esto les permitió, por un lado, generar lazos de mayor confianza con algunas familias que les acompañan, pero por el otro perciben que se reproduce cierta lógica asistencialista contra la cual luchan a diario. Tanto en el caso de C como en el caso de P, este último con orientación política orgánica, se desarrollan no solamente actividades de contención social, asociadas a necesidades esenciales, sino que también se propicia el desarrollo de actividades económicas de vecinos y vecinas como emprendedores dentro del espacio o tomando el centro cultural como referencia, procurando en estos casos ofrecer resistencia al orden mercantil y de maximización del beneficio individual.

Por ejemplo en el centro cultural P, desde el principio se le dió impulso a una feria, “nació con la idea de acercar, no solamente al barrio al espacio, sino también a los emprendedores, focalizando en los emprendedores de la comuna”<sup>13</sup>. Luego, cuentan sus integrantes que se empezó a “conquistar” la plaza Almagro, en donde la feria pudo ensancharse “fue también como ese híbrido de mover la economía de la comuna y también que la gente del barrio se entere que acá hay algo”<sup>14</sup> (en el espacio). Más tarde se hicieron ferias impulsadas por docentes de escuelas cercanas, que buscan complementar sus ingresos con algún emprendimiento, ya sea editorial o de otro tipo. El barrio de Almagro les trajo propuestas que nunca hubieran imaginado, como un curso de RCP (resucitación cardiopulmonar) para perros propuesto por una veterinaria, que tuvo gran convocatoria después de una situación traumática que vivió la comunidad en un espacio público. Como parte de su programación hacia la comunidad este centro cultural ofrece talleres para niños y actividades para adultos, incluyendo elongación, eutonía y clases de tango. Los fines de semana el espacio es ocupado por las juventudes, con actividades multi-disciplinarias (música, video, poesía, foto) en donde se prioriza la programación de artistas emergentes, entre quienes están los integrantes del espacio y se pone en funcionamiento el bar. Es decir que la forma de programar eventos y/o espectáculos se encuentra más atravesada por el orden inspiracional porque se valora la

---

<sup>13</sup> Entrevista grupal Caso P. Fecha 17-09-22

<sup>14</sup> Idem anterior

creatividad y la imaginación como forma de armado de las fechas, ofreciendo el espacio a propuestas experimentales, pero procurando que no haya exclusión en el acceso, es decir combinándolo con un orden cívico-comunitario, que es también el que regula la oferta de talleres y actividades de formación.

En los 3 casos estudiados, observamos que la programación se construye a partir de la disponibilidad residual de tiempo que sus integrantes (amigos cooperativistas, militantes, educadores o activistas) poseen para gestionar culturalmente el espacio, teniendo en cuenta que procuran la reproducción de su vida por otros medios.

Aquí se observan diferencias con otros espacios culturales de la ciudad que adoptan deliberadamente la figura cooperativa y se identifican con la ESS, integrados principalmente por artistas, gestores y trabajadores de la cultura. En estos últimos hemos observado que la programación es una tarea estratégica que incluso la lleva adelante un núcleo coordinador y que la misma procura cubrir la utilización del espacio a pleno con un área de formación/talleres durante las mañanas y las tardes y con eventos/espectáculos o encuentros durante las noches, en tanto lo que se prioriza en estos casos es la creación de trabajo autogestionado en el sector cultural y hay una búsqueda por alcanzar la sostenibilidad, de tal manera que se pueda reproducir el colectivo de trabajo.

### 3.3 Conformación social: complementariedad y paridad

En el caso de A, la cooperativa de trabajo se creó desde los inicios, antes de que empiece a funcionar el espacio cultural y tiene en la actualidad entre 12 y 14 integrantes. De los testimonios recogidos en una entrevista grupal, observamos una autopercepción con tono humorístico respecto de su diversidad “somos una ensalada de frutas”, “una caterva”<sup>15</sup> y que sostienen una dinámica de paridad y complementariedad. Se consideran diferentes, pero iguales en su posibilidad de proponer, de construir la cosa común, de tomar decisiones. Este proceso decisorio se lleva adelante con una rutina de realización de asambleas/reuniones semanales o quincenales y a través de mecanismos de comunicación virtuales como el whatsapp, en donde se va compartiendo un accionar grupal basado en la complementariedad y avalado por la confianza del resto del equipo. Sin embargo también expresan que cuando se analizan proyectos, puede ocurrir que la palabra de quienes fundaron el espacio tenga un mayor peso, y que “los más nuevos que no se sienten

---

<sup>15</sup> Entrevista grupal Caso A. Fecha 23-04-22

con el derecho de proponer o sostener determinados cambios”<sup>16</sup>. Esto queda de manifiesto en el testimonio de otra integrante “quizá necesito más convicción del grupo y reconozco que no soy lo suficientemente valiente como para insistir”<sup>17</sup>. Sin embargo, 4 de las 5 personas entrevistadas individualmente manifestaron la convicción de que el espacio se beneficiaría de la incorporación de nuevos integrantes.

Vemos aquí cómo de alguna manera la conformación social se va construyendo por convicción de acuerdo con valores característicos del orden cívico-asociativo pero todavía permeables por un orden de proximidad basado en la confianza como vínculo y cuyos criterios de evaluación son la estima y la reputación ligada a la cercanía y la amistad, es decir que quienes más lejos están del núcleo central se sienten menos habilitados/as para participar y decidir, aunque esa posibilidad no se encuentra en absoluto clausurada.

La autogestión en la casa cultural C no se basó en ninguna formalización jurídica, recién ahora después de 20 años de existencia constituyeron una cooperativa pero la consideran como un paraguas institucional para poder acceder a diferentes programas de asistencia financiera, dado que con su estructura organizativa afirman que les resultará difícil sostener ese tipo de burocracia. Son actualmente entre 15 y 20 personas contando talleristas y otros miembros del colectivo, se consideran un espacio heterogéneo, horizontal y participativo, pero con diversos niveles de participación y compromiso de tiempo. Tenían una asamblea quincenal que se desarticuló un poco con la pandemia pasando a ser el grupo de whatsapp el espacio en donde se resolvían muchas cuestiones en base a vínculos personales. En este caso, la circunstancia particular de la pandemia parece ser la causa de que el orden doméstico o de cercanía haya tomado demasiado protagonismo en la conformación social, pero actualmente manifiestan que están tratando de recuperar un vínculo organizacional con una mirada política, y esto para ellos y ellas depende en gran medida de defender la asamblea como dinámica de gobierno. Es decir, de volver nuevamente operativos los dispositivos fundantes del orden cívico-asociativo y comunitario, desplazando la lógica de comunicación informal entre las personas con mayor centralidad en el grupo.

Tampoco existe una personería jurídica en el caso del centro cultural P, aunque afirman que van a crear una asociación civil próximamente y contemplan la posibilidad de

---

<sup>16</sup> Entrevista individual Caso A. Fecha 09-06-22.

<sup>17</sup> Entrevista individual Caso A. Fecha 07-06-22.

constituir una cooperativa en el futuro, para quienes quieran trabajar en el bar. Actualmente son entre 20 y 25 personas, cuentan con 2 espacios principales para la discusión y toma de decisiones, que son: “Organización”, en donde se deciden cuestiones políticas estratégicas y todo lo referente a la acción social-comunitaria y “Cultura” en donde se programa la agenda, las coberturas, la planificación de los talleres y eventos. Ambos espacios tienen un referente y combinan reuniones presenciales con comunicaciones a través de whatsapp. La mayor parte de las reuniones son operativas pero cada tanto hacen algunas que son más para pensar la identidad del espacio, qué cosas se habían propuesto, qué pudieron hacer y cuáles faltan. Se trata de dispositivos autorreflexivos, “vamos entendiendo la identidad entre todos”<sup>18</sup>. Una de las entrevistadas afirma “es un espacio de reconocimiento donde se evidencia que el laburo que estamos poniendo acá y el amor que estamos poniendo, llega a algún lugar. Porque si no, puede ser desesperanzador”<sup>19</sup>. Por otro lado si bien tienen referentes de cada espacio, las decisiones se debaten y discuten horizontalmente, para que todes sepan el porqué y el para qué, dado que si bien este es el espíritu de la construcción horizontal que se proponen, al ser un espacio tan amplio y que necesita de tanta gente, “de otra forma sería imposible”<sup>20</sup>. Esta disposición hacia la autorreflexión y la toma de conciencia parece estar muy ligada a la activa participación política que tienen sus integrantes desde muy jóvenes, donde han adquirido un ejercicio democrático para persuadir al otro en el sentido de lograr un cambio cultural, es decir a la injerencia plena de un orden cívico heredado de su identidad como militantes. Sin embargo, también se puede leer en los mencionados testimonios que en la gestión hay cierta referencia a un orden profesional cuando se valora la eficiencia y la búsqueda de la productividad o funcionalidad del espacio. Es decir, como el centro cultural está en cierta medida, subordinado a una estrategia política orgánica, se evalúa también si logran lo que se proponen y se analiza críticamente si esta vía resulta la adecuada para lograr la ansiada transformación cultural.

Por último, en los casos de centros culturales que estudiamos en la investigación precedente, con una identidad más explícita cooperativa se verifica también una lógica democrática y participativa, pero un tanto más estructurada en la conformación de grupos de trabajo subdivididos en comisiones (por lo general un equipo de gestión abocado a lo administrativo-financiero, la comunicación y el manejo de redes, un equipo de

---

<sup>18</sup> Entrevista grupal Caso P. Fecha 16-09-22.

<sup>19</sup> Idem anterior

<sup>20</sup> Idem anterior

coordinación y técnico dedicado a la programación y a la producción artística y otro que atiende las tareas complementarias o auxiliares del espacio). Sin embargo, más allá de esta división del trabajo, se advierte en las narrativas la referencia a un grupo central (o equipo de coordinación general) colegiado en el cual recaen funciones estratégicas. Su centralidad adquiere legitimidad principalmente en base a 2 factores, la presencia física y dedicación al proyecto y el estilo de liderazgo de este grupo central, con un carácter que podemos calificar como democrático (Burin, Karl & Levin, 2014), ya que si bien concentran funciones estratégicas las mismas no están a priori clausuradas al resto del grupo. Por todo esto podemos afirmar que también en estos casos se prioriza un orden profesional junto al orden cívico-asociativo.

### 3.4 Valoración del trabajo y configuración económica

Todos los centros culturales que estamos analizando son organizaciones que desde el punto de vista económico podríamos encuadrar en la economía social y solidaria dado que están reguladas por la reciprocidad (Polanyi, 1976), en base a una simetría que se expresa tanto en lo político con una gestión democrática participativa, como en lo económico con una organización equitativa para afrontar costos y eventualmente si los hay, distribuir frutos.

Sin embargo casi todos los y las integrantes de A coinciden que aún no funcionan como cooperativa de trabajo en lo económico, dado que el trabajo no opera como factor organizador, entendiendo al factor organizador como la fuerza productiva que define los objetivos de una empresa y busca su reproducción ampliada (Razeto, 2017). “En este espacio cultural se ha discutido a veces el concepto de donar trabajo”<sup>21</sup> afirma un entrevistado que no acuerda con este enfoque. La lógica de amistad y afectos de cercanía parece operar como valor prioritario a la hora de administrar el dinero y en ese contexto aparece cierto temor de que éste forme parte de los intercambios sociales y tenga consecuencias negativas en lo afectivo. Algunos asociados y asociadas afirman que este cambio no se ha producido aún por factores del contexto, dado que en el marco del sistema capitalista y el modelo neoliberal se subvaloran los trabajos comunitarios y de gestión cultural en relación a las profesiones liberales y los trabajos corporativos. Sin embargo, conforme esta organización va afirmando por convicción un modo de coordinación más cercano al orden cívico-asociativo, existen mayores posibilidades de poner sobre la mesa

---

<sup>21</sup> Entrevista individual caso A. Fecha 11-05-22.

y no sólo discutir estas tensiones, sino proponer soluciones. En este sentido, recientemente comenzaron a instrumentar un sistema de pago de jornal por una cantidad limitada de horas de trabajo, como prueba piloto por unos meses y luego continuar evaluando.

En el caso de C, la mayoría de sus integrantes lo entienden como un espacio de militancia y trabajo territorial, siendo sólo los emprendimientos cooperativos los que son pensados como una salida laboral pero más para otras personas satelitales al colectivo de trabajo. Sus integrantes aluden a una retribución que tiene que ver con la militancia, no sólo desde una postura política relacionada con una idea de transformación social, sino también con una pertenencia construida en una organización cuya flexibilidad les permite desarrollarse como individuos desde un esquema grupal. La forma de sostener económicamente la casa es hibridando recursos, se les pide un aporte simbólico a las personas que dictan talleres a la gorra o utilizan el espacio para emprendimientos cooperativos, se presentan solicitudes de asistencia financiera en diversos organismos públicos, reciben donaciones para la tarea más socio-comunitaria y han conseguido algunos aportes provenientes del Programa Nacional de Inclusión Socioproductiva y Desarrollo Local “Potenciar Trabajo” del MDS de la Nación. Pero si bien consideran que todos los recursos son para el colectivo, éste último programa que se asigna a personas individualmente ha generado tensiones cuando un titular se retira del mismo, dado que se contraponen un valor cívico asociativo a un valor mercantil individualista, cuando la persona que se retira lo reclama por ser la titular en lo formal aunque la forma de obtención ha sido a través de movimientos sociales que habían acordado destinarlo a una finalidad comunitaria.

En el caso del centro cultural P, sus integrantes tampoco manifiestan expectativas de lograr una retribución monetaria, afirman que su trabajo en Cultura es parte de su militancia, y además al ser una experiencia muy reciente, aportan mucho ellos y ellas directamente tanto en dinero como en especie (sillas, materiales, la firma del contrato de alquiler, contraer un préstamo personal que luego paga el colectivo). La forma de contribuir es de acuerdo con las posibilidades de cada uno, y lo mismo vale para el aporte de trabajo. A los recursos propios los complementan con ingresos de algunos eventos artísticos en los cuales cobran una contribución (no excluyente) y con el aporte que dejan excepcionalmente los talleres; dado que en la mayor parte de los casos se acordó que los mismos sean a la gorra, el centro cultural no les pide aporte pero si los compromete a aceptar personas que quieran sumarse y no puedan pagar. Por ejemplo hay trabajadoras que hacen reciclado ambiental por el barrio y a veces están con sus hijos y el espacio les

ofrece la posibilidad de que los lleven a participar de los talleres para niños. Adicionalmente esperan poder financiar el espacio presentándose a convocatorias de diversos organismos, pero como aún no formalizaron la personería jurídica, sólo pudieron obtener un aporte del Programa Puntos de cultura, a través de la solicitud de una persona individual. También piensan en la posibilidad de crear a futuro una cooperativa de trabajo para quienes quieran dedicarse a pleno al bar.

Es decir que en estas 2 últimas experiencias, tampoco se logra una retribución suficiente al trabajo de gestión cultural, pero como el modo de coordinación prioriza un orden cívico-comunitario, este tema no divide aguas hacia dentro, salvo excepciones como la mencionada con el programa Potenciar Trabajo. De todas formas los aspectos económicos se constituyen como obstáculos a la consolidación de todas las organizaciones autogestionadas, y principalmente a la estabilización de un colectivo de trabajo. En el caso de P, cuenta una de las entrevistadas que tienen que ir programando semana a semana, viendo con qué recursos y voluntades cuentan para hacerse presentes en el espacio, dado que la mayoría estudia y trabaja en otro lado.

La posibilidad de recibir una remuneración económica por parte de artistas y trabajadores culturales es una problemática persistente dentro del sector (Zarauza, 2015) y siempre está en disputa. Muchas veces por factores externos, como la recesión económica y reducción del consumo, el desempleo, la inequitativa distribución del presupuesto de cultura en la ciudad de Buenos Aires, la concursabilidad de los financiamientos públicos, etc; pero también por razones internas que atraviesan nuestra subjetividad y las representaciones sociales sobre el sector. Entre éstas últimas podemos mencionar la idea de que el trabajo cultural no implica “padecimiento” como otros, porque está ligado al deseo, lo que puede conducir a que resulte más aceptable que un trabajo artístico o cultural no implique remuneración porque se entiende que se perciben otro tipo de retribuciones no monetarias, ligadas a la militancia, el prestigio, la creatividad, el aprendizaje, que compensan la ausencia o escasez de aquella (Zarlenga, Cassini, Quiña & Benzaquén, 2020). Al contrario del trabajo gastronómico, productivo artesanal, o de atención de un bar al interior de estos espacios, que como se mencionó anteriormente en uno de los ejemplos, sí ha dado para pensar en la posibilidad de formar una cooperativa de trabajo. En otros casos analizados en trabajos anteriores, el colectivo que trabaja el bar se independizó del grupo humano abocado a lo cultural, pero los resultados de esta escisión fueron un tanto decepcionantes, como se puede ver en Flury & Jungberg (2021).

En otras experiencias de centros culturales cooperativos estudiados en la investigación precedente (Zarlenga, 2018-2020) hay una búsqueda un tanto más sostenida por alcanzar una combinación de actividades que permitan retribuir el trabajo, aunque no sea suficiente, combinando programación emergente con artistas más consolidados, y desarrollando estrategias complementarias de obtención de ingresos (gastronomía y almacén cooperativo, crowdfunding, financiamiento público, etc.) El desafío parece ser pensar la sostenibilidad de la organización cultural autogestionada en donde todos los trabajos (sean productivos, artísticos y de gestión) puedan ser valorizados y retribuidos por su aporte a lo común de manera complementaria, sin reproducir prejuicios que vienen dados por el contexto.

#### **4. Reflexiones finales**

Hemos intentado caracterizar, tomando múltiples ejes, algunas modalidades de centros culturales autogestionados que surgieron en la ciudad de Buenos Aires en diferentes escenarios de crisis, post-2001, regreso del neoliberalismo en 2016 y pandemia de covid-19. Junto a ellos apelamos a algunos hallazgos de investigaciones previas sobre centros culturales cooperativos.

En primer lugar podemos apreciar que los 3 casos comparados en este trabajo son iniciativas de acción colectiva que se desarrollan frente a coyunturas de recrudescimiento de necesidades básicas insatisfechas y aumento de la pobreza en el contexto de una ciudad con una profunda fragmentación social. Por lo tanto los colectivos que impulsan estas iniciativas apelan a la reciprocidad como modo de regulación y se identifican ideológicamente con los principios de una economía social y solidaria en clara oposición al orden mercantil y de búsqueda del beneficio individual. Sin embargo, queda claro que cuando el encuadre es político-orgánico o comunitario-territorial, no se apela a los formatos cooperativistas o asociativos tradicionales para su propia reproducción como trabajadores/as. A pesar de ello, curiosamente recogen el guante para desarrollar un rol de promoción de otras economías en sus territorios destinando para ello sus locales u otras estrategias que tienden puentes a la comunidad. El orden cívico-comunitario parece afirmarse como modo de coordinación en estas experiencias, aunque también son circunstancialmente erosionadas por el orden doméstico, como ocurrió en el caso de C durante el aislamiento a consecuencia de la pandemia y atravesadas por la injerencia de un orden profesional como se ve en el caso de P en la modalidad de evaluación de sus acciones en términos de estrategia política. Aún con esta pluralidad, el orden cívico-

comunitario es el que parece afirmarse como modo de coordinación, es decir como una orientación prevaleciente que permite tramitar tensiones y diferentes puntos de vista.

Cuando el encuadre es de amistad pero con orientación asociativa como el caso A, existe una búsqueda más visible aunque contradictoria de generar una forma de reproducción del colectivo de trabajo. En los enunciados y comportamientos de los integrantes se pudieron vislumbrar diferentes horizontes y perspectivas para el centro cultural, pero aún no se define un modo de coordinación de la organización que reemplace al orden de afectividad ligado a la cercanía, lo que tensiona un tanto las posibilidades de despliegue de la vida institucional. Sin embargo el colectivo mantiene una disposición a la apertura y a la reflexividad que contempla la incorporación de nuevos asociados y asociadas, lo cual parece estar conduciendo a una maduración del orden cívico-asociativo como modo de coordinación.

En vinculación con lo dicho anteriormente, otro de los factores que condicionan el desarrollo de los espacios culturales estudiados es el carácter residual del tiempo con el que cuentan los equipos de trabajo, que entorpecen la posibilidad de planificar y alcanzar cierta sostenibilidad y de ampliar su objetivo de proyección territorial. A este factor obstaculizador se suma, en el caso del centro cultural A, cierto temor a la irrupción del dinero como moneda de cambio en los involucramientos colectivos originados en la amistad y la cercanía y en el caso de la casa cultural C, les complica la deriva asistencialista en la que se vió inmersa a causa de la creciente fragilidad del contexto y su compromiso con el territorio.

Respecto de la programación el caso A, ha logrado consolidar una agenda con fuerte identidad hacia la inclusión de la diferencia, que a la vez contempla sus intereses y consumos culturales, un espacio que en términos de sus integrantes permite “que sucedan cosas lindas”<sup>22</sup> o que tenga lugar “algo mágico que permita imaginar otro mundo”<sup>23</sup>.

En el caso de P, la programación concilia la realización de actividades y talleres con orientación comunitaria, con una realización personal de sus promotores/as como artistas emergentes y habitués de los eventos y espectáculos.

En estos dos casos, el involucramiento de sus integrantes como destinatarios y/o protagonistas de su propia gestión cultural, aporta una fuerza de motivación al colectivo de la que quizá estuvo adoleciendo la casa cultural C y la tornó más vulnerable a la lógica

---

<sup>22</sup> Entrevista individual. Fecha 31-05-22.

<sup>23</sup> Entrevista grupal. Fecha 23-04-22.

altruista. Para afrontar esta dificultad se están dando una estrategia, que es la de impulsar “brigadas culturales” consistentes en salir a volantear por barrio realizando distintas intervenciones artísticas. Otra de las estrategias será sin duda la lucha por la recuperación del uso pleno del espacio para la realización de más actividades y eventos que debe afrontar las regulaciones y arbitrariedades del gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Por último, concluimos que uno de los aspectos que pueden favorecer la consolidación de colectivos autogestionados en el ámbito de la cultura, teniendo en cuenta la investigación precedente de centros culturales cooperativos, es la progresiva incorporación de más integrantes con formación o vocación artístico-cultural, de tal manera que el orden cívico-asociativo se convierta en un modo de coordinación. Debido a que, aunque en la actualidad muchos espacios culturales autogestionados se conforman por grupos de amigos/as, militantes, estudiantes y activistas comprometidos con lo común, siempre anida entre ellos y ellas un colectivo de trabajo, cuyos derechos, incluyendo la remuneración monetaria deberían ser reivindicados, como los de otros trabajadores y trabajadoras. Estas estrategias reivindicativas, que aún se diluyen en el sector cultural por los factores que hemos identificado en el punto 3.4 permitirían que la gestión cultural y las actividades artísticas puedan ser materia de elección para personas de todas las clases sociales y de todas las generaciones. La economía social y solidaria empieza a ser vislumbrada como un ámbito afín en donde se producen diálogos y articulaciones, pero todavía no es adoptada como dinámica organizativa en todas sus posibilidades.

## 5. Bibliografía

- Boltanski, L. y Thévenot, L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 2 (3) 359-377.
- Burin, D., Karl, I. y Levin, L. (2014). *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Ciccus
- Carranza, C (2013) *Economía de la Reciprocidad: Una aproximación a la Economía Social y Solidaria desde el concepto del don*. *Otra Economía*, 7(12):14-25, enero-junio 2013.
- Flury, J. & Jungberg, M. (2021) *Casona Cultural Humahuaca: transformaciones urgentes entre el posneoliberalismo y la pandemia*. *Revista Idelcoop*. Num 233. pp. 138-154

- Flury, J, Santacecilia, J. & Sardelli, A. (2022) Centros culturales autogestionados de la Ciudad de Buenos Aires. Principales problemáticas y desafíos para la investigación. Revista Idelcoop 236. PP 31-53
- Scott, W. R. (2001). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (5th Edition). New Jersey:Pearson Education International Torres (2013).
- Laville, J. (2004). Economía social y solidaria. Una visión europea. En J. Laville, Economía social y solidaria. Una visión europea. Buenos Aires
- López Córdova, D. (2012). La relevancia de la reciprocidad como relación social primordial en las propuestas de solidaridad económica y de una sociedad alternativa: algunas reflexiones teóricas en Solidaridad económica y potencialidades de transformación en América Latina Una perspectiva descolonial. Buenos Aires. CLACSO.
- Neiman & Quaranta (2006) en Vasilachis de Gialdino, I. (Coord) Estrategias de investigación cualitativa Barcelona: Ed. Gedisa.
- Pérez de Mendiguren, J; Etxezarreta, E.(2015) Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. En Revista de Economía Mundial, núm. 40 pp. 123-143.
- Polanyi, K (1976) La economía como actividad institucionalizada. Revista de Economía Crítica, n°20, segundo semestre 2015, ISSN 2013-5254.
- Razeto, L. (2017). Teoría económica comprensiva. Para entender la economía en su diversidad y complejidad. Chile-Colombia: Universitas nueva civilización
- Sardelli, A. (2022) Documento interno de trabajo del proyecto de investigación. Sistematización realizada como producto intermedio y dispositivo de análisis para el colectivo.
- Thévenot, L. (2016). La acción en plural. Una introducción a la sociología pragmática. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Zarauza (2015). “Pensar el arte como trabajo La autogestión y nuevas posibilidades laborales para los artistas”. Cuadernos de Antropología Social. N° 44, 2016, pp. 83-99.
- Zarlenga, Cassini, Quiña & Benzaquén (2020). “Culturas independientes: Caracterización y distribución geográfica de las organizaciones culturales urbanas con programación en vivo de la Ciudad de Buenos Aires, 2018-2019”. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ministerio de Cultura.
- Proyecto de investigación *Dinámicas Culturales Urbanas. Un análisis comparado de las ciudades de Buenos Aires y Barcelona*” (Zarlenga, UNTREF 2018-2019)