



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  

---

Escuela de Estudios de Posgrado



## **Universidad de Buenos Aires**

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector  
Cultural y Creativo

Maestrando: Cheryl Alarcón Valencia

Directora: Dra. Ana Wortman

Co-Director: Dr. Cristian Antoine Faúndez

**Análisis de los Modelos de Gestión En  
Centros Culturales Independientes Y  
Autogestivos De La Ciudad De Buenos Aires**

Sin cultura, y la relativa libertad que implica, la sociedad, incluso cuando es perfecta, es una jungla. Por ello, toda creación auténtica es un regalo para el futuro.

— Albert Camus

## 1. PORTADA

Autora: Cheryl Alarcón Valencia

Director: Dra. Ana Wortman

Co-Director: Dr. Cristian Antoine Faúndez

Universidad de Buenos Aires, Facultad de ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo

Año: 2018

## 2. AGRADECIMIENTOS

Una tesis es un trabajo que no solo es fruto del esfuerzo de una persona, sino que necesita la inspiración, el trabajo y el apoyo de otras. Con estas breves líneas quisiera demostrar mi agradecimiento a todas ellas.

En primer lugar, quisiera agradecer a los Centros Culturales que hicieron parte de mi investigación y con ellos a sus directores. Les agradezco, no solo por aceptar ser parte de este análisis, sino además porque su trabajo y logros han sido fuente fundamental de inspiración y motivo de estudio. Demostrar que la cultura es importante y vale la pena invertir en ella ya es un desafío enorme. Ahora, querer demostrar que la cultura independiente y autogestiva es una base y fuente de desarrollo desde un barrio hasta un país es una verdadera proeza. Muchas gracias.

A la Dra. Ana Wortman, quien no dudó aceptar ser mi directora de tesis y quien mediante sus investigaciones y publicaciones motivó y orientó mi tema de investigación. Extiendo mi agradecimiento a mi Co-Director Cristian Antoine Faúndez, quien fue un segundo director y guía importante en esta investigación, gracias por compartir su conocimiento y bibliografía y sobre todo por ser un gran profesor e investigador.

Agradezco también la colaboración del Observatorio Cultural, a la Lic. Cecilia Báez por su entera predisposición y al Dr. Héctor Shargorodsky por su gran ayuda.

A mi pareja Amine Boukhelfa, por su apoyo emocional y paciencia en los momentos más difíciles del desarrollo de esta tesis. Además, por ser el realizador audiovisual de cada una de las entrevistas realizadas y quien junto con mi amigo y gestor cultural Marcelo Vega hicieron posible una documentación audiovisual de esta investigación. Gracias eternas, por su compañía, tiempo, esfuerzo y dedicación.

A mis compañeros de Maestría quienes fueron una gran compañía y apoyo para definir este trabajo final.

Finalmente, agradezco enormemente a mi familia, quienes fueron un gran sostén desde la decisión de realizar una Maestría en otro país, hasta los tres años de desarrollo de este proyecto. En especial a mi padre Carlos Alarcón, su confianza, apoyo e incondicionalidad hicieron posible concretarlo.

## Contenido

<b>1. Portada .....</b>	<b>4</b>
<b>2. AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>3. LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>4. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1 4.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 4.2 Delimitación del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3 4.3 Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>4.4 Objetivos.....</b>	<b>19</b>
4.5 Objetivo General .....	19
4.5.1 Objetivos específicos.....	19
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 Tipo de investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 Alcance:.....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 Calendario de trabajo .....</b>	<b>21</b>
<b>5.4 Unidad de análisis: .....</b>	<b>22</b>
<b>5.5 Población: .....</b>	<b>23</b>
<b>5.6 Diseño muestral: .....</b>	<b>24</b>
<b>5.7 Diseño del plan de recolección de datos: .....</b>	<b>25</b>
5.7.1 Entrevistas.....	25
<b>5.8 Ejes temáticos .....</b>	<b>26</b>
<b>5.9 Categorías de análisis .....</b>	<b>28</b>
<b>6. ESTADO DE LA CUESTION.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Bajo la mirada de organismos internacionales en la economía cultural.....</b>	<b>31</b>
6.1.1 La economía de la cultura nombrada como Economía Naranja.....	31
6.1.2 Debate actual con respecto a la Economía creativa a nivel mundial .....	11
<b>6.2 Importantes experiencias autogestivas como referentes históricos, nacionales y contemporáneos de los centros culturales autogestivos. ....</b>	<b>12</b>
6.2.1 Referente histórico en autogestión: Los Zapatistas .....	13
6.2.2 Referente de movimiento de autogestión contemporáneo: Fora Do Eixo .....	14
6.2.3 Referente nacional de autogestión: Crisis económica Argentina y nacimiento de modelos alternativos; Las Fábricas recuperadas y el teatro independiente y comunitario.....	15
6.2.3.1 Fábricas recuperadas .....	16
6.2.3.2 El Teatro independiente.....	18
<b>6.3 Referente de semejanza: centros culturales autogestivos e independientes (caso España).....</b>	<b>21</b>
<b>7. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>7.1 Conceptos administrativos y construcción de modelo Canvas.....</b>	<b>24</b>

7.1.1	Organizaciones, Gestión y modelos de gestión .....	24
7.1.2	Modelo de negocio- modelo CANVAS .....	26
7.1.2.1	Módulo Segmentos de Clientes: .....	29
7.1.2.2	Módulo propuesta de Valor: .....	29
7.1.2.3	Módulo Canal .....	30
7.1.2.4	Módulo Relación con los Clientes.....	30
7.1.2.5	Módulo Flujo de Ingresos .....	31
7.1.2.6	Módulo Recursos Claves.....	32
7.1.2.7	Módulo Actividades Claves .....	32
7.1.2.8	Módulo Alianzas .....	32
7.1.2.9	Módulo Costos .....	33
<b>7.2</b>	<b>Economía de la cultura y Gestión cultural .....</b>	<b>34</b>
7.2.1	Economía de la cultura .....	34
7.2.2	Gestión cultural .....	39
<b>7.3</b>	<b>Autogestión .....</b>	<b>41</b>
<b>7.4</b>	<b>Cooperativismo .....</b>	<b>43</b>
<b>7.5</b>	<b>Economía social o solidaria .....</b>	<b>44</b>
<b>7.6</b>	<b>Modelo Filosófico Rizomático .....</b>	<b>46</b>
<b>8.</b>	<b>CENTROS CULTURALES .....</b>	<b>49</b>
<b>8.1</b>	<b>Centralidad y proximidad .....</b>	<b>49</b>
8.1.1	Centros culturales con titularidad privada .....	52
8.1.2	Centros culturales de titularidad mixta .....	54
8.1.3	Centro Cultural autogestivo .....	55
<b>8.2</b>	<b>CENTROS CULTURALES INDEPENDIENTES Y AUTOGESTIVOS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES 58</b>	
8.2.1	Movimientos de centros culturales autogestivos en la capital de Buenos Aires .....	58
8.2.2	Contexto político y normativo de los centros culturales autogestivos .....	59
8.2.2.1	Movimiento de Espacios Culturales y Artísticos (MECA).....	61
8.2.3	Proyecto de Ley de centros culturales MECA.....	64
<b>9.</b>	<b>ANÁLISIS, HALLAZGOS Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CENTRO CULTURAL INDEPENDIENTE A TRAVÉS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA LA CULTURA. ....</b>	<b>66</b>
<b>9.1</b>	<b>Segmentación de clientes o público objetivo (Destinatarios). ....</b>	<b>68</b>
<b>9.2</b>	<b>Canales .....</b>	<b>72</b>
<b>9.3</b>	<b>Relación con los clientes o destinatarios.....</b>	<b>75</b>
<b>9.4</b>	<b>Flujo de Ingresos .....</b>	<b>77</b>
<b>9.5</b>	<b>Recursos Claves.....</b>	<b>82</b>
<b>9.6</b>	<b>Actividades Claves .....</b>	<b>84</b>
<b>9.7</b>	<b>Alianzas .....</b>	<b>87</b>
<b>9.8</b>	<b>Estructura de Costos .....</b>	<b>88</b>
<b>9.9</b>	<b>Propuesta de Valor.....</b>	<b>92</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>10.1</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>10.2</b>	<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>103</b>

<b>11.</b>	<b>BIBILOGRAFÍA .....</b>	<b>105</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>
<b>12.1</b>	<b>Entrevistas a los centros culturales .....</b>	<b>109</b>
12.1.1	Anexo N°1: Entrevista centro cultural La Paternal Espacio Proyecto (LPEP).....	109
12.1.2	Anexo N°2 Entrevista Centro Cultural Casa del Árbol .....	114
12.1.3	Anexo N°3: Entrevista Centro Cultural casona de humahuaca .....	119
12.1.4	Anexo N°4: Entrevista Centro Cultural Casa Duncan.....	132
12.1.5	Anexo N°5 Entrevista Centro Cultural el quetzal.....	138
12.1.6	Anexo N°6: Entrevista Centro Cultural Vuela El Pez.....	145
12.1.7	Anexo N°7: Entrevista Centro Cultural Matienzo .....	147
<b>13.</b>	<b>Anexo N°8: Entrevista a Abogados Culturales .....</b>	<b>151</b>
<b>14.</b>	<b>Anexo N°9: Ley de centros culturales .....</b>	<b>153</b>
<b>15.</b>	<b>Anexo N° 10 Ejercicio de datos simbólico balance 2012 -2015.....</b>	<b>160</b>

### 3. LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURA

ACI: Alianza Cooperativa Internacional  
AGC: Agencia Gubernamental de Control  
BID: Banco Interamericano de Desarrollo  
CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
CCIA: Centros Culturales Independientes y Autogestionados  
CNCA: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes  
ONG: Organización No Gubernamental  
ONU: Organización de las Naciones Unidas  
OMPI: Organización Mundial de la propiedad Intelectual  
PIB: Producto Interno Bruto  
LPEP: La Paternal Espacio Proyecto  
MECA: Movimiento de Espacios Culturales y Artísticos  
SINCA: Sistema de Información Cultural Argentina  
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas por la Educación y Cultura

## 4. INTRODUCCIÓN

En el transcurso de las últimas décadas del siglo XX, la economía a nivel mundial ha atravesado serias crisis las cuales han repercutido en todo el sistema financiero a nivel internacional.

Argentina atravesó el mayor escenario de crisis en el año 2001. El país sufrió una de las peores dificultades financieras y políticas del mundo afectando al pueblo en general y a sus organizaciones. Ante estos hechos, surgió la necesidad de nuevas vías de desarrollo en busca de un restablecimiento económico y se inició una construcción de prácticas económicas alternativas a las hegemónicas.

Entre el abanico de prácticas y experiencias alternativas construidas en respuesta a la crisis, se destaca el movimiento de fábricas recuperadas, emprendimientos autogestivos y colectivos, espacios de trueque, ferias autogestivas, proyectos de autoconsumo, entre otros. Dentro de esta multiplicidad se sitúan también los centros culturales independientes y autogestivos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), pequeñas organizaciones constituidas en su mayoría como organizaciones sin fines de lucro, cooperativas o grupos no constituidos. Es decir, espacios culturales que se reconocen como lugares de acceso, con oferta cultural multidisciplinaria y como democratizadores culturales.

El presente trabajo de tesis tomó como objeto de estudio estos espacios culturales independientes y autogestivos de la CABA post crisis 2001, enfatizando en los años 2012 – 2015. La CABA, por ser una ciudad reconocida mundialmente tanto por sus movimientos autogestivos como por su amplia oferta cultural. Los centros culturales independientes y autogestivos por la amplia proliferación post crisis y la poca participación en los indicadores del sector cultural, aun cuando el crecimiento económico de éste haya sido uno de los más importantes en la economía a nivel mundial.

Como objetivo de esta investigación se planteó entonces analizar la estructura económica y administrativa de este tipo de organizaciones y así responder la pregunta de investigación acerca de ¿Cuál es y de qué forma está constituida la estructura económica y administrativa de los centros culturales independientes y autogestivos? y precisar la pregunta derivada ¿Su estructura está constituida y favorece a la sostenibilidad de los centros culturales? Identificar su estructura y su forma de trabajo podría encontrar nuevas herramientas de organización, vías de financiación, fortalecimiento, participación y finalmente crecimiento. Cualquier avance en este sentido permitiría, en muchos casos, acabar con la precariedad que los caracteriza.

Para llevar adelante este trabajo final de maestría hemos organizado su estructura en cuatro apartados:

En el primer apartado se realizó una contextualización enmarcando el surgimiento de estas prácticas alternativas, mencionando y describiendo escenarios a nivel histórico, político, nacional y principalmente con referentes de movimientos culturales semejantes y contemporáneos.

En un segundo apartado, el marco teórico se encargó de trabajar bajo algunas nociones administrativas que permitieron comprender conceptos y modelos de gestión. En este punto se resaltó el estudio del modelo de negocio *Canvas* como modelo fundamental para el análisis de éste trabajo.

Además, se ahondó en conceptos que nos permitieron analizar y comprender desde diferentes perspectivas la economía y la cultura, el significado de la gestión cultural en general y de la autogestión en particular vinculada con nociones de nuevas economías sociales y colaborativas, cooperativismo e incluso un modelo filosófico rizomático basado en un concepto botánico dónde se explicó cómo la organización de los elementos no sigue líneas de subordinación jerárquicas sino que cada elemento podría incidir en otro.

Como tercer apartado se destacó el concepto propio de centro cultural y se hizo énfasis en el concepto de centro cultural independiente y autogestivo en la CABA. Posteriormente, se analizó a través de una muestra de centros culturales sus logros y experiencias, reflexionando sobre lo que representan y significan estos espacios culturales para la ciudad, abordados desde una estructura de modelo de negocio y definiendo su propuesta de valor, recursos, alianzas, fuentes de ingresos, entre otros.

Desde un punto de vista metodológico se trabajó bajo observación, trabajo de campo y recolección de información mediante entrevistas en profundidad. El análisis de contenido se realizó a partir de categorías construidas en base al modelo de negocio *Canvas* propuesto por Osterwlder y Pigneur y en semejanza a la adaptación realizada por el grupo *Tránsit Projectes* enfocado a organizaciones culturales.

Finalmente, el cuarto apartado concluyó con la elaboración de un posible modelo de negocio general de los centros culturales independientes y autogestivos, dando cuenta los conceptos de mayor relevancia y reflexionando sobre su utilidad, potencialidad, limitaciones y los desafíos que se esperan para este tipo de organizaciones.

Cabe aclarar que se han usado los términos “independiente” y “autogestionados” para definir los centros culturales, pero en cada uno se reconoce que en realidad la situación a la que se enfrentan es de interdependencia. Esto quiere decir, que aun cuando quieren trabajar de forma independiente y autogestiva no descartan ni se rehúsan a aceptar ayuda estatal o privada, siempre y cuando estas no sean en ningún momento invasivas en cuanto a toma de decisiones, imposiciones artísticas, políticas o ideológicas.

#### 4.1 Planteamiento del problema

La CABA es reconocida como una de las capitales más influyentes a nivel cultural, en Latinoamérica y el mundo, debido a su gran producción y calidad en productos culturales. Esta afirmación, puede ser determinada a través de una magnitud macroeconómica que mide el valor monetario de bienes y servicios producida por cada país en un periodo determinado que se denomina producto interno bruto (PIB). Según datos del Sistema de Información Cultural Argentina (SINCA), se determinó que en Argentina el aporte del sector cultural al PIB tiene mayor porcentaje que el generado por el sector eléctrico, el gas, la luz y agua.

Sin embargo, la incidencia económica del PIB cultural es sustentado y medido únicamente desde la industria cultural (libros, revistas, diarios, cine, televisión, teatro, video, internet, radio y publicidad), y desconoce los aportes generados por los centros culturales independientes y autogestionados (en adelante CCIA). Se estima que existen en Buenos Aires; hasta el año 2015, alrededor de 300 espacios dedicados a la comunidad a través del arte social y la enseñanza cultural<sup>1</sup>

La falta de información de los CCIA y la medición de su impacto se debe a múltiples factores entre ellos, el desconocimiento del número de centros culturales constituidos, la inexistencia de una figura jurídica que los reconozca como centro cultural multidisciplinario autogestivo e independiente y el vacío administrativo y financiero que ocurre dentro de cada organización por la poca planeación y medición de sus objetivos o recursos.

Cada factor tiene correlación e inciden entre sí. Sin embargo, la falta de una estructura legal, administrativa y financiera hace que se dificulte identificar un modelo de gestión en los CCIA. Pese a esto, en los últimos años (2014-2016) los CCIA han demostrado un importante protagonismo y participación en la ciudad, son ejemplos en temas de autogestión, difunden su propio modelo a través de nuevas agrupaciones y movimientos, realizan encuentros de reflexión y colaboración e impulsan economías alternativas y modelos alternativos de gestión.

Se identificó una problemática enfrentada por los CCIA, extendida también a nivel industria, sector público y privado y se debe a la concentración geográfica de la oferta cultural. Buenos Aires se divide en 15 comunas, cada una de ellas constituida por diferentes barrios sumando en su totalidad 48, la oferta cultural se encuentra notoriamente instaurada en ocho de estos barrios (Almagro, Constitución, Monserrat, Palermo, Recoleta, Retiro, San Nicolás y San Telmo) ubicados en la zona centro y norte de la ciudad principalmente. Dicha concentración genera un desequilibrio en materia de consumo en cuanto a accesibilidad geográfica, información y precios.

---

<sup>1</sup> Estimación tomada de FECA (Festival de espacios culturales autogestivos), quienes para su primer festival realizado en el año 2014, convocaron un gran número de espacios y agrupaciones independientes, según sus cálculos de convocatoria

Nos preguntamos entonces qué hace que en la CABA además de ser reconocida como ciudad cultural en la industria de la cultura, esté predominando dentro de ella la autogestión y los modelos independientes de trabajo ¿Qué es la autogestión y cómo se entiende dentro de cada organización? ¿Es un nuevo fenómeno de gestión? ¿Qué inspira su existencia? ¿Es realmente un nuevo fenómeno o remite a una tradición similar de cultura independiente? ¿Si es este es el caso, las formas de gestión actual son las mismas o emergen nuevos conceptos? ¿Cómo surge en Latinoamérica la autogestión y que representatividad tiene para las organizaciones Argentinas?

¿Qué se conoce como administración cultural? ¿Se reconoce un modelo de gestión dentro de los CCIA? ¿Existen en alguna medida estrategias o planeaciones económicas dentro de estos espacios? ¿Se adapta o difiere en gran medida al modelo económico clásico?

El fin último de esta investigación es intentar dar respuesta a estos interrogantes con el objetivo de generar mayor información y proponer un modelo de gestión que contribuya tanto al campo teórico y formativo de los CCIA como a su *praxis*.

#### **4.2 Delimitación del problema**

El problema de investigación que se propuso abordar en este trabajo es la identificación de un modelo de gestión que defina la estructura administrativa y económica de los centros culturales independientes y autogestionados.

Se reconoce en los CCIA un trabajo comprometido en base al acceso de la cultura y a la inclusión social en la ciudad. Sus actividades podrían en cierta medida fortalecer y desarrollar nuevas políticas culturales. Sin embargo, en los últimos tiempos no han tenido suficientes oportunidades de participación y han decidido agruparse en búsqueda de visibilidad bajo una figura jurídica que los reconozca como centros culturales.

La identificación de un modelo de negocio ayudaría a entender qué ofrecen los CCIA al sector cultural y qué aportes económicos, educativos y sociales podrían facilitar a la comunidad, barrio, ciudad y posiblemente al país. De esta forma, los CCIA podrían también participar, en mayor medida, a designaciones económicas ofrecidas por el Estado bajo concurso o por meritocracia.

Aun cuando los CCIA no forman parte de la industria cultural, un modelo de negocio podría demostrar o planificar un desarrollo económico latente en este tipo de organizaciones.

Como pregunta de investigación se formuló entonces la siguiente: ¿Cuál es y de qué forma está constituida la estructura económica o administrativa de los CCIA? ¿Su estructura está constituida y favorece a la sostenibilidad de los CCIA?

Para llegar a una respuesta se indagó desde el direccionamiento en autogestión, la figura legal y la sustentabilidad económica de las organizaciones culturales. ¿En qué medida se diferencian o se

adaptan al modelo económico clásico? ¿Cuáles son sus debilidades, virtudes, oportunidades y amenazas?

Tomamos como base el modelo de negocio *Canvas*<sup>2</sup>, debido a que es uno de los principales y más importantes métodos en elaboración de modelos de gestión. El modelo sobresale por su sencillez y la eficiencia en su elaboración, fue creado por Yves Pigneur y Alex Osterwalder (2011), quienes propusieron un diseño de modelo organizado a través de nueve elementos que permitirían identificar de forma clara y simple la manera en que una organización produce, entrega y recibe valor (Figura 1).

Análisis y generación de modelos de negocio				
<b>Partners Clave</b> ¿Qué pueden hacer los partners mejor que tu o con un coste menor y, por tanto enriquecer tu modelo de negocio?	<b>Actividades Clave</b> ¿Qué actividades clave hay que desarrollar en su modelo de negocio de que manera las llevas a cabo?	<b>Propuesta de Valor</b> ¿Qué problemas de tus clientes estás resolviendo y qué necesidades estás satisfaciendo?	<b>Relaciones con los clientes</b> ¿Qué tipo de relaciones esperan tus clientes que establezcas y mantengas con ellos?	<b>Segmentos de Clientes</b> ¿Cuáles son las necesidades, problemas, deseos y ambiciones de sus clientes?
	<b>Recursos Clave</b> ¿Qué recursos clave requiere tu modelo de negocio?		<b>Canales de Comunicación/ Distribución</b> ¿A través de qué canales/medios contactarás y atenderás a tus clientes?	
<b>Estructura de Costes</b> ¿Cuál es la estructura de costes de tu modelo de negocio?		¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por tu solución y mediante qué formas de pago?		<b>Flujo de Ingresos</b>

Figura N° 1. Esquema *Model Business Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El método es conocido por su facilidad y aplicabilidad a cualquier tipo de empresa y a todo tipo de estrategia empresarial.

De igual forma, el presente trabajo de investigación fue inspirado e hizo uso directo del trabajo realizado por *Tránsit Projectes*<sup>3</sup>. Esta organización española, basada en el modelo de negocio *Canvas* propone una adaptación y pone en marcha su aplicabilidad en organizaciones denominadas como

<sup>2</sup> Canvas: La traducción en español es Lienzo, pero a nivel mundial el modelo sigue siendo reconocido bajo el método de *canvas* y para esta investigación mantendremos su nombre en inglés.

<sup>3</sup> *Tránsit Projectes* es una organización Española de servicios culturales, sociales y educativos creada en el año 1985, su actividad principal se centra en la gestión de servicios y recursos culturales de responsabilidad pública y gestión privada.

centros culturales independientes y autogestivos principalmente en Barcelona, Madrid, y otras ciudades de España.

Para el presente trabajo de tesis se adaptó el modelo de negocio *Canvas* aplicado por *Tránsit Projectes*, enfocado a los centros culturales independientes y autogestivos de la CABA. Posteriormente, se analizaron a través de los nueve pilares determinados por el modelo, en términos de estructura de costos, fuentes de financiación, dirección, toma de decisiones, recursos, alianzas, canales y actividades claves.

Se analizaron siete CCIA de la ciudad, los cuales hacen parte de una importante organización llamada MECA (Movimiento de Espacios Culturales y Artísticos)<sup>4</sup>. Dicho movimiento en los últimos años 2014-2016 ha logrado ser reconocido y legitimado dentro de la comunidad, principalmente dentro de los espacios y gestores culturales independientes de la ciudad.

El estudio se realizó a partir de dos momentos importantes y emergentes de movimientos culturales en la ciudad; post 2001 y post-Cromañón<sup>5</sup>. Se enfatizó en los años 2012- 2016<sup>6</sup> (post-cromañón) al ser un periodo determinante para los CCIA donde se reconoció y se votó la ley de centros culturales impulsada por el MECA. En este periodo se logró finalmente una figura legal de centro cultural y promovió nuevos encuentros de estudio y trabajo analizados bajo temáticas de arte-político, autogestión, autonomía, economía colaborativa, participación y formación.

Cabe señalar que durante el periodo 2014-2016 el maestrando, autor de este trabajo, tuvo participación directa observando y participando directamente con comisiones que a través de MECA buscaban la aprobación de la nombrada ley, participó en reuniones con directores y gestores de los principales centros culturales, logrando reconocer algunas características en cuanto a formas de trabajo, organización, comunicación, oportunidades, profesionalización, debilidades, temores y líneas de futuro desarrollo, entre otras.

---

<sup>4</sup> Movimiento de espacios culturales y artísticos. La organización nuclea más de 18 espacios culturales independientes y es propulsor de la ley de centros culturales de la ciudad desde el 2012 hasta el 2015, año en el que se vota y aprueba la ley. Ver más en: <http://www.movimientomeca.com.ar/2011/02/que-es.html>

<sup>5</sup> Post cromañón se refiere a los años siguientes después del año 2004, año en el que en un recinto llamado República de Cromañón dedicado a fiestas y recitales se arrojó una bengala la cual ocasionó un grave accidente donde murieron 194 jóvenes. El lugar incumplía con normas impuestas por el gobierno nacional, “códigos de habilitaciones y verificaciones”, no tenía habilitación para la cantidad de personas que asistía esa noche en el lugar. La tragedia fue reconocida como una de las más grandes del país y denominada Cromañón La republica del dolor y la impunidad (Nombre que le otorga Hugo Martín titulado de igual forma donde narra todo lo que desato el accidente). <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/17-30690-2013-11-30.html>

<sup>6</sup> Debido al accidente muchos lugares con actividades artísticas comenzaron a ser inspeccionados y dejó en evidencia varias problemáticas tales como la precariedad, corrupción política, etc). Para profundizar, leer Wortman, Ana (2005) “Una tragedia argentina más, jóvenes y niños de la República de Cromagnon” en Argumentos. Revista electrónica [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iigg-uba/20120627040810/5\\_5.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iigg-uba/20120627040810/5_5.pdf). Las inspecciones efectuaron el cierre de cientos de espacios que operaban en varios barrios de la ciudad, varios de ellos surgidos luego de la crisis económica del 2001, dejando sin operatividad a artistas y gestores culturales quienes en varios casos se vieron en la obligación de seguir con sus actividades pero de forma clandestina.

### 4.3 Justificación

La cultura y la expresión cultural nacen desde el derecho mismo al acceso de la cultura y la libertad de expresión, declarado como derecho humano en la Carta Universal de los Derechos Humanos realizada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Se les atribuye a los gobiernos como los principales responsables de promover y asegurar la cultura a nivel país, ciudad y barrio. Actualmente en CABA y en la mayoría de países latinoamericanos, este derecho es visto como un derecho “sub desarrollado”, Jesús Prieto de Pedro<sup>7</sup> lo confirma en una de sus intervenciones donde señala y afirma que los derechos a la cultura son el “pariente pobre” de los derechos humanos, dándole prioridad a derechos civiles, políticos y sociales (2004).

El subdesarrollo podría deberse a la escasa promoción de los derechos culturales desde los propios estados, debido principalmente a la poca comprensión que se tiene de la cultura a nivel de significado, económico, informativo, de desarrollo y profesionalización. El desconocimiento cultural hace que se redireccionen recursos a nichos específicos y lugares geográficos específicos (capitales y pocos barrios de la ciudad) dejando desprotegidos a un gran porcentaje poblacional.

Los centros culturales nacen como una alternativa a dicha concentración de recursos, reconociéndose como un espacio de acceso, con mayor oferta cultural multidisciplinaria y democratizando la cultura. Los espacios culturales independientes son, en su mayoría, pequeñas organizaciones constituidas como organizaciones civiles sin fines de lucro, cooperativas o grupos no constituidos, su estructura informal podría carecer de herramientas administrativas lo cual dificulta la obtención de ingresos y la sustentabilidad a largo plazo.

La falta de herramientas administrativas se debería a diferentes razones, entre ellas, en alguna medida, por rechazo político e ideológico, político en cuanto al temor de ser relacionados directamente como parte del estado hasta el punto de perder autonomía e ideológico por el rechazo implícito a un modelo económico capitalista y el compromiso de construir medios alternativos de producción y consumo, por medio de la autogestión.

Por otro lado, se evidencia una baja cualificación en el área administrativa de cada CCIA, los directores encargados de esta área son en su mayoría artistas quienes la mayor parte de tiempo lo invierten en la creación y curaduría de proyectos, dejando desprotegida la planeación, la búsqueda y participación de fondos o subsidios, la estructura organizativa, elaboración de objetivos, entre otros. Factores indispensables para la elaboración de un modelo de gestión.

---

<sup>7</sup> Jesús Prieto de Pedro, jurista español especialista en derechos de la cultura. Doctor en Derecho. Director del Instituto para la Comunicación Cultural de la Universidad Carlos III/Universidad Nacional de Educación a Distancia (uned), España.

No obstante, y pese a la informalidad de las organizaciones autogestionadas, se evidencia un posible modelo de gestión, descubrirlo o elaborarlo resulta importante, a nivel interno porque podría determinar la sustentabilidad, sostenibilidad y valor de las organizaciones y a nivel externo porque permite tener mediciones a través de la creación de indicadores cuantitativos y cualitativos indispensables en el momento de evaluar y tomar decisiones.

Adicionalmente, el sector de la cultura mundialmente ha demostrado un crecimiento importante en materia económica, lo demuestran evaluaciones económicas elaboradas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a nivel mundial y mediciones del Producto Interno Bruto (PIB) analizadas dentro de cada país y en comparación de otros. Este crecimiento ha venido alertando a los gobiernos de diferentes países y principalmente a los gobiernos latinoamericanos quienes, han evaluado el aporte que tiene el sector para el desarrollo económico y cultural de una nación, mostrando mayor interés y responsabilidad como ente impulsor (Restrepo & Duque, 2013).

Sin embargo, como ya se planteó anteriormente, este crecimiento ha sido medido desde la industria de la cultura, en la cual no forman parte los centros culturales independientes o espacios alternativos. La falta de información, responsabiliza no solo a las organizaciones culturales independientes sino también a la ausencia de políticas públicas que limitan el desarrollo de su gestión, hablamos por ejemplo del vacío legal que tienen estos espacios al no contar con una personería jurídica que los reconozca como espacios culturales multidisciplinarios, acceso limitado a subsidios y el desconocimiento geográfico que se tiene de ellos.

Acudimos también a un manual elaborado por el BID, que define la economía naranja como el *“conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual”* (Restrepo & Duque, 2013)<sup>8</sup>. Dentro del manual, se buscó algún indicio donde se cuantifique o exponga el aporte de los pequeños emprendimientos o PYMES culturales. Al no encontrar información se contactó vía mail a uno de los autores y se le preguntó acerca de los hallazgos del manual y el énfasis que se le da a la industria de la cultura desde el sector público y privado a gran escala. Se cuestionó la falta de lectura de las organizaciones independientes dedicadas a la cultura y el arte en sociedad.

---

<sup>8</sup> El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad analizan cuantitativamente y de manera muy exacta los aportes generados por la industria de la cultura a nivel mundial y principalmente en Latinoamérica.

En palabras de Felipe Buitrago<sup>9</sup> se debe a:

*“A nivel de firma (empresa) prácticamente no hay datos. La principal causa es que o bien se trata de “negocios” que cumplen muchas funciones, siendo la parte cultural solo una de ellas (o la que no factura) y por lo tanto son casi imposibles de diferenciar, o son “propiedad” de agentes culturales que simple y llanamente se rehúsan a ser parte del “sistema” y por lo tanto se oponen a cualquier participación dentro de los ejercicios de medición. ....El reto es enorme, e identificar estos espacios no es parte del trabajo que hace el BID; por las dimensiones y propósitos amplios de desarrollo, el Banco no puede ser eficiente en escala micro, por eso nuestras cifras y proyectos se dirigen a lo macro, a los gobiernos y a los grandes proyectos. Esto no quiere decir que no nos importe o que no consideremos fundamental lo que sucede a nivel de estos espacios que tú bien identificas como clave. No. Significa que apenas estamos iniciando procesos que permitan a nuestros socios naturales (los gobiernos) entender mejor la naturaleza de estas ecologías y la función de los diferentes agentes dentro de ellas” (Comunicación personal, 03 Diciembre 2014).*

Esta investigación propuso entonces destacar la importancia de los aportes generados por estas organizaciones de “escalas micro” y concientizar a los directores de los centros culturales sobre la importancia de existir como persona jurídica, conocer y capacitarse con herramientas administrativas, delegar en profesionales idóneos, organizarse e identificar objetivos y valor de la organización. La propuesta para lograrlo fue la implementación de un modelo de gestión que permita realizar mediciones concretas y poder generar su propio sistema de información el cual permitiría que estos mismos gobiernos evalúen la importancia de impulsar posiblemente el sector de la cultura desde lo micro hasta lo macro.

El punto de partida fue conocer y adaptar un modelo que facilitara la identificación del modelo con el cual pudiese trabajar posteriormente, de esta forma consultamos el modelo conocido como *Canvas* el cual identifica de manera práctica los pilares determinantes en la construcción de un modelo de gestión y alinea las actividades de cada organización para encontrar su propuesta de valor.

Seguido a esto y teniendo en cuenta que el modelo *Canvas* está dirigido principalmente a empresas de producción masiva y a sectores económicos especialmente industrial, buscamos la forma de adaptarlo a una organización de índole cultural, en la investigación nos encontramos con un modelo ya adaptado desarrollado y trabajado por un equipo español llamado *Tránsit Projectes*, quienes identifican el modelo como una “herramienta para camaleones” refiriéndose a la gestión de la cultura y el cual fue llamado como “Modelo de *Canvas* para la cultura”.

---

<sup>9</sup> Felipe Buitrago Restrepo, consultor de la División de Asuntos Culturales, Solidaridad y Creatividad en el BID.

El trabajo realizado por *Tránsit Projectes* está enfocado en organizaciones culturales independientes de Barcelona, Madrid, Zaragoza, entre otros y nos direccionó el análisis que debería realizarse de las organizaciones independientes en la CABA. En esta investigación, nos enfocamos en los principales y más reconocidos centros culturales independientes de la ciudad, entrevistamos a sus directores quienes son a su vez activistas de la ciudad vinculados a MECA, las organizaciones participantes son: Matienzo, el Quetzal, Vuela el Pez, Casa Duncan, La casona de Humahuaca, Casa del Árbol y La Paternal Espacio Proyecto.

Para entender el modelo de gestión de cada uno de los espacios entrevistados y poder analizarlos tuvimos que comprender previamente las temáticas que los inspiran y las teorías que existen alrededor de cada uno, para esto exploramos conceptos como la autogestión, la economía de la cultura, economía social, capitalismo y administración de la cultura. Los resultados de la bibliografía nos acercó a los principales antecedentes que inspiraron a los espacios de la cultura y en quienes basamos esta investigación.

Esta investigación nació de la necesidad latente de analizar y reconocer el modelo de gestión de una muestra de CCIA de la ciudad de Buenos Aires, esto implicó entender su modelo de trabajo, su modus operandi, su estructura económica y de organización, pensar cómo responde a teorías económicas y administrativas para finalmente poder evaluar el funcionamiento del modelo y posiblemente elaborar un modelo genérico de gestión cultural independiente que pueda potencializar los valores y el impacto que se desarrollan para obtener utilidades económicas y sostenimiento en el largo plazo de las organizaciones.

#### **4.4 Objetivos**

##### **4.4.1 Objetivo General**

Analizar e identificar el posible modelo o modelos de gestión implementados por los centros culturales independientes y autogestivos de la ciudad autónoma de Buenos Aires, postcrisis 2001, enfatizando en el periodo 2012 - 2015.

##### **4.4.2 Objetivos específicos**

- Definir la autogestión y la incidencia que tiene en Latinoamérica. En especial, en organizaciones culturales independientes en Argentina.

-Identificar la metodología de trabajo de cada centro cultural, su forma de delegar tareas, toma de decisiones y organización interna en general.

-Comparar el modelo de gestión de los centros culturales independientes, si lo hay, con el modelo económico clásico.

- Proponer un modelo de gestión para los CCIA, donde se observe los principales pilares del modelo de *Canvas* adaptado a una organización cultural autogestiva en la CABA.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva a la vez, básicamente, porque no se encuentran estudios publicados que estén directamente relacionados con el análisis de estructura económica y administrativa de Centros Culturales Independientes y Autogestivos en la ciudad de Buenos Aires. Se planteó como metodología la cualitativa, al ser también de tipo descriptiva se considera *“trabaja con conceptos y categorías emergentes en forma inductiva y permite un diseño flexible e interactivo”* (Sautu, 2003, págs. 39-40).

### 5.2 Alcance:

La investigación es exploratoria en el sentido básico de tratar un tema poco estudiado, descriptiva porque [...] *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”* (Sampieri, 2006, pág. 103). Es así como en esta investigación se propuso describir la estructura económica y administrativa de los CCIA y a la vez analizar y detectar las principales variables y similitudes.

Los métodos seleccionados para la investigación cualitativa fueron la observación directa, seguido de participación, formación en encuentros barriales culturales, análisis de contenidos y entrevistas personales. Destacamos la observación participante y la entrevista como los métodos más significantes en recolección y análisis de datos.

La observación participante es un método que proviene de la antropología *“En cada salida al campo, la tarea del o la observador/a consistía en ponerse en el “doble lugar” de “participante” y “observador”* (Valles, 1997, pág. 150). El punto de partida en la investigación fue observar a partir de un voluntariado en gestión de un centro cultural autogestivo<sup>10</sup>. La participación fue de seis horas por semana durante un año (2014), en este año se observaron diferentes formas de organización internas, se realizaron ejercicios

---

<sup>10</sup> Voluntariado realizado en La Paternal Espacio Proyecto ubicado en la comuna 12 de la ciudad de Buenos Aires, se participaba en la realización de tareas de gestión en cuanto a armado de carpetas institucionales, creación de proyectos, difusión, búsqueda y manejo de fondos.

grupales que definían: toma de decisiones, objetivos, método de trabajo, formas de comunicación, liderazgo, elaboración de proyectos en busca de recursos, entre otros.

Lo observado concluyó con la realización de diferentes eventos que vincularon a la comunidad y el público en general. El acercamiento consistió en el trabajo voluntario y la participación en comisiones de grupos que nuclean artistas, directores y gestores culturales de toda la ciudad participantes de la ley de centros culturales y festivales autogestivos. En este grupo, se observó y conoció directamente a los principales directores y espacios autogestivos de mayor reconocimiento en la ciudad, se identificaron nuevos temas de interés y formas de trabajo, el vínculo con la comunidad, políticas culturales, y nuevos medios de financiación.

Posteriormente, eligimos como método de investigación la entrevista en profundidad, interrogando a los directores de siete espacios culturales, indagando directamente sobre el lugar, su organización, comunicación, financiamiento, entre otros. A partir de las entrevistas realizadas se describieron y analizaron las variables de cada uno conociendo sus particularidades y logrando un análisis individual y grupal en correlación con los objetivos de esta tesis.

### 5.3 Calendario de trabajo

Periodo	Tarea
Febrero 2013- Diciembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación y participación en el centro cultural LPEP tareas vinculadas al área de gestión.</li> <li>• Elección tema de tesis</li> <li>• Participación y colaboración en asambleas y comité institucional de Cultura Unida<sup>11</sup>.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con Directora Ana Wortman 03/07/2014.</li> </ul>
Febrero – Agosto 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento del problema y pregunta de investigación</li> <li>• Revisión Bibliográfica</li> <li>• Elaboración de estado de la cuestión</li> <li>• Inicio de construcción Marco teórico.</li> </ul>
	Reunión con directora Ana Wortman 23/04/2015
Septiembre-Noviembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Metodología</li> <li>• Creación de guión principal para elaboración de entrevistas.</li> <li>• Contacto con Centros Culturales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones Skype con Co-Director C. Antoine</li> </ul>

<sup>11</sup> Movimiento agrupado por movimientos culturales en busca de la aprobación de la ley de centros culturales votada en diciembre del 2014 expuesto en el punto 4.2.2 del presente trabajo de investigación.

	14/112015 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con Directora Ana Wortman 27/11/2015</li> </ul>
Enero-Febrero 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance Marco teórico</li> </ul>
Mayo 2015-Febrero 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización entrevistas Centros culturales</li> <li>- Entrevista LPEP 31/05/2015</li> <li>- Entrevista Casa Del Árbol 06/07/2015</li> <li>- Entrevista Casona de Humahuaca 11/08/2015</li> <li>- Entrevista Casa Duncan 20/09/2015</li> <li>- Entrevista El Quetzal 23/10/2015</li> <li>- Entrevista Vuela El Pez 30/11/2015</li> <li>- Entrevista Matienzo 22/02/2016</li> <li>• Transcripción de entrevistas</li> </ul>
	Reunión con Directora Ana Wortman 17/05/2016
Abril-Junio2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión Metodología</li> <li>• Revisión Marco teórico</li> </ul>
Junio – Octubre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción apartado Centros Culturales</li> <li>• Proyecto de ley Centros Culturales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones Skype con Co-Director Cristian Antoine 03/08/2016 y 06/09/2016</li> <li>• Reunión Directora Ana Wortman 14/10/2016.</li> </ul>
Octubre –Diciembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y hallazgos de los centros culturales</li> </ul>
Enero – Abril 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusiones y elaboración de modelo de negocio en centros culturales</li> <li>• Profundización de análisis</li> </ul>
Junio – Septiembre 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y finalización metodología</li> <li>• Revisión de tablas, citas, mapas y anexos</li> <li>• Conclusiones finales</li> <li>• Recomendaciones y futuras líneas de investigación</li> <li>• Introducción, Bibliografía y Anexos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones Skype con Co-Director Cristian Antoine 21/07/2017 y 28/07/2017</li> </ul>

Tabla N° 1 Cronograma de tareas

#### 5.4 Unidad de análisis:

Para la presente investigación, además de usar la técnica de recolección y contrastación de la información, las categorías fueron analizadas en base al reconocido modelo de negocio *Canvas* planteado por Osterwalder & Pigneur (2011). Se utilizó su diseño y clasificación para analizar o desarrollar un posible modelo de negocio dentro de los CCIA. Tanto la recolección de información como la categorización se hicieron en base a los

nueve elementos que el modelo plantea, resaltando las categorías más significativas aplicadas a organizaciones culturales independientes y autogestivas.

### 5.5 Población:

Centros culturales autogestionados e independientes de la ciudad de Buenos Aires<sup>12</sup>.

Centro Cultural	Figura Jurídica de constitución <sup>13</sup>	Capacidad de personas a ingresar al espacio	Ubicación <sup>14</sup>	Líneas de trabajo <sup>15</sup>
Matienzo	Asociación civil sin fines de Lucro	500 personas	Villa Crespo	Arte, cultura, política, derechos culturales y sociedad.
El Quetzal	Cooperativa	300 Personas	Palermo	Muralismo, arte y cultura emergente.
Vuela el Pez	Asociación civil sin fines de Lucro	150 Personas	Palermo	Arte y cultura
Casa del Árbol	Asociación civil sin fines de Lucro	150 Personas	Palermo	Arte y cultura
Casona de Humahuaca	Cooperativa	150 Personas	Almagro	Arte y cultura, vínculos solidarios, y valores de salud mental, cultura por el juego y salud mental.
Casa Duncan	Sociedad de hecho	150 Personas	Almagro	Arte y cultura
La Paternal Espacio Proyecto	Asociación civil sin fines de Lucro	150 Personas	La Paternal	Arte, política y sociedad.

Tabla N°2 Elaboración propia descripción centros culturales analizados

<sup>12</sup> Retomando lo planteado en el punto 4.1.1, los centros culturales independientes y autogestivos se pueden definir como espacios de cultura comprometidos a brindar acceso a la cultura a la comunidad en su propio territorio, desarrollar actividades que aseguren la participación del derecho a la cultura, espacios de proximidad pero con titularidad privada. La nueva ley de centros culturales (5240) celebrada en 2015 en el artículo 1 denomina a un centro cultura como “Centro Cultural” al espacio no convencional y/o experimental y/o multifuncional en el que se realicen manifestaciones artísticas de cualquiera tipología que signifiquen espectáculos, funciones, festivales, bailes, exposiciones, instalaciones y/o muestras con participación directa o tácita de los intérpretes y/o asistentes.

<sup>13</sup> En la ciudad de Buenos Aires se puede constituir una organización en 9 formas en las que puede operar y cada una de ellas responde a un régimen tributario específico, ver más: [http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/formas\\_juridicas\\_para\\_operar\\_en\\_el\\_pais.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/formas_juridicas_para_operar_en_el_pais.pdf)

<sup>14</sup> Buenos Aires se divide en 15 comunas, cada una de ellas constituida por diferentes barrios sumando en su totalidad 48, la oferta cultural se encuentra notoriamente instaurada en 8 de estos barrios (Almagro, Constitución, Monserrat, Palermo, Recoleta, Retiro, San Nicolás y San Telmo).

<sup>15</sup> Las líneas de trabajo fueron autoconcebidas a partir de las entrevistas realizadas y reforzadas con la página web de cada lugar.

La ubicación de cada CCIA analizado se sitúa en el siguiente mapa:

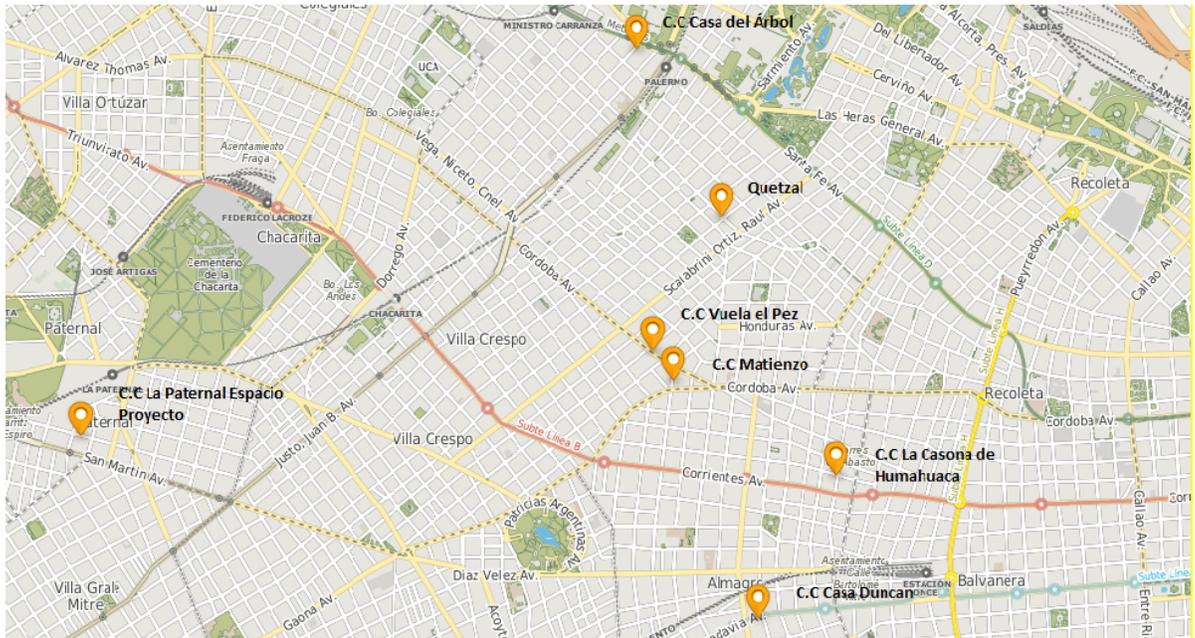


Figura N°2. Población centros culturales independientes y autogestivos. Elaboración propia a través de: <https://maps.google.com/>

## 5.6 Diseño muestral:

Para esta investigación se tuvieron en cuenta siete centros culturales de la CABA, los espacios seleccionados en palabras del público asistente, son los más reconocidos dentro del movimiento independiente e impulsores de la ley de centros culturales (MECA). Además, están ubicados en zonas estratégicas donde hay una mayor concentración cultural siendo referentes como lugares de consumo cultural juvenil.

Su reconocimiento se hace evidente en diferentes artículos, principalmente en medios de comunicación independientes<sup>16</sup> y algunos académicos, entre ellos, un artículo escrito por la Doctora Ana Wortman, directora de este trabajo de investigación, donde entrevista a directores de algunos de estos espacios y da validez a su experiencia, reconociéndolos como fuente primaria en términos de autogestión y centro cultural en la ciudad<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Medios como página 12, MAFIA, la primera piedra y medios privados como la revista Rolling Stones quienes hacen una ranking de los cinco mejores centros culturales porteños que dan lugar al arte, cultura y más, se puede leer la nota en: <http://www.rollingstone.com.ar/1545670-cinco-centros-culturales-portenos>

<sup>17</sup> El artículo “Los centros culturales autogestionados, creatividad social y cultural” menciona la ley MECA y entrevista 3 directores de los Centros Culturales mencionados en esta tesis: [http://jornadasdesociologia2015.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/ponencias/728\\_913.pdf](http://jornadasdesociologia2015.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/ponencias/728_913.pdf)

## 5.7 Diseño del plan de recolección de datos:

Nos basamos en la teoría fundamentada *grounded theory*<sup>18</sup>, la cual sostiene que los hallazgos van emergiendo desde los datos y estos son obtenidos principalmente mediante observación y entrevistas.

*La investigación desarrollada por Glaser y Strauss (1967:17) que dio origen a la teoría fundamentada, se buscaba una teoría que expusiera las relaciones subyacentes en un contexto establecido. Es así como utilizando la codificación, el muestreo teórico y las comparaciones constantes entre la información recogida se logra la saturación de la data (Hilarion, Vegas Méendez, 2016)*

Aunque la teoría fundamentada ha sido tradicionalmente aplicada a estudios sociológicos, se pueden encontrar estudios relacionados con otras áreas de conocimiento. Si bien, para el área de gestión cultural y modelos de gestión no se hallaron estudios aplicados, la teoría fundamentada aplicada en creación de empresas, por ejemplo, contribuyó a guiar esta investigación con estrategias para la recolección y análisis de datos bajo el método de comparación y muestreo teórico.

En el presente trabajo, la recolección de datos fue configurando el tamaño de la muestra. Inicialmente se realizó un trabajo desde la observación y participación directa como profesional de la gestión cultural y de esta forma se pudo conocer a fondo el funcionamiento de un centro cultural, formas de trabajo, trabajo comunitario e identificación de pares culturales. Además, surgieron las principales incógnitas y temas más relevantes para posteriormente realizar un muestreo teórico.

Finalmente, se logró acotar, definir la muestra y ahondar en el tema a través de entrevistas, siendo el método más utilizado en la investigación cualitativa. De acuerdo con Bloch (1996), es la forma más directa en recolección de datos y una de las más importantes herramienta de análisis. Así, contactamos a los directores de cada centro cultural vía mail y bajo la red social Facebook, se les explicó el objetivo de investigación y se pactaron entrevistas dentro del mismo espacio cultural, para una mayor apreciación y documentación de la misma.

### 5.7.1 Entrevistas

Se planteó un tipo de entrevista abierta la cual consiste en recoger información a través de una conversación con una o varias personas para contribuir a un estudio (Olabuénaga, 1999, págs. 165-166).

Por otro lado, la entrevista abierta o entrevista a profundidad permite acceder a escenarios naturales y la reconstrucción de información que de otra forma sería de difícil acceso, permite a la vez

---

<sup>18</sup> La teoría fundamentada es una técnica de investigación la cual fue desarrollada por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss en la década de los años sesenta, bajo la preeminencia de la investigación positivista. Ambos presentan en 1967 el libro *El Descubrimiento de la Teoría Fundamentada*.

esclarecer experiencias subjetivas y favorece también a acotar tiempo y recursos para acercar al investigador a su objetivo. (Cáceres, 2000, págs. 305-308)

Las entrevistas se pueden dividir en tres tipos de interés y estas a su vez pueden estar interrelacionadas.

*1). La historia de vida o autobiografía sociológica; 2) se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, y 3) tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas” (Taylor & Bogdan, 1992, pág. 131).*

Para esta investigación, las entrevistas fueron abocadas al punto tres descrito por Taylor y Bogdan (1992), donde se espera profundizar en varios temas generando confianza y permitiendo libre expresión.

En las entrevistas en profundidad aun cuando son de tipo abierta, el entrevistador podría usar un cuestionario el cual sirva de guía al entrevistado pero conceda el respectivo espacio para expresar sus propios puntos de vista. De esta forma, se puede extraer las variables más importantes, categorizar la información y concebir un orden que simplifique el análisis.

## **5.8 Ejes temáticos**

Una vez explicada la selección de la metodología, nos detendremos en la elaboración del cuestionario propiamente dicho (Tabla 3). El cuestionario fue dirigido a los siete CCIA analizados en esta investigación y diseñado previamente en base al Marco Teórico ya enunciado.

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación, las preguntas se elaboraron principalmente con el fin de identificar o diseñar un posible modelo de negocio dentro de los CCIA. Así, el cuestionario se elaboró a partir de 14 temáticas que permitirían identificar el tipo de espacio cultural, su funcionamiento y la construcción de los nueve módulos del modelo *Canvas* descritos en el punto 3.1.2.

De cada temática se desprendieron una serie de preguntas dando opción a cumplir con el objetivo descrito de cada una (Tabla 3). Cabe señalar que, el siguiente cuestionario fue realizado como una guía principal, para cada CCIA entrevistado se elaboró un cuestionario particular por centro cultural, adaptando las preguntas para lograr mayor dinamismo y precisión en las respuestas (Anexo 1-7).

<b>1. HISTORIA CCIA</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
¿Año de creación del CC, como nació y quienes lo iniciaron? ¿Qué tipo de organización son? ¿Cuántas personas hacen parte? ¿Qué obligaciones legales tienen?	Conocer su historia, obstáculos y limitaciones. Constitución legal y obligaciones fiscales. Evidenciar motivaciones de la creación y la trayectoria construida.
<b>2. CARACTERISTICAS DEL LUGAR</b>	
¿El lugar es propio o alquilado? ¿Cuántos espacios tiene el lugar? ¿Cómo está conformado (cocina, escenario, barra, patio, etc.)? ¿Para cuántas personas tiene capacidad?	Saber qué tipo de obligaciones tienen con el lugar y su capacidad es clave para reconocer el alcance que pueden tener como organización.
<b>3. RECURSOS</b>	
¿Cuántas personas fijas y no fijas trabajan en el lugar? ¿Se dividen por turnos? ¿Qué recursos económicos tienen además de las ventas? ¿Algún beneficio fiscal al ser una entidad cultural? ¿Subsidios?	Reconocer las responsabilidades en recursos humanos, la identificación de recursos económicos y la solvencia económica que pudieran tener.
<b>4. MOTIVACIÓN</b>	
¿Cuáles son las motivaciones actualmente de tener este tipo de espacio y en que difieren de cuando se creó? ¿Qué objetivos tienen en el corto o largo plazo?	Conocer si cada cc los inspira las mismas cosas, o que los inspira y los mantiene activos a cada uno
<b>5. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>	
¿Están organizados por áreas de trabajo? ¿Cuáles o cómo? ¿Cada área tiene un profesional en el área o son empíricos? Brevemente cual es la forma de trabajo de cada área si la hay o en general. ¿Tienen algún plan interno de formación? ¿Cómo toman las decisiones? ¿Qué profesión tiene cada uno?	Saber si hay profesionalización en los recursos y si tienen algún modelo que ya este incursionado y estructurado.
<b>6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	
¿Qué es lo mejor que saben hacer o en que son buenos? ¿Que crean que es por lo que más los identifica la gente? ¿En qué creen que deben o podrían mejorar? ¿Hay algo que creen que deben mejorar pero no saben cómo hacerlo?	Entender que conocen de cada uno y saber si conocen las ventajas o fortalezas de sus pares. Saber también si tienen un plan de mejora continua o innovación.
<b>7. ALIANZAS CLAVES</b>	
¿Hay alguna relación con otros centros culturales? ¿Cómo es el vínculo? ¿Hacen trabajos o producciones en conjunto? ¿Cuentan con Sponsor? ¿Relación con el Gobierno, instituciones educativas o empresas privadas?	Definir las relaciones con el otro, conocer la importancia de sus alianzas o la planificación para lograrla. Conocer la experiencia que han tenido frente al tema y de qué forma ha impactado en su desarrollo.
<b>8. ACTIVIDADES CLAVE</b>	
¿Cuáles son las actividades principales que ofrecen el cc? ¿De qué tipo son Formativas, Expositivas, esparcimiento, etc.? ¿Qué aporta a la comunidad? ¿Cuál es su aporte de valor? ¿Su filosofía o su impronta en el sector cultural?	Identificar sus cualidades y oportunidades, en que se destacan, como lo hacen y que participación tienen.
<b>9. DESTINATARIOS</b>	
¿Hacia quienes están dirigidos exactamente? ¿Conocen su comunidad? ¿Le apuntan a algún factor específico (edad, estrato social, área, sector)?	Conocer si se reconoce su público y si sus esfuerzos están bien direccionados.

<b>10. ESCENARIOS DE ACTUACIÓN</b>	
<p>¿Dónde operan? ¿Solo en un lugar físico?</p> <p>¿Cuál es su método de vincular a la comunidad? A través de qué ¿medio o medios?</p> <p>¿Tienen alguna técnica o algún horario específico para hacerlo? ¿Tienen personal dedicado solamente a esta función? ¿Quién lo realiza?</p> <p>Canales y licencias.</p>	<p>Identificar cuáles son los medios de comunicación que utilizan y si es una tarea específica como área o bajo la responsabilidad de una o grupo de personas. De esta forma conocer el grado de importancia y dedicación de la comunicación.</p>
<b>11. RELACIONES CON LOS DESTINATARIOS</b>	
<p>¿Qué tipo de relación tienen con la comunidad y destinatarios? ¿Cómo se construye y se mantiene?</p> <p>¿Conocen exactamente el número de personas que lo visitan semanal, mensual o por temporadas?</p>	<p>Después de llegar a su público, conocer la importancia que tiene su público y cómo cultivan sus relaciones.</p> <p>Saber si tienen algún control de quién los visita de forma que puedan proyectarse en el tiempo.</p>
<b>12. FUENTE DE INGRESOS</b>	
<p>¿Ventas: cuales son las ventas estimativas en un mes? ¿Cuál es la actividad y la principal fuente de dinero del cc? (La barra, las entradas, talleres, etc.)</p> <p>¿Reciben algún subsidio o ayuda del estado?</p> <p>¿Existe una estrategia o método de financiación?</p>	<p>Conocer cómo se solventan económicamente y qué importancia tiene el desarrollo económico, si se tienen planes o se piensa en esto.</p>
<b>13. ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	
<p>¿Cuál es el costo principal y los más significativos? ¿Hay algún análisis que los determine?</p>	<p>Conocer sus principales recursos tangibles, (gastos fijos, gastos variables, costos fijos, etc.)</p> <p>Identificar el reconocimiento de su estructura de costos, porcentajes y participaciones. Una vez determinados reconocer como influyen en la toma de decisiones o qué nivel de importancia se les asigna.</p>
<b>14. MODELO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<p>¿Existe un área administrativa? ¿Cómo está constituida y quien es la persona encargada?</p> <p>¿Qué herramientas administrativas, financieras y/o económicas manejan?</p> <p>¿Cómo controlan la economía y como planifican en base a esta? ¿Hay alguna persona encargada para esto o se externaliza?</p> <p>¿Usan algún sistema contable o de gestión? ¿Cómo registran los movimientos económicos diarios?</p> <p>¿Están en búsqueda de nuevos proyectos? ¿Planes de expansión? ¿Hay alguien que se encargue de eso o se realiza sobre la marcha?</p> <p>¿Cómo los afecta la ley de centros culturales? ¿Qué cambios habrá con su obtención?</p>	<p>Reconocer la importancia de esta área y el nivel de profesionalización que se le asigna.</p> <p>Comprender el compromiso que se tiene como organización y los planes o dificultades que surgen para crecer.</p> <p>Conocer si se reconoce un modelo de negocio, si está en formación, visualizado o de qué forma lo describe.</p>

Tabla N° 3 Instrumento de medición general. Elaboración propia, 2016.

### 5.9 Categorías de análisis

Una vez realizadas las entrevistas, la información fue categorizada y posteriormente analizada.

En correlación con lo planteado en el punto anterior, las categorías en este trabajo de investigación fueron determinadas y nombradas de igual forma que los nueve módulos propuestos por

el modelo *Canvas*<sup>19</sup>. Retomando lo analizado por los autores (Osterwalder & Pigneur, 2011) el modelo a través de la construcción o identificación de cada módulo, permitiría de manera sencilla y clara la elaboración de un modelo de negocio en cualquier tipo de organización.

En el caso de los centros culturales, el modelo puede ser perfectamente desarrollado en cada espacio, así lo demuestra y analiza el libro *Música para Camaleones* (Tránsit projectes, 2012) tomado como referente directo para el análisis y desarrollo de esta investigación. En el libro, aunque utilizan el mismo modelo *Canvas*, realizan pequeñas variaciones en el nombre de algunas categorías con la intención de adaptarlas a un lenguaje de mayor connotación cultural<sup>20</sup>.

Cada módulo se convierte entonces en una categoría y esta a su vez facilita un acotamiento de datos importante para la identificación de patrones y la elaboración de un posible modelo de negocio general en el que se agrupe las respuestas de todos los CCIA.

A continuación, se describen las categorías, las temáticas aplicadas en el cuestionario para su construcción y el objetivo de cada una.

<b>Categoría –Modulo</b>	<b>Temáticas de construcción<sup>21</sup></b>	<b>Objetivo</b>
Segmentación de Clientes	-Historia -Destinatarios	Reconocer a quienes está dirigido cada espacio, audiencia, comunidad, participantes, etc., y que similitudes se identifican entre ellos. ¿A quién ofrece/vende sus productos y servicios?
Propuesta de Valor	-Conocimientos y habilidades -Fortalezas y debilidades	Identificar los beneficios que traen consigo los productos y servicios ofrecidos. ¿Que lo hace único? ¿Son generadores de experiencias? ¿Qué valor brinda para quien lo consuma?
Canales	-Escenarios de actuación -Características del lugar	Elegir la mejor forma de ofrecer y entregar sus productos y servicios ¿Cómo lo entrega? ¿Sus productos o servicios se

<sup>19</sup> Los nueve módulos se encuentran detallados en su totalidad y se pueden leer cada uno en el punto 3.1.2 del presente documento.

<sup>20</sup> Teniendo en cuenta la actividad económica de los centros culturales se utilizan para este trabajo de tesis los mismos nombres propuestos por el libro *Música para Camaleones*.

<sup>21</sup> En este punto se mencionan las temáticas usadas para la construcción de la categoría. Las preguntas realizadas por cada una se encuentran descriptas en la tabla N°4.

		ofrecen y desarrollan solo dentro de un espacio físico? ¿Reconoce nuevas fuentes de promoción y distribución?
Relación con los destinatarios	-Relación con los destinatarios	Describir la relación con los destinatarios. Comprender que propone para crear una relación más cercana con el o los destinatarios.
Flujo de ingresos	-Recursos -Fuentes de Ingresos	Identificar las fuentes que generan o podrían generar valor monetario al espacio y cuanto se obtiene de cada una. Descripción de las fuentes de ingreso actuales.
Recursos Claves	-Recursos	Reconocer los recursos más importantes del espacio y en lo que más se debe invertir.
Alianzas	-Alianzas claves	Seleccionar las alianzas importantes para el desarrollo del negocio e identificar lo que las hace importantes.
Estructura de costos	-Recursos -Estructura de costos -Modelo Administrativo	Describir las finanzas de la organización de mayor a menor medida. ¿Se identifica con exactitud los costos más representativos del espacio? ¿Se analizan estrategias para disminuir o prescindir de costos etc.?

Tabla N°4. Categoría de análisis. Elaboración propia, 2016

## 6. ESTADO DE LA CUESTION

En este punto se tendrán en cuenta las diferentes miradas, estudios y análisis de la cultura en general y la autogestión.

Si bien los centros culturales independientes, a quienes está dirigida esta investigación, carecen de análisis académicos y económicos, la industria de la cultura, por otro lado, toma cada vez mayor participación a nivel mundial y es tema de interés social, político y económico. Aun cuando, los CCIA no formen parte de esta industria cultural, analizar las organizaciones que la conforman se hace importante debido a que, la información que de ellas surja podría ser un aporte o base fundamental en el desarrollo de los CCIA en temáticas de organización, modelos de gestión, análisis de impacto, nuevos conceptos, evaluación cuantitativa, entre otros.

Por otro lado, es conveniente identificar los principales referentes de autogestión y de centro cultural independiente a nivel histórico, nacional, contemporáneo y semejante. Esto ayudará a conocer las diferentes formas de autogestión, conceptos autogestivos, nuevas experiencias, métodos de trabajo y objetivos que servirán de referencia y práctica para potencializar el trabajo de los CCIA.

### 6.1 Bajo la mirada de organismos internacionales en la economía cultural.

#### 6.1.1 La economía de la cultura nombrada como Economía Naranja

La economía de la cultura nace como una subdisciplina de la ciencia económica, los nuevos estudios que de allí se derivan buscan aplicar los principales conceptos y herramientas de la teoría económica clásica, su forma de producción y financiación a nivel cultural. Si bien datan desde 1960 análisis y estudios del arte económico a nivel mundial, la aparición como campo de aplicación de la ciencia económica es reciente, especialmente en Latinoamérica.

El manual elaborado por la organización BID (Economía Naranja, Una oportunidad infinita, 2013) denomina a la economía cultural como “economía naranja”, refiriéndose a los bienes y servicios que tradicionalmente se asocian con las políticas culturales (cine, televisión, música, revistas, museos, deportes, entre otros), también conocidos como industria de la cultura. En él se analiza e introduce ideas básicas para definir conceptos de economía de la cultura, indicadores culturales, dimensión de contribución económica, creación de cadenas de valor, la comprensión de la economía de la cultura en forma macro y la oportunidad de su gestión. Este material establece seis ideas esenciales para el desarrollo de una economía cultural:

- Generar y analizar la información
- Involucrar profesionales en economía o administración para su gestión

- Presentar el de análisis de costos
- Fortalecer y multiplicar esfuerzos
- Mapear las organizaciones que sean pares culturales y realizar alianzas
- Cuantificar variables no monetarias (Restrepo & Duque, 2013)

Las ideas planteadas por el manual, fueron importantes en esta investigación como uno de los ejes centrales en la elaboración del cuestionario para las entrevistas realizadas a los directores de los CCIA. Del mismo modo, la información proporcionada y las estadísticas documentadas, ayudaron a conocer y entender el impacto económico que tiene el sector cultural y el crecimiento participativo en Latinoamérica y el mundo.

Basados en estadísticas tomadas de Howkins (2001), Oxford Economics y cálculos propios del Banco Mundial, aseguran que la economía creativa a nivel mundial contribuye económicamente un 6.1%, este porcentaje está por encima del aporte del sector agrícola y actualmente sería la cuarta fuerza laboral del mundo (Figura 3).

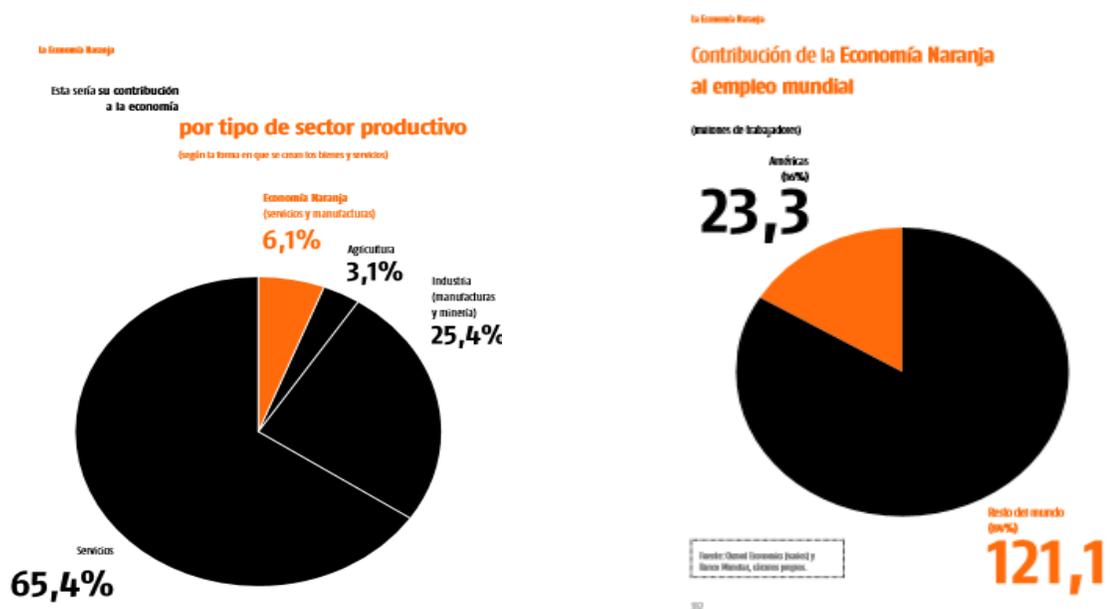


Figura 3: BID: Economía naranja: una oportunidad infinita (Restrepo & Duque, 2013, pág. 98)

No obstante, el estudio concluye la superioridad y liderazgo de los aportes de EEUU, debido a sus impresionantes contribuciones en lo que se considera lo macro e industria de la cultura. Entre estos predominan los musicales más éxitos en Broadway, la industria del cine en Hollywood, Netflix, entre otros.

Aun así, se resalta el desarrollo que ha tenido Latinoamérica en los últimos años, en el año 2013 fue la región que más creció en economía creativa siendo también la región con mayor oferta de empleo. Los hallazgos permiten concluir que hay un camino trazado y que se está manifestando al

público general, y al estado en particular, de la existencia de otro tipo de economía, volcando la mirada hacia el sector y viéndolo ya no como un gasto sino como una inversión.

Las conclusiones de esta industria son una oportunidad para esta investigación al permitir leer el impacto de la cultura a nivel mundial, muestran un impulso y desarrollo económico del que podrían beneficiarse los CCIA a mediano plazo, fortaleciendo y aportando al PIB cultural.

Finalmente, el estudio aborda temas como innovación, desarrollo, talento, revolución tecnológica, entre otros, temas que resultan interesantes para el ámbito de la cultura y para la tesis aquí planteada podrían ser puntos de inflexión para el desarrollo de un modelo de gestión autogestivo.

### **6.1.2 Debate actual con respecto a la Economía creativa a nivel mundial**

La economía creativa forma parte de la economía de la cultura, se incorpora también a la denominada economía naranja y está relacionada con la creatividad derivada del talento de las personas y sobre todo de las ciudades creativas como fuentes de desarrollo. La economía creativa surge como una reacción a la estandarización de productos y servicios, además como una búsqueda de nuevas alternativas, propuestas de valor y generación de experiencias.

Diversas organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) han realizado estudios acerca de la economía creativa y es tema de reflexión en incontables congresos y seminarios alrededor del mundo.

Resulta interesante para esta tesis el último informe de economía creativa generado por la conferencia de la ONU sobre comercio y desarrollo (UNCTAD)<sup>22</sup>. El informe esclarece las principales definiciones y contexto de la denominada economía creativa, la dimensión de su desarrollo y las medidas adoptadas desde el sector no formal hasta el sector empresarial o industrial. Asimismo, define la perspectiva de la UNESCO desde la diversidad cultural, y determina la agenda para el desarrollo de la Organización Mundial de la propiedad intelectual (OMPI).

Las contribuciones de estos informes y los compromisos adquiridos por las organizaciones dan a entender la atención centrada en el potencial de la creatividad humana convirtiéndolo en un recurso generador de riqueza y además, conocer la dimensión de los aportes surgidos de las expresiones, actividades o productos de la esfera cultural y creativa.

Por otro lado, el tema de la crisis financiera mundial en el año 2008, también mencionada en el manual de Economía Naranja, es igualmente analizado y se asegura que, aun cuando la demanda mundial y el comercio internacional disminuyó en un 12%, la exportación de bienes creativos

---

<sup>22</sup> La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) fue creada en Ginebra (Suiza), donde también tiene su sede, el 30 de diciembre de 1964 por la resolución 1.995 de la Asamblea General de la ONU, con el objetivo de analizar e intentar resolver los problemas relativos al comercio internacional de los países subdesarrollados.

continuó en aumento logrando un crecimiento del 14% en el período 2012-2014. Se podría deducir entonces que el comercio creativo es menos volátil con respecto a otros sectores como el petróleo, por ejemplo, y una de las razones puede ser el compromiso que cada vez más asumen las personas por la cultura y la creatividad.

*Mucha gente alrededor del mundo está deseosa de cultura, eventos sociales, entretenimiento y recreación. De esta misma manera, la gente está asignando gran parte de sus ingresos a pasar gratos momentos, los que están asociados a la calidad de vida y el estilo que ellos llevan. Éste fenómeno tiene su origen en la economía creativa y es visto como un símbolo de vida en la sociedad contemporánea, más aún cuando la evidencia muestra que incluso durante la recesión global, la gente continuó con sus visitas a los cines y museos, además de seguir escuchando música, ver videos, shows de televisión y jugar videojuegos, incluso en tiempos de crisis, los productos creativos prosperaron como una parte esencial de la vida de las personas. Lo anterior explica porque algunos sectores creativos son más resistentes a las recesiones económicas y obviamente pueden contribuir a una recuperación económica más sostenible e inclusiva (Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo (UNCTAD), 2010).*

Las cifras indican también el gran avance que ha tenido la industria creativa y su medición se hace con respecto al crecimiento económico, el comercio internacional, la ocupación laboral y las redes creativas (Desde la mediana y la pequeña industria, bellas artes, música, teatro, entre otros).

La valoración y dimensión generada por el informe muestra una opción viable de desarrollo y ayuda a perfilar importantes objetivos que podrían también ser abordados desde los centros culturales, entre ellos; la creación de “nexos creativos” los cuales ayuden a atraer inversionistas, redes flexibles de producción, la construcción de capacidades empresariales, nuevas tecnologías y optimizar el potencial de los productos creativos en mercados nacionales.

Conocer la mirada de las organizaciones mundiales a nivel económico, político y social ayuda finalmente a comprender el camino trazado por la economía creativa y cultural. En esta investigación, particularmente propone emprender los temas tratados y darle la importancia requerida desde los CCIA, teniendo en cuenta los desafíos y alcances de una organización cultural e impulsando la innovación y nuevos modelos de negocio.

## **6.2 Importantes experiencias autogestivas como referentes históricos, nacionales y contemporáneos de los centros culturales autogestivos.**

Los modelos de gestión en centros culturales autogestionados en la CABA es un tema reciente y novedoso, su bibliografía es limitada debido a las características y especificidad del tema. Sin embargo, existe una cantidad de bibliografía complementaria

como los modelos de autogestión conocidos en la historia argentina y de otras partes del mundo quienes en alguna medida son los grandes referentes para espacios y organizaciones culturales, sus bases y propósitos se hacen indispensables para la formación de un modelo de gestión en busca de sustentabilidad autogestiva.

Por otro lado, la mirada y el trabajo de promoción por organismos internacionales en el campo de la economía de la cultura, nos acerca a importantes variables y conceptos que deberán ser aplicados en la gestión de una organización cultural y en la construcción de un modelo de gestión propio, bien sea a nivel industria o PYME cultural.

Los hallazgos que aquí se encuentren permitieron la deducción de conceptos y variables que trazaron los lineamientos de investigación y las rutas de acceso a la información.

#### **6.2.1 Referente histórico en autogestión: Los Zapatistas**

En primer lugar consultamos uno de los más reconocidos modelos de autogestión, un ejército de resistencia indígena llamado movimiento Zapatista. Guillermo Almeyra y Emiliano Thiabut (2006) explican el modelo como la forma de lucha de un pueblo explotado y discriminado en Chiapas<sup>23</sup>, creando un modelo propio basado en justicia e igualdad dirigida a una “modernidad alternativa” con libertad y fraternidad.

El modelo zapatista nace originalmente como una reacción de resistencia pero su lucha fue más allá de una rebelión, el modelo cuestionó el orden social existente y planteó una organización de trabajo por la defensa de derechos colectivos e individuales, una construcción de un modelo de nación que incluya la democracia, la libertad y la justicia y el tejido de una red de la comunidad indígena principalmente y sociedad civil a favor de la humanidad y en contra del neoliberalismo.

Resulta interesante el modelo de auto organización creado por los Zapatistas en México porque tras haber cerrado la puerta de la violencia y de diálogo con el gobierno abren una puerta de autonomía y en ella logran realizar en su propio territorio un modelo sanitario y educativo, un sistema de gobierno y lo que podría llamarse un sistema fiscal autogestionado, servicios que comúnmente debe brindar el estado son ellos mismos quienes lo proveen.

El sistema de gobierno autónomo tiene la idea de que la comunidad no solo elige sus gobernantes o autoridades de manera democrática, sino que la comunidad misma está vinculada permanentemente con la práctica cotidiana de los responsables de todos los cargos necesarios de la comunidad como organización, producción y la preservación como pueblo indígena.

---

<sup>23</sup> Estado Mexicano que ocuparon por primera vez los Zapatistas ocupando 7 municipalidades.

Lo denominado como sistema fiscal autogestionado se refiere a su economía interna, funcionan como un sistema no monetario, como principio en contra del sistema gubernamental. La economía es representada por las mismas familias campesinas, consumen lo que producen, y no están ligados a compras y ventas mercantiles. Los impuestos de la organización son pagados con horas de trabajo y horas de trabajo colectivas que ayudan a cubrir los consumos e impuestos de responsables de la salud o autoridades que por su función no tienen tiempo de sembrar cultivos propios.

En esta tesis tomamos como base este modelo zapatista para entender la autogestión y sus fundamentos ideológicos que en algunos casos forman parte de los centros culturales.

Se destaca para el análisis de este trabajo la forma de organización del movimiento, toma de decisiones en asamblea, donde no dirige solo el que este mejor preparado sino que todos deben dirigir y aprender como un ejercicio colectivo de aprendizaje y empoderamiento.

En cuanto a la forma de financiarse se resalta los trabajos en colectivo principalmente de cultivos colectivos, ganado y tiendas, sus beneficios son principalmente para transporte y otros gastos como de oficina, equipamiento y dotación. No ganan sueldos, al ser un sistema no monetario, en cambio, viven de consumir lo que producen, vender poco y comprar poco. Los impuestos son pagados con horas de trabajo colectivos y en cuanto a los educadores y trabajadores de la salud, los vecinos se encargan de producir sus tierras y ganan de su trabajo de cultivos.

Este sistema de autogestión en financiación muestra diferentes ideas y oportunidades de financiaciones colectivas, las cuales podrían ser tomadas como referencia por los centros culturales y llegar a crear un sistema propio basado en lo colectivo y lo autogestivo.

### **6.2.2 Referente de movimiento de autogestión contemporáneo: Fora Do Eixo**

Se encontró un movimiento autogestivo contemporáneo e importante en la cultura emergente. Se trata de la red *Fora do Eixo* (Fuera de eje en español). Red cultural y colaborativa en Brasil, reconocida en Latinoamérica por ser impulsores de producción cultural en regiones que se hallaban fuera del circuito, en su página oficial describen su principal objetivo: romper con la hegemonía de la producción y difusión cultural en Brasil concentrada en Rio de Janeiro y Sao Paulo<sup>24</sup>.

El movimiento tiene numerosas notas periodísticas<sup>25</sup> y algunas publicaciones dirigidas principalmente a su sistema político y su activismo cultural. Para esta investigación tomamos como referencia dos entrevistas realizadas por Javier Badani a dos integrantes de la red *Fora do Eixo*. La primera es a Pablo Capilé figura principal y más visible de la red (Badani, 2013) y Felipe

---

<sup>24</sup> Ver más sobre la red *fora do eixo* en: <http://foradoeixo.org.br/>

<sup>25</sup> Fora do Eixo tiene numerables notas periodísticas en los principales medios Brasileños y alternativos no solo de Brasil sino de diferentes partes del mundo como España y norte de África

Altenfender integrante importante del colectivo (Badani, 2012), las entrevistas pretenden describir y exponer el modelo de gestión operante dentro de la red resaltando sus ideologías, sus métodos de autogestión y su difusión.

Pablo Capilé expone en primer lugar, como el grupo de *Fora do Eixo* asume el movimiento social, con incidencia política, como línea fundamental, dando importancia al debate de nuevas narrativas que sobrepasen las disputas entre clases. Buscan una nueva mirada y se enfocan en posibles alternativas para que el capitalismo no sea visto como única forma de vida. Por otra parte, Felipe expone la forma de cómo han logrado que desde el Estado se entienda la cultura como un estilo de vida y cómo obtener beneficios del gobierno sin afectar su ideología autogestiva.

Esta entrevista ayudó a entender la forma de gestionar de manera horizontal a través de una legitimidad colectiva, extender su difusión haciendo partícipes a la comunidad en diferentes ciudades y en diferentes puntos del país. Además, mostró un grupo de acciones que podrían realizarse para incentivar al estado a invertir en cultura en lugares que no tienen presupuesto para esto.

El modelo de gestión de *Fora do Eixo* está basado en la red colaborativa, la descentralización, la economía solidaria, el cooperativismo, la diversidad y la pluralidad.

Sus actividades y recursos principales de producción buscan promover la circulación de la cultura independiente por fuera de sus ciudades y países de origen, esto lo logran bajo la construcción de una red colaborativa y cultural en diferentes ciudades de Brasil y en países limítrofes.

Al igual que el movimiento Zapatista, en *Fora do Eixo* logran una sistematización del trabajo retomando técnicas de sustentabilidad como el truke, también crean una economía solidaria donde simbolizan sus propias monedas, administran un banco de activos intangibles y crean una red de comunicación independiente y hasta educación libre.

*Fora do Eixo* es un importante ejemplo para esta investigación pues le permite a cualquier movimiento cultural conocer nuevas formas de trabajo y nuevas estrategias de sostenimiento. Respalda que la sostenibilidad del sector cultural solo se hace evidente cuando se dedica completamente al proyecto y su participación y beneficios se complementan colectivamente; significa que todos los integrantes trabajan de igual forma y todos los recursos que se generen son para uso de todos por igual.

### **6.2.3 Referente nacional de autogestión: Crisis económica Argentina y nacimiento de modelos alternativos; Las Fábricas recuperadas y el teatro independiente y comunitario.**

Es posible que las fuertes crisis económicas evidenciadas en los últimos años hayan creado una sensación de incertidumbre frente al sistema y esto ha generado que la autogestión emerja, en la actualidad, con nuevas formas y se instaure en el medio de las comunidades. En Argentina, la

autogestión emergió luego de enfrentar importantes oscilaciones económicas atravesadas por el país a lo largo de su historia.

[...] al igual que otros países, Argentina se integró en la economía global durante el siglo XIX gracias a la apertura comercial, la libre circulación de capitales y la estabilidad monetaria que imponía el entonces vigente patrón oro. Argentina prosperó de forma sustancial hasta 1930, atrayendo un gran volumen de inversión extranjera y capital humano (inmigrantes) (Llamas, 2012).

Sin embargo, en el año 2001 en el marco del neoliberalismo y bajo el predominante modelo capitalista orientado al consumo, Argentina pasó de ser uno de los países más ricos del mundo en el siglo XIX a ser un país con la mayor deuda externa registrada a nivel mundial en el siglo XX, desatando una gran crisis económica, mayor conocida como la crisis de diciembre del 2001 o el cacerolazo<sup>26</sup>.

Después de la crisis, Argentina comenzó a vivenciar nuevos movimientos autogestivos y cooperativos a lo largo del país e inicio una etapa de recuperación. Aun cuando, el modelo autogestivo como tal ya era conocido en otras partes del mundo<sup>27</sup> en Argentina tuvo identidad propia:

*Argentina puso los ojos del mundo en los grandes movimientos sociales surgidos o potenciados en el contexto de la enorme crisis que el país atravesaba, activistas y académicos de los países centrales, generalmente vinculados al movimiento antiglobalización, vieron con interés uno de los más llamativos y esperanzadores de esos movimientos” (Andres Ruggeri, 2014, pág. 24).*

Movimientos como las fábricas recuperadas, la asociación de cartoneros, las cooperativas, grupos de teatro independiente, entre otras lograron que el país fuera también reconocido por su pronta recuperación, cautivando la atención de investigadores, escritores, intelectuales e inclusive directores de cine.

### 6.2.3.1 Fábricas recuperadas

El fenómeno de las fábricas recuperadas fue el principal movimiento creado por trabajadores que como resistencia a perder su trabajo tomaron las fábricas declaradas en quiebra por sus dueños y

---

<sup>26</sup> El cacerolazo fue el nombre referido a una protesta popular desatada en Argentina en diciembre del 2001 a causa de una gran recesión en el país desde 1998 en torno a temas sociales, políticos y sobre todo económicos, fue desencadenada a partir de declararse el país en quiebra y declarando una fuerte restricción a los argentinos donde se les prohibía la extracción de dinero de los bancos, en una búsqueda desesperada por evitar la fuga de capitales.

<sup>27</sup> En América Latina en casi todos los países sudamericanos y México, existen fábricas recuperadas, pero los más importantes son los que estuvieron ubicados en Uruguay, Brasil y Argentina. México es conocido por la gran tradición de autonomía y autogestión de colectividades rurales.

bajo un modelo cooperativista lograron sacarlas adelante produciendo y gestionando por sí mismos. El movimiento en Argentina se convirtió en un caso inédito debido a que generó un accionar impulsado desde prácticas sociales alejado de todo poder económico y de Estado. (Andres Ruggeri, 2014)

Antonio David Cattani asegura que “Argentina es el lugar *de América Latina donde las formas cooperativas y de ayuda mutua de la economía social tradicional lograron y mantuvieron mayor desarrollo e inserción*” (2004, pág. 448). La recuperación de las fábricas además, puso en evidencia fallas del sistema capitalista en el que se está inmerso e invitaron a pensar nuevos modelos alternativos y una nueva forma de gestión.

Hoy en día, siguen existiendo fábricas recuperadas y según el último relevamiento de empresas recuperadas en la Argentina publicado por el programa Facultad Abierta de Filosofía y Letras de la UBA, existen a octubre de 2013 unas 311 firmas recuperadas que ocupan a 13462 trabajadores. En el anterior relevamiento de 2010, la cifra era de 205 empresas recuperadas con 9375 trabajadores. Aunque el 15% de las empresas recuperadas surgieron antes del 2001, un 61% lo hizo entre 2001 y 2004 (post crisis), el 11% entre 2005 y 2007 y otro 11% después del 2007 en coincidencia con la crisis financiera mundial. Las cifras demuestran que el modelo de autogestión y el movimiento de las fábricas recuperadas es un modelo con trayectoria y aún sigue vigente.

En Argentina, el movimiento autogestionario lleva por nombre propio el movimiento de fábricas recuperadas y cooperativas de trabajo.

Andrés Ruggeri, Henrique Novaes y Mauricio Sarda de Faria realizaron una selección de trabajos expuestos en el IV encuentro internacional (2014) donde trataron los problemas teóricos y prácticos de la autogestión a nivel global y en los países latinoamericanos, especialmente aquellos donde se han desarrollado las empresas recuperadas o autogestionadas por sus trabajadores.

La recopilación hizo énfasis en el trabajo desarrollado en Argentina por los movimientos que emergieron pese, y en respuesta, a la crisis económica que el país atravesaba, ocasionada principalmente por fuertes políticas neoliberales y un capitalismo extremo. En el análisis de los trabajos, los autores afirmaron que Argentina logró poner los ojos del mundo en los grandes movimientos sociales surgidos o potenciados en el contexto de crisis. Su interés fue producido desde lo esperanzador de cada movimiento tal como las fábricas recuperadas a la responsabilidad adjudicada para conservar sus trabajos, las cooperativas quienes iniciaron una nueva estructura de organización, la asociación de cartoneros quienes lograron agruparse y generar una nueva fuente de trabajo y finalmente la producción autogestiva del teatro independiente con su compromiso y labor social hacia la comunidad.

El movimiento de fábricas recuperadas atrajo la mirada además de activistas, investigadores y hasta directores de cine. Naomi Klein y Avi Lewis (*The Take*, 2004) realizaron un importante

documental donde relataron el suceso de la toma de fábricas, desenlace, formas de organización, dificultades y conquista obtenida. Los realizadores afirmaron haber escuchado rumores sobre un nuevo tipo de economía surgida en Argentina donde cientos de fábricas que cerraban, los trabajadores se encerraban y las comenzaban a dirigir ellos mismos sin dueños ni jefes. El documental pretendió mostrar lo “obsoleto” del modelo económico capitalista y dejar entrever nuevas formas de gestionar, dirigir y producir.

El estudio realizado por los autores es importante dada la correlación entre crisis económicas y movimientos emergentes en el siglo XXI, para este trabajo de tesis se intentó relacionar de la misma forma la emergencia de estos movimientos con la de los centros culturales a partir de la crisis económica y reglamentaciones postcrisis 2001. Analizar los movimientos permitió comprender nuevas formas y métodos de organización que posiblemente replique o inspire a los centros culturales independientes y autogestivos.

El estudio de estos movimientos facilitó la definición de variables, el uso como guía de la organización cooperativista, las fuentes primarias de movimientos emergentes y el comportamiento de la autogestión.

#### **6.2.4 El Teatro independiente**

El teatro es un tipo de manifestación artística que conforma las artes escénicas, dentro de él existen diferentes categorías y clasificaciones, una de ellas es el teatro independiente y en su derivación el teatro comunitario, popular, de calle, etc. Son también movimientos surgidos como forma de movilización colectiva dentro de cada comunidad, partiendo de la premisa del arte como derecho y la transformación social por medio de expresiones artísticas no comerciales ni subvencionadas y con profesionalidad parcial.

El teatro independiente tuvo relevancia en algunos países iberoamericanos y en España durante la segunda mitad del S.XX (Gómez García, 1997). España cuenta con una amplia bibliografía sobre teatro en general y del teatro independiente, [...] *el Teatro Independiente fue un concepto ligado a la exigencia de integrar los escenarios dentro de la cultura democrática. En cada país tuvo un nombre y hubo de sujetarse a distintos condicionamientos, políticos, legales, culturales y económicos*" (Trancón, 2006, pág. 272)

Los principales países Iberoamericanos donde se inició el teatro independiente fueron España, Chile, Uruguay y Argentina. Los cuatro tienen como característica ser referentes en resistencia ante dictaduras y golpes de estado. Con sus obras comienzan a hacer contraparte y vocalizar la otra historia que no se contaba a través de los medios del oficialismo.

En España a mitad del siglo XX emergieron los teatros independientes con el objetivo de rebelarse en contra de la tradición artística y empresarial y sobre todo contra el momento político y social de España en los últimos años de dictadura de Franco (Dieterich, 2007)

En Chile los primeros grupos independientes (Ictus<sup>28</sup>, El Aleph) fueron exiliados en 1973 por el golpe de estado y en 1976 vuelven a implantarse en el circuito a través de obras y la creación de una productora independiente donde narraban los miedos y esperanzas de una comunidad política que lentamente se articulaba.

El teatro independiente en Uruguay fue subsidiado, en cierta parte de su creación, del teatro independiente argentino. Su creación fue desarrollada en paralelo a través de algunos grupos y obras de cada país. En 1973, en pleno apogeo del teatro independiente tuvo peligro de continuidad por la dictadura cívico-militar, algunos miembros de grupos independientes fueron exiliados y algunos de sus sobrevivientes crearon nuevos grupos como El Tinglado sometidos a censuras. Con sus obras seguían una labor de denuncia y crítica social, con el fin de la dictadura en 1985 se cierra el ciclo del teatro independiente uruguayo (Legido, 1986).

Jorge Pignatararo (Pignataro, 1968) explica el concepto de independiente referido en las décadas del 50 y 60 bajo la consideración de los siguientes objetivos:

- Independencia comercial
- Independencia del poder político o del estado, sin excluir el apoyo circunstancial.
- Independencia de presiones políticas, religiosas, filosóficas o de cualquier influencia no artística
- Independencia de todo individuo privado, rechazando el divismo y reivindicando el carácter colectivo o de equipo de la labor teatral.

El autor toma la definición de independiente dejando en claro que aun cuando se logre operar bajo sus propios recursos también deberá buscar vivir de la profesión y en ocasiones deberá recurrir a ayudas gubernamentales sin que esto signifique perder autonomía en su gestión, resaltando el principio básico de colectividad.

En territorio argentino el teatro independiente se ha desarrollado con características propias. Se estima su creación en los años 30 a partir de la creación del *Teatro del pueblo de Leónidas Barletta*<sup>29</sup> Este teatro inaugura una nueva corriente artística en reacción al teatro comercial, con fines socio culturales, independientes económicamente y con libertad de desarrollo de contenidos.

---

<sup>28</sup> Leer sobre el teatro Ictus en: <http://www.teatroictus.cl/ictus-60-anos/>

<sup>29</sup> ver el sitio oficial de teatro del Pueblo: <http://teatrodelpueblo.org.ar/historia/historia.htm>.

Por otro lado, José Marial asegura que es un error interpretar que el teatro independiente en Argentina tiene su origen en el mal teatro comercial. Marial defiende que el teatro independiente se desarrolló con contenido propio y no como reflejo contrario al mal teatro [...] *que su principal enemigo haya resultado ser el teatro comercializado con sus funestas secuelas para el arte y la cultura nacional, de ninguna manera significa que su existencia esté condicionada a la inexistencia o enmienda de este teatro* (Marial, 1955, págs. 10-11). Marial alude su creación a un estado que exigía la presencia de arte, al ascenso social de la pequeña burguesía, influencia de compañías extranjeras, etc. Pero sobre todo, el teatro independiente se debió a un estado general de la cultura Argentina.

Como se ha expuesto anteriormente, Argentina pasó por diferentes periodos y vivió fuertes conmociones políticas, económicas y culturales, estas impulsaron la creación de nuevos movimientos, organizaciones socio políticas, fábricas recuperadas, organizaciones sindicales, corrientes migratorias y junto a estos fenómenos surgieron también prácticas teatrales independientes y autogestivas. La continuidad de los teatros independientes podrían ubicarse durante cuatro importantes momentos de la historia Argentina, uno en los años 50 con la aparición de la televisión, otro en el año 73 con el inicio de la dictadura Argentina, 1983 postdictadura y democracia y 2001 post crisis económica.

En el periodo de dictadura los teatros en medio de censura seguían trabajando de forma clandestina en barrios en la periferia de la ciudad.

La necesidad de quitar visibilidad a la actividad hizo que muchos artistas comenzaran a trabajar en estudios creados en casa viejas, en locales sin carteles que denunciaran la actividad, etc. La precariedad es tan grande que se rompe con convenciones como la crítica, la ubicación céntrica de las salas, el escenario fijo, las butacas fijas...se vivía en estado de alerta y movilización, no se podía fijar un espacio determinado... en cualquier lugar se puede hacer teatro (*Asociación Argentina del Teatro Independiente, 2007*)

Durante esos años desde el teatro independiente se mostró una reacción cultural por medio de la temática de las obras en contra de la dictadura, diferentes actores culturales se unieron en contra del régimen dictatorial y comenzaron a formar cooperativas teatrales como una forma de desarrollo.

El teatro independiente en los primeros años postdictadura, narra la construcción de estas cooperativas dentro del teatro y menciona:

*“En el año 1990 Rubens Bayardo publica dos artículos que hacen referencia al panorama teatral independiente que nos compete. El antropólogo define al teatro independiente como “grupos de producción auto convocada”, y dentro de este movimiento inscribe a las “cooperativas de teatro”. Tanto en “Economía de la escena. Las cooperativas de teatro” como en “La tradición teatral independiente y las tensiones del asalariamiento” (Fukelman, 2013)*

Se expone cómo difiere la Ley de Cooperativas de Trabajo en la práctica, la ley plantea que las cooperativas de teatro funcionen solo de forma provisoria por espectáculo con capitales provistos por empresarios y que los aportes de los miembros de la cooperativa sean únicamente de trabajo. Sin embargo, se plantea que en la práctica no fue fácil encontrar empresarios que subsidiaran los diferentes espectáculos, por lo cual los miembros de las cooperativas debieron comenzar a hacerse cargo de los costos a través de multifunciones así; los mismos actores no solo harían el trabajo de actuar sino además serían iluminadores, maquilladores, vestuaristas y hasta administradores de sala.

Claudio Tolcachir<sup>30</sup>, uno de los principales directores contemporáneos del teatro independiente, afirma que "*El concepto de teatro independiente va cambiando en cuanto a la estética, el compromiso político y las formas de producción, pero lo que es coherente y continúa es que surge de una necesidad de quienes lo hacen*" (Tolcachir, 2012). Tolcachir resalta el valor de lo colectivo y la autonomía de grupo como la principal fuente de independencia sin importar si se es independiente de un empresario o de un gobierno.

### **6.3 Referente de semejanza: centros culturales autogestivos e independientes (caso España).**

Desde el 2009 el grupo *Tránsit projectes*<sup>31</sup> en España, ha reunido a diferentes representantes de la cultura, proyectos y espacios culturales con la idea de repensar la actividad del sector cultural en tiempos de crisis. En el año 2012 como resultado de un trabajo intermitente de tres años publican un libro llamado *Música para Camaleones. El Black Álbum de la Sostenibilidad Cultural* un catálogo que recopila agentes culturales, investigación de conceptos, espacios colaborativos, elaboración de ideas y modelos de trabajo.

El libro representa lo que se ha realizado en España durante años, en materia de gestión y producción cultural alternativa. Reúne y analiza 29 experiencias de iniciativas independientes y a través del modelo de negocio *Canvas*, adaptado a la cultura, logran identificar; mecanismos que promueven la cultura, visiones innovadoras que contribuyen y replantean formas de hacer y difundir, lugares o territorios donde se producen iniciativas culturales para la transformación social, metodologías de trabajo y la identificación de quienes sostienen acciones de capital cultural y formas de financiación alternativas.

El trabajo desarrollado por este grupo es fundamental para el desarrollo de la tesis acá planteada, pues es el antecedente más cercano al objetivo de investigación. Traza una ruta de trabajo

---

<sup>30</sup> Director reconocido en el teatro independiente, fundador y director del reconocido teatro independiente Timbre 4.

<sup>31</sup> Es una organización creada en España desde el año 1985 que provee servicios culturales, sociales y educativos a entidades asociadas en España, Europa y América Latina.

clara a partir del modelo *Canvas* y analiza la estructura de los espacios culturales independientes bajo conceptos de: emprendizaje, valor, sostenibilidad, redes colaborativas, innovación, laboratorio cultural, el procomún, la financiación estratégica y capital simbólico.

La investigación realizada por el grupo español conduce y orienta esta investigación ya que plantea un análisis e identificación de un modelo de negocio dirigido directamente a centros culturales independientes y autogestivos. Espacios que, al igual que los aquí investigados, encuentran su valor en la sostenibilidad, van más allá del autoempleo y basan sus activos principales en la multidisciplinariedad.

El análisis de cada experiencia y temática abordada desde *Black álbum* son un punto de referencia fundamental para esta investigación. Plantea un modelo de trabajo y guía en la elaboración de preguntas para cada proyecto. Alerta también sobre la proliferación de modelos organizativos híbridos bajo los cuales crece la necesidad de nuevas herramientas y formas de gestión que la administración convencional no alcanza, originando nuevos focos de estudio.

El diferencial de los centros culturales independientes expuesto por *Black Album* es principalmente la autogestión, la cooperación y la coproducción. Analizan las diferentes experiencias y concluyen en que estas buscan huir de la burocratización y estandarización de procesos, por el contrario, esperan que surja la sorpresa y que las relaciones se efectúen con más naturalidad.

De esta forma, buscan impulsar la colaboración mediante alianzas con otros centros culturales del país u otros países, facilitan la organización mediante la creación de redes culturales, de trabajo y profundizan la comunicación mediante conversaciones directas.

Un ejemplo de esto es La *Red Transibérica* de centros culturales (2013), la cual a través de una plataforma de cooperación favorece el desarrollo y fortalecimiento de espacios culturales independientes de España y estrechan relaciones con otros espacios de Portugal.

La plataforma, es a la vez un intercambio de conocimientos a través de capacitaciones dirigidas a directores y miembros de los diferentes espacios culturales, tratando temáticas de gestión, autogestión, formación de público, políticas culturales, cultura y urbanismo. La red además, apoya nuevas propuestas de creación, apertura de nuevos espacios culturales y buscan mecanismos de colaboración con otras plataformas, organizaciones y redes que favorezcan el desarrollo del sector.

Estas redes y plataformas de cooperación serían entonces una de las nuevas herramientas principales para espacios independientes. El trabajo en red es una forma de trabajo que genera novedosas concepciones de cultura organizacional y proporciona un modelo de trabajo dinámico y de cambio constante. Un ejemplo de ello es el Centro Cultural autogestionado la Tabacalera en Madrid descrito en *Black Album* (2012, págs. 288-289) como un centro cultural autogestionado que impulsa la

participación directa de los ciudadanos en la gestión de dominio público, no tiene líderes y en cambio se basa en la horizontalidad y la participación.

Se dividen en seis comisiones de trabajo:

COMISIÓN	ACTIVIDAD
Programación	Criterios de actividades, se reciben y ubican nuevas propuestas, se señalan necesidad de materiales, etc.
Economía	Gestión de recursos monetarios, propuestas de actividades económicas, planes de financiación, etc.
Turnos	Turnos de cuidado del centro cultural de quienes hacen parte, seguimiento de cumplimiento de tareas comunes.
Convivencia	Se atienden posibles conflictos y se realizan labores de mediación
Comunicación	Planificación de comunicación interna y difusión externa
Mantenimiento y bienestar	Planificación de mantenimiento y mejora de espacios físicos del centro cultural

Tabla N° 5 de elaboración propia basada en <http://latabacalera.net/c-s-a-la-tabacalera-de-lavapies/como-nos-organizamos/>

La gestión de La Tabacalera es horizontal y asincrónica, esto quiere decir que todas las decisiones funcionan a través de asamblea abierta y grupos de trabajo también abiertos. Su trabajo basado en la red busca formar una organización de ruptura y transformación donde la creatividad social supere las iniciativas individuales.

Red, horizontalidad, colaboración, cooperación y transformación, son temáticas que comienzan a crear una necesidad de formar nuevos modelos organizativos. Modelos donde se combinen herramientas procedentes de la gestión de empresas pero con estructuras basadas en la colaboración y nuevas técnicas participativas entre pares, que mezclan, que no son lineales, con diversidad y donde las periferias de sus territorios puedan ser un punto de red.

Después de los análisis realizados por Transit Projectes en *Black Album* a diferentes espacios independientes y autogestivos en España, se evidencia también la importancia de crear e impulsar acciones concretas para la financiación de estos espacios y su trabajo colectivo, ya sea por nuevos programas y plataformas de incubación cultural como el crowdfunding, estructuras cooperativas, acceso a microcréditos, programas para la sostenibilidad de artistas y gestores, entre otros. Hasta la posibilidad de que el estado desde sus planes de desarrollo inserte la cultura en la responsabilidad social corporativa y se creen nuevos programas con responsabilidad compartida e impacto social.

## 7. MARCO TEÓRICO

La investigación aquí planteada está dirigida al análisis de la estructura económica y administrativa en centros culturales independientes y autogestivos. Se hace necesario conocer en primer lugar, los conceptos administrativos y de gestión que compongán la construcción de un modelo de negocio. A la vez, conocer e identificar la economía en relación a la cultura, los nuevos movimientos o economías alternativas y finalmente analizar la autogestión, su procedencia, concepto y aplicabilidad.

### 7.1 Conceptos administrativos y construcción de modelo Canvas

### 7.2 Organizaciones, Gestión y modelos de gestión

En este punto se detallará los conceptos de la administración de empresas, su gestión y modelos de gestión.

Una organización puede considerarse como micro, mediana o macro dependiendo de su tamaño y nivel económico. Su diseño, podrá ser determinado en base a su clasificación (sin fines de lucro, con fines de lucro o gubernamental), su estructura (vertical u horizontal<sup>32</sup>) y diferentes factores internos o externos que la atraviesen (clientes, proveedores, influencia socio cultural, económica, políticas gubernamentales y ambientales, entre otros).

La administración nace como estudio de las organizaciones, tiene como objeto manejar y orientar una organización, empresa o negocio, a través de un manejo eficiente de recursos tanto económicos como humanos mediante un proceso que funciona como guía para cumplir con los objetivos planteados. A este proceso se lo reconoce como proceso administrativo y es uno de los principales legados de la administración científica.

Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol<sup>33</sup> fueron los encargados de estudiar formalmente la administración desde 1900. Los dos teóricos son reconocidos como los padres de la Administración científica, Taylor en primer lugar con su enfoque de división de tareas y profesionalización de cada una de ellas, seguido por Fayol quien dio énfasis a la estructura, instauró las líneas de mando, el ordenamiento burocrático, la unidad y la centralización. Los dos teóricos definieron los principios administrativos pero fue Fayol quien terminó dando un aporte innovador con la coordinación y control

---

<sup>32</sup> La división de una organización podrá ser de tipo horizontal o vertical. Las de tipo vertical son basadas jerarquías de autoridad y responsabilidades, mientras que las de división horizontal aparecen como consecuencia de las diferentes actividades realizadas por la organización, surgiendo así los departamentos y la responsabilidad compartida.

del proceso administrativo. Además, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció catorce principios de la administración los cuales se encuentran consignados en la ORT “Organización Racional del Trabajo”. (Gilli & Tartabini, 2013, págs. 56-60).

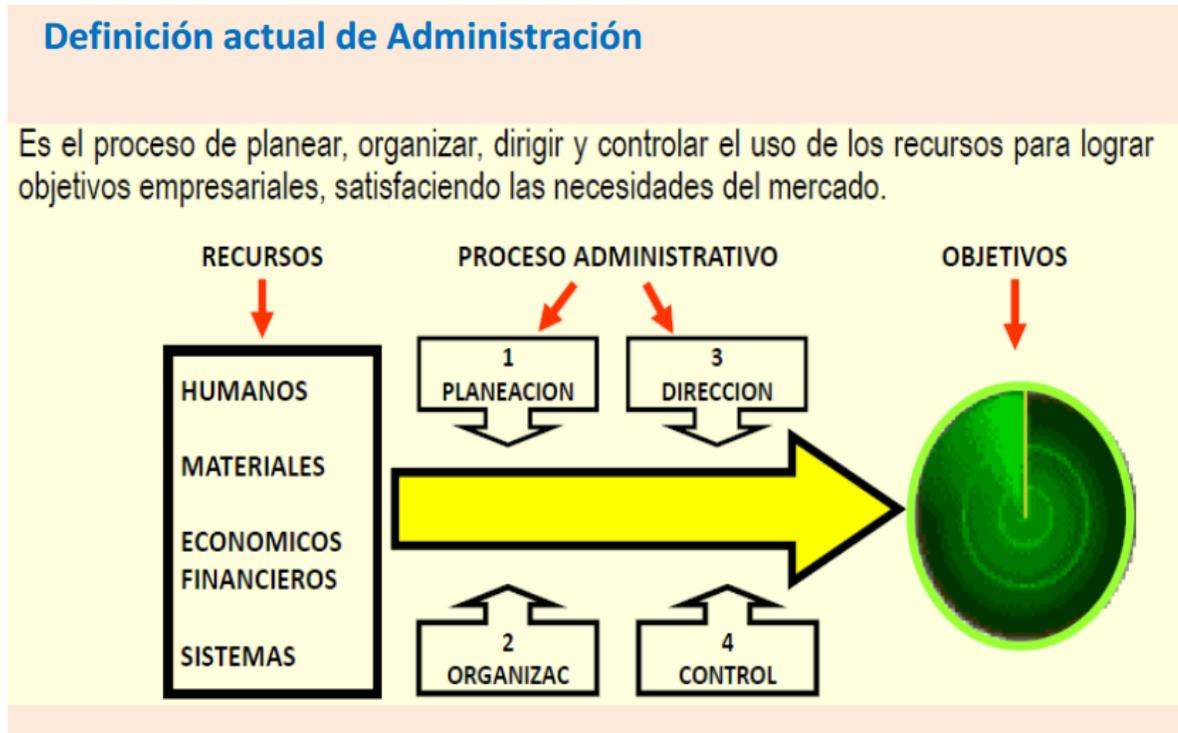


Figura N°4. Proceso administrativo. Fuente: Ramírez, C. (1993). Fundamentos de administración. Ecoe.

El proceso administrativo es la principal guía para la práctica de la gestión de empresas el proceso se descompone en planeación, organización, dirección, coordinación y control. Se explica la importancia del proceso administrativo para la gerencia en cualquier tipo de organización y refuerza el concepto de administrar como la organización eficiente de los recursos para el logro de resultados (Figura 4).

Seguido a Taylor y Fayol, surgieron nuevos teóricos que evolucionaron el pensamiento administrativo con nuevas teorías como la teoría de la burocracia (Max Weber 1864-1920)<sup>34</sup>, las relaciones humanas (George Mayo 1927)<sup>35</sup>, administración de la calidad (William Deming 1986)<sup>36</sup>,

<sup>34</sup> Weber y su teoría de la burocracia, pretendía establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones por medio de una jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas. ver más en: <http://www.gestiopolis.com/principales-exponentes-de-la-administracion-y-sus-aportes/>

<sup>35</sup> La teoría de George Mayo consistió en rediseñar los puestos de los trabajadores, cambios de duración de jornada y semana laboral, introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales, a esta serie de estudios se le denominó estudios de Hawthorne, los cuales dan pie al desarrollo del comportamiento organizacional; en el cual se han desarrollado diferentes teorías sobre la motivación, liderazgo, comportamiento y la formación de grupos, entre otros. ver más en: <http://www.gestiopolis.com/principales-exponentes-de-la-administracion-y-sus-aportes/>

teoría de la contingencia (Henry Mintzberg 1939), entre otros. Cada una de las teorías fueron desarrolladas en base a la necesidad de cada organización y en momentos concretos de la historia, por tanto la gestión es constantemente cambiante y dependerá de la necesidad de las personas para resolver cuestiones y relaciones en momentos específicos.

No obstante, su gestión también dependerá del tipo de organización, objetivos, misión y visión<sup>37</sup>. Así, una organización privada con fines de lucro enfocará su gestión en la obtención de ganancias con recursos propios, mientras que una organización pública enfocara su gestión al bienestar social con recursos del estado y finalmente organizaciones privadas sin fines de lucro se enfocarán en el bienestar social con recursos autogestionados.

### 7.2.1 Modelo de negocio- modelo CANVAS

Entendiendo el tipo de organización y el objeto de su gestión, el siguiente paso es construir el denominado modelo de gestión o modelo de negocio, el cual no es más que la creación de un sistema en el que se especifican las características propias de cada organización generando una diferenciación y búsqueda de un valor de negocio.

El modelo de negocio sirve como herramienta para planificar el cómo y la forma de ofrecer sus productos y servicios. Además, de cómo generar ingresos en base a ellos para posteriormente diseñar una estrategia de implementación.

La construcción de un modelo genera valor a cualquier tipo de organización o proyecto de organización; proporciona mayor conocimiento y visión propia a través de un sistema que englobe todos sus aspectos y actividades. Existen varias herramientas para la construcción de un modelo de negocio a nivel mundial, entre las más conocidas *Plan cruncher*<sup>38</sup>, *Board of innovation*<sup>39</sup>, y *el Bussiness Model Canvas*.<sup>40</sup>

A nivel internacional, diferentes empresarios, revistas y blogs con temáticas sobre marketing, finanzas e innovación, apuntan y reconocen *el Bussiness Model Canvas* como posiblemente la “herramienta estrella” para definir o crear un modelo de negocio. Para los fines de esta investigación

---

<sup>36</sup> La obra de Deming es reconocida por su gran contribución a la calidad japonesa impulsando un enfoque sistémico a la solución de problemas crea un lenguaje matemático con el cual los administradores y operadores pueden entender “lo que las máquinas dicen” y entender el porqué de las fallas a través de los datos estadísticos del proceso. ver más en: <http://www.gestiopolis.com/principales-exponentes-de-la-administracion-y-sus-aportes/>

<sup>37</sup> Para entender mejor los conceptos de objetivos, misión y visión leer: Gilli, J. J., & Tartabini, A. M. (2013). Organización y Administración de empresas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones CCC, Centro cultural de la cooperación Floreal Gorini- Pag 97-101

<sup>38</sup> Herramienta con la cual se crea un resumen ejecutivo en una página del negocio, utiliza preguntas usuales que todo plan debería considerar y las respuestas las muestra con un set de iconos.

<sup>39</sup> Es una herramienta derivada del modelo de *Canvas* en la cual a partir de 10 ítems se construye el modelo es un poco más visual y más intuitiva.

<sup>40</sup> El modelo de *Canvas* fue creado inicialmente como una tesis de doctorado por Alex Osterwalder quien después junto a Yves Pigneur escribieron el libro llamado *Generación de modelos de negocio 2008*

se utilizó este modelo debido a la simplicidad, la aplicabilidad a cualquier tamaño y cualquier actividad, el enfoque integral, lenguaje visual, sinergia, entre otros.

Osterwalder y Pigneur (2011), creadores del modelo *Canvas*, definen el modelo de negocio como “un modelo que describe las bases de una empresa, crea, proporciona y captura valor” (2011, pág. 14), para su creación los autores imaginaron un lienzo – o *Canvas*<sup>41</sup> – del modelo de negocio, el cual consiste en poner sobre un cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable de valor.

[...]Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de ante proyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos, y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 15).

Cada módulo hace referencia a aspectos externos de la empresa, al mercado y al entorno. Los autores describen cada uno así:



<sup>41</sup> Le da nombre de lienzo el cual es una tela preparada para un pintor pintar sobre ella, en este caso el lienzo es el espacio (papel, pizarra, plano) donde el administrador o administradores de una empresa dibujan la plantilla para construir el modelo de negocio de acuerdo a lo propuesto por los autores Osterwalder y Pigneur.



Figura N°5: Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 16-17)

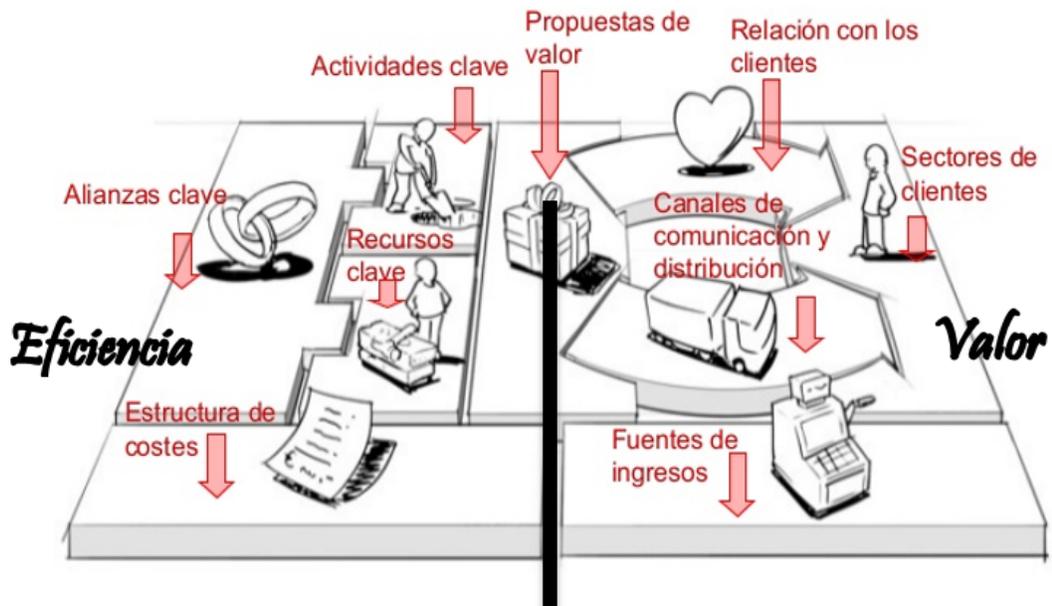


Figura N°6: Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 18-19)

En las imágenes se describe de forma sencilla cada módulo y muestra en el cuadro, o lienzo *Canvas*, el aporte y la conexión que hay entre cada uno especificando por un lado, los bloques que son importantes en una empresa para su eficiencia y por otro lado los que le generan valor.

Cada empresa según sea su actividad económica y teniendo en claro sus objetivos misión y visión su “lienzo” será propio y diferente al modelo de otras empresas, se define entendiendo y especificando cada uno de sus módulos descrito por los autores así:

### 7.2.1.1 Módulo Segmentos de Clientes:

La segmentación es uno de los procesos estratégicos que se desarrollan dentro de lo que se conoce como mix marketing o mezcla de marketing<sup>42</sup>

*[...] diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre si y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr objetivos a priori por la empresa” (Miguel Salvador, 1994).*

También existen cuatro criterios clásicos para segmentar al cliente o público objetivo, pueden ser de tipo geográfica (territorio o zona), demográfica (variables cuantitativas como sexo, edad, educación etc.), psicográfica (variables cualitativas como estilo de vida) o por actitud (ocasión de compra, beneficios, lealtad, etc.) (Yammal, 2010).

En el ámbito empresarial, las actividades suelen ser relacionadas con el cliente, por innovación de producto o por infraestructura y según esta categorización la segmentación podría llegar a ser más identificable.

Dentro del modelo, el módulo de segmentar es de los más importantes ya que permite conocer perfectamente a quien se está dirigido (personas o entidades). El modulo responde a la pregunta ¿Para quién?

### 7.2.1.2 Módulo propuesta de Valor:

En la propuesta de valor se resuelve lo que va a generar valor al usuario o cliente con respecto al producto o servicio ofrecido. *“Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)”.* (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 23).

Tal como se explicó en el punto anterior, inicialmente se debe segmentar el mercado o la demanda para saber específicamente a quién se está dirigiendo, conociéndolo, se entablan propuestas con elementos que podrían contribuir a la creación de valor. Los autores afirman que algunas propuestas pueden ser de tipo innovadoras u otras parecidas pero con algún elemento

---

<sup>42</sup> La mezcla de marketing en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar en la toma de decisiones de una empresa, esto son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P fueron propuestas y desarrolladas por Jerome Mc Carthy: Product, Price, Place, Promotion y luego reproducidas por diferentes autores).

diferencial o un plus adicional como (precio, diseño, estatus, accesibilidad, reducción de costos, comodidad etc.).

El valor que genera los productos o servicios puede ser subjetivo. Sin embargo, podría hacerse alguna clasificación como “valor de uso” y “valor de cambio”; quiere decir, que el valor se podría considerar primero por el grado de utilidad y beneficio percibido y segundo por el valor de cambio en relación con el importe monetario que conlleva y la comparación o decisión que se hace con el costo de obtener otros bienes (Woscoboinik, 2009).

Lo importante para este módulo es responder la pregunta ¿El qué? ¿Qué ofrece esta empresa que no esté ofreciendo otra?

#### 7.2.1.3 Módulo Canal

Se refiere a resolver la forma de hacer llegar los productos a los clientes, pueden ser canales de forma directa o indirecta y a partir de ellos entregar la propuesta de valor a usuarios y clientes.

*A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011)*

Los canales desempeñan un papel primordial al definir como se realizara la comunicación y venta entre el tipo de negocio y los usuarios, hallar el canal óptimo puede resolver problemas de rentabilidad y estrategia de negocio.

#### 7.2.1.4 Módulo Relación con los Clientes

Las organizaciones deberán definir el tipo de relación que desean establecer con los clientes, en las grandes empresas este tipo de relación pudiera ser personal o automatizada y estar basadas bien sea en captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La relación con el cliente puede coexistir también según la segmentación del cliente. Las diferentes relaciones pueden ser de asistencia personal, asistencia exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, creación colectiva, entre otros.

Cada tipo de relación define qué tan cerca o qué tan lejos se está del cliente después de conocerlo, las relaciones de acuerdo a como se profundicen generan un costo pero este costo también podría ser un beneficio el cual podría verse reflejado en mayores ventas o mayor número de clientes.

### 7.2.1.5 Módulo Flujo de Ingresos

Una vez conocido el segmento, o los segmentos de mercado, y definir la relación que se tendrá con cada uno para la creación de modelo de negocio, se deberá también especificar cuál será su flujo de ingresos. Las empresas deberán preguntarse ¿cuánto está dispuesto a pagar el mercado por los productos o servicios que está ofreciendo? La respuesta, podrá conllevar a la creación de varias fuentes de ingresos y donde cada una fijara un precio.

*Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: 1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes. 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 30)*

Existen varias formas de generar fuentes de ingreso entre las más conocidas están: la venta directa de un producto, cuota por uso (telefonía), cuota de suscripción (Club La Nación), préstamo/alquiler, concesión de licencias, publicidad, entre otros.

<b>Mecanismos de fijación de precios</b>			
<b>Fijo</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		<b>Dinámico</b> Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Figura N°7. Mecanismos de fijación de precios (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Generar una o varias fuentes de ingreso también deberán tener un mecanismo de fijación de precios, como se observa en la imagen (Figura 7), los mecanismos pueden ser fijación fija o dinámica y esto determinará cuantitativamente los ingresos generados.

#### 7.2.1.6 Módulo Recursos Claves

Los recursos claves son los que se definen como de importancia para que genere el valor a los productores o establezca relaciones o bien sea una forma de obtener ingresos. Estos recursos suelen de ser de tipo físicos, económicos intelectuales o humanos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

*[...] Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 37). Cada modelo de negocio requerirá un recurso clave diferente, dependerá de su actividad económica o comercial y su segmentación de mercado. Definir y reconocer perfectamente los recursos hace que el modelo de negocio tenga una construcción más sólida y esto pueda traducirse principalmente en generación de ingresos.*

#### 7.2.1.7 Módulo Actividades Claves

Se refiere a las actividades más importantes que se necesiten desarrollar para generar valor a los productos o servicios y de esa forma el modelo de negocio funcione y tenga éxito.

*Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 39)*

Definir las actividades clave es fundamental ya que de estas se desprenderán todos los detalles relacionados para la elaboración de producto o servicio de calidad. Las actividades no solo son otorgadas para la construcción del producto, también pueden ser planteadas para la relación con los clientes, proveedores o el mismo grupo de trabajo.

#### 7.2.1.8 Módulo Alianzas

En este bloque se define cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes, accionistas, competidores, entre otros. Las alianzas se crean para optimizar el modelo de negocio principalmente, también para reducir costos o adquirir recursos.

*Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011)*

Las alianzas, son contactos necesarios para que el modelo funcione y se garantice como complemento de lo que se hace autónomamente, funciona además como estrategia para lograr objetivos y minimizar riesgos en su ejecución.

### 7.2.1.9 Módulo Costos

Es uno de los módulos más importantes, pues identifica qué utilidad se tiene del negocio a través de una implementación de estructura de costos. Se describen todos los costos en los que se incurre para poner en funcionamiento el modelo de negocio. Cada módulo y segmento anterior tiene un costo y se calcula una vez se haya definido la parte eficiente del cuadro (recursos clave, alianzas claves y actividades clave). No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otro, esto dependerá de la estructura de cada empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En el modelo *Canvas*, cada bloque tiene como común denominador generar el valor del negocio, logrando una interacción de cada bloque en el segmento de mercado elegido. Lo que permite finalmente el modelo de *Canvas* es responderse como organización cada pregunta que deja en claro lo que se quiere de la organización, ¿cómo se quiere hacer? ¿para quién se está haciendo? y ¿cuánto cuesta en realidad hacerlo? (Figura 8).



Figura N°8: Bussiness model *Canvas* BMC; Recuperado de <http://innokabi.com/Canvas-de-modelo-de-negocio/Osterwalder>,

La estructura de costos es entonces la suma de valores fundamentales para poder decidir la viabilidad de un producto o servicio. Identificar las actividades claves, o sus recursos y canales de

mayor importancia permitirían responder de una forma más certera estos interrogantes sobre dónde residen los mayores costos de la organización o proyecto.

### **7.3 Economía de la cultura y Gestión cultural**

Una vez conocido el concepto de administración, organización y un modelo de negocio, se da pasó a entender la unificación que se ha realizado, en los últimos tiempos, entre cultura y economía, la creación de la gestión cultural y el surgimiento de nuevos modelos de negocios culturales.

La discusión del rol que juega la cultura en el desarrollo económico de un país data desde los años 50 y 60 pero es en 1980, según un informe de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2010), donde la noción de gestión cultural ingresa al discurso cultural en Iberoamérica tanto en instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios. En los 90, la UNESCO estableció una comisión mundial de la cultura para analizar su rol en el desarrollo sustentable de la economía, generando cada vez mayor interés. En 2013 el BID lanza un manual de economía cultural en Iberoamérica donde datan y analizan el impacto del sector en la economía de diferentes países. (Restrepo & Duque, 2013)

#### **7.3.1 Economía de la cultura**

Es una disciplina tan antigua como la cultura y el arte mismo. Sin embargo, su estudio ha tenido mayor visibilidad en el siglo XX, el concepto ha sido construido desde diferentes perspectivas, entre ellas; la sociología, el derecho, la filosofía, la administración y por supuesto la economía.

Una de las primeras y más importantes aplicaciones de análisis económico no específicamente de la cultura, sí de la industria cultural y especialmente en las artes escénicas, es el libro de Baumol y Bowen (1966). El dilema económico planteado, tiene que ver con lo que se denominó la enfermedad de costos, quiere decir que: cuando existen incrementos de productividad, esta debe ir de la mano de aumento de salarios de los trabajadores y que eventualmente en los sectores donde se aumente la productividad lentamente el salario también se va a incrementar. Si esto no ocurriera, se llegaría a un punto donde nadie estaría dispuesto a trabajar en los sectores donde haya productividad menos acelerada, pues ganarían más en otro sector y en este caso no aumentaría la productividad pero sí los salarios, así el costo de los bienes que producen van a incrementarse y el resultado es finalmente bienes y servicios más costosos para el consumidor.

Los costes laborales unitarios en las artes escénicas, o del sector de los servicios, aumentan debido a que los salarios aumentan en este sector a una velocidad parecida al de la economía en su conjunto, mientras que la productividad laboral en las artes es más o menos constante. La elasticidad

ingreso de la demanda<sup>43</sup> en las artes es mayor que 1, es criticada porque también la demanda se mantiene en muchos casos pese al aumento de precios, la elasticidad de precio de la demanda es -1, aunque se pueden reducir costos de algunas maneras como reduciendo el tiempo en viajes de giras, etc.

*“Por lo tanto, en el arte los salarios suben y aumentan los costos, pero no aumenta la productividad” (Rapetti, 2007, p. 143).* No obstante, el dilema en el sector de las artes se encuentra frecuentemente en dificultades financieras al conllevar un mayor costo en representaciones escénicas. La enfermedad de costos, también llamada como “Ley de Baumol”, explicaría entonces de forma convincente la causa y las dificultades que atraviesan varias manifestaciones artísticas para poder sobrevivir.

*[...] a partir de esto se empieza a ver el sector como algo especial, algo distinto del resto de los sectores económicos, porque es difícil explicar por qué un sector que no genera suficientes ingresos para financiarse sigue funcionando, cómo logra superar su dilema. Así se empieza a hablar del tema financiamiento de la cultura (Rapetti, 2004, pp 142).*

Sin embargo, la realidad actual plantea nuevas manifestaciones artísticas que no tienen que ver solo con artes escénicas de gran producción o de dependencia de Estado<sup>44</sup>. La ley no podría explicar por ejemplo, el comportamiento de la cantidad de festivales de gran variedad, realizados anualmente y a nivel mundial. Especialmente en Europa, quien tiene un crecimiento exponencial.

La razón de que haya muchos festivales es la demanda de los mismos y se podría explicar porque al aumentar los ingresos y disminuir horas laborales, estas serían usadas para disfrutar la cultura y las vacaciones. Por lo tanto, están dispuestos a gastar más dinero con el fin de obtener una satisfacción cultural y de esta forma, el crecimiento de los ingresos ayuda a la demanda de la cultura en todas sus formas.

En evidencia de lo planteado anteriormente, diferentes economistas comienzan a interesarse por la economía de la cultura, Ruth Towse (2003) define el análisis económico de la cultura simplemente como la aplicación del análisis económico, como quiera sea definido, producción, distribución y consumo de todos los bienes culturales.

---

<sup>43</sup> La elasticidad ingreso de la demanda mide como afectan las variaciones de ingresos de los consumidores a la cantidad demandada de un bien, su cálculo es realizado dividiendo la variación porcentual de la demanda por la variación porcentual de ingresos.

<sup>44</sup> El análisis realizado por Baumol, considero solamente al teatro, la ópera, el ballet y la música clásica, los servicios eran producidos en su mayoría por organizaciones privadas sin fines de lucro quienes dependían considerablemente del Estado y de subvenciones y mecenazgo de algunas fundaciones que de alguna forma disminuían impuestos en su aporte.

Dentro del análisis económico-cultural, el primer tema a discusión fue el efecto de los subsidios en las artes: fortalecían o creaban demanda de nuevas audiencias (mejoramiento de la eficiencia), o bien si solo actuaban como una reducción del precio para personas que podían costearlo (pérdida de equidad). En consecuencia, el financiamiento de las artes fue una preocupación inicial del análisis económico-cultural. (Towse, 2003)

Algunos economistas se manifiestan a favor de la ayuda estatal y resaltan empíricamente valores “no económicos” como los de prestigio, elección, educación y legado. El arte y la cultura están en principio sujetos a la escasez es decir no son bienes libres, proporcionan “utilidad” a los individuos que la demandan y necesitan recursos para su creación, podría entenderse como satisfacción marginal (Frey, 2003).

Los bienes culturales tienen un valor dentro de la economía y el consumo, Frey (2003) afirma que tanto el arte como la cultura tienen valores que no se evidencian directamente en el mercado. Establecer un valor a los bienes y servicios culturales, implica necesariamente exceder la visión económica de los mismos.

*Las dimensiones del valor cultural y los métodos que se podrían utilizar para evaluarlo son cuestiones que se deben originar en su discurso cultural, aun cuando en algún momento fuese posible tomar prestados modos de pensamiento económicos como forma de establecer modelos adecuados (Throsby, 2001, pág. 41)*

Teniendo en cuenta que, un bien cultural lo atraviesan diferentes características tanto internas como externas, su desarrollo y adquisición puede generar un impacto desde lo personal en una comunidad, hasta de desarrollo en un país, es por eso que su valor como tal debe verse bajo diferentes conceptos. Throsby (2001), plantea que existen seis definiciones de valor cultural: valor estético (propiedad de belleza, armonía y forma); valor espiritual (vinculados a la comprensión, la ilustración y el conocimiento); valor social (aporta una conexión con los demás); valor histórico (refleja condiciones de vidas y continuidad entre pasado y presente); valor simbólico (abarca el significado de la obra y lo que representa para el consumidor; valor de autenticidad (es decir, si es una obra de arte original y única). Desde estas definiciones se entiende la multiplicidad de valor que se le puede otorgar a un bien o servicio cultural y este será determinado desde diferentes puntos de vista.

Por otro lado, “cuando hablamos del valor de una obra (...) entran en juego matices, aspectos, juicios, argumentos distintos” (Bonet, 2007, pág. 20). Expone la dificultad de otorgarle a un bien

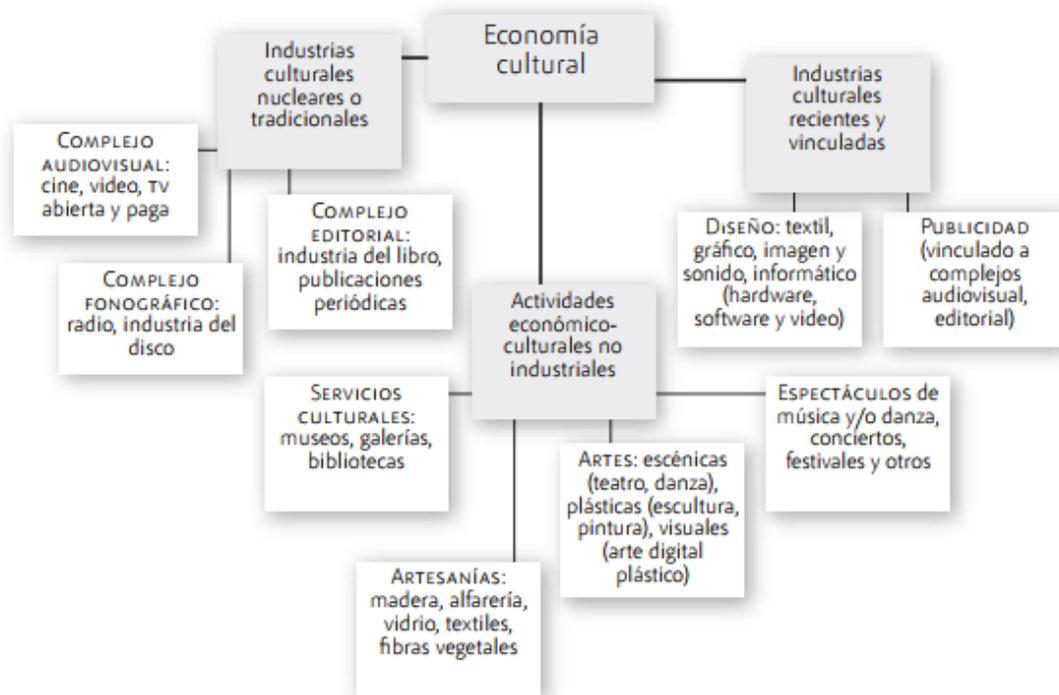
cultural un bien económico y afirma que pueden darse tres tipos de valores: el primero denominado valor funcional en términos de entretenimiento, decorativo o educativo; un segundo nivel más potente valor simbólico el cual le otorga propiamente una persona bien sea porque lo remite a un acontecimiento sea social, patriótico o geracional y por último el valor emotivo el cual es mucho más potente que los anteriores. (Bonet, 2007)

La economía de la cultura es entonces un estudio esencial para las nuevas organizaciones culturales, y para el desarrollo de nuevas políticas culturales que permitan el crecimiento económico de una nación. Si bien, las definiciones y conceptos están especialmente dirigidas hacia la industria de la cultura sin considerar a las pequeñas organizaciones tales como, los centros culturales independientes y autogestivos, caso de estudio para esta investigación, se hace importante reconocer y analizar cada factor que rodea la economía de la cultura para de esta forma entender y comparar la forma de participación que podría llegar a realizarse, comprender las líneas trazadas y el futuro que se espera de esta.

A la vez, considerar el valor cultural, simbólico o intangible, de un producto o servicio cultural, como el que se reconocería en la economía tradicional. Por ejemplo, precio fijado: valor expresado en dinero que se le otorga a un bien o servicio cultural, lo asignan las organizaciones teniendo en cuenta diferentes factores (costos de producción, distribución, promoción con respecto a la oferta y demanda, entre otros). La descripción demuestra la complejidad en designar valor o precio a un bien o servicio cultural. Sin embargo, es de gran utilidad reconocer los diferentes tipos de valor planteados por Throsby (2001) para de esta forma evaluar y plantear estrategias en la decisión de valor y así, poder disminuir la brecha de ingresos en los CCIA.

En Argentina, el campo de la economía cultural mide procesos de producción, oferta y comercialización acompañadas de procesos de investigación y comunicación cultural. En estos procesos operan micro, pequeñas y medianas empresas en todos los eslabones de la cadena de valor a nivel industrial y de servicios culturales.

**CUADRO SINCA EN EL «INFORME DIAGNÓSTICO DEL LABORATORIO DE INDUSTRIAS CULTURALES. LA MEDICIÓN DE LA ECONOMÍA CULTURAL EN LA ARGENTINA».**



Para el organismo de la Secretaría de Cultura de la Nación, tanto las actividades industriales como las no industriales pueden ser objeto de análisis y estudio desde la economía de la cultura.

Figura N°9. Instrumentos de navegación en política y gestión cultural (Ozollo & Repetur, 2011, pág. 59)

No obstante, dentro del objeto de análisis no se identifican aún centros o espacios culturales independientes, que no forman parte de la industria pero que de alguna forma hacen parte de la economía de la cultura del país. Si bien, podrían ubicarse dentro de servicios culturales o actividades económicas culturales no industriales, dentro del mapa cultural donde se obtiene la información de todas las organizaciones integrantes, no se encontró ninguno de los espacios estudiados y analizados en esta investigación.

En principio, para que los centros culturales independientes formen parte de las estadísticas culturales del país es necesario reconocerlos como tales: centros culturales independientes y

autogestivos con múltiples actividades<sup>45</sup>. Una vez se logre, el SINCA podría incluirlos dentro del mapa cultural y a partir de allí obtener información necesaria para comenzar estadísticas económicas y conceptuales. La obtención de datos podría ser requeridos a los mismos CCIA desde una base de datos creada desde el mismo sistema, dando la posibilidad de que cada uno ingrese su información propia, con la idea de dar visibilidad, analizar y demostrar sus aportes al sector.

Otra opción, que en cierta manera ya está siendo procesada<sup>46</sup>, es que los propios CCIA inicien una clasificación de información propia y estadística. Podría realizarse por medio de los movimientos que actualmente operan en busca de la ley de centros culturales y en defensa de estos (MECA, ENECA, Cultura Unida, entre otros).

### 7.3.2 Gestión cultural

Tal como se mencionó en el punto 3.1.1, el concepto de gestión ha sido estudiado y teorizado a través de los tiempos por diferentes teóricos quienes han aportado conceptos y diseños de gestión en diferentes sectores económicos privados o públicos, exponiendo principales tipos y factores a tener en cuenta en el proceso de gestión.

En el campo cultural, la gestión puede ser vista como algo pragmático, tecnocrático y hasta burocrático, por esto mismo los artistas o personas a cargo de la “administración” de organizaciones culturales frecuentemente prefieren mantenerse al margen de aplicar conceptos de gestión corrientes en su organización.

El estudio de la gestión cultural es entonces un tema relativamente nuevo, en el cual se conectan dos conceptos que en principio podrían parecer antagónicos, pero que cada vez tiene mayor significado su relación [...]”*la gestión cultural es la administración de los recursos de una organización cultural, con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción*” (Bernárdez, 2003, pág. 3).

Esta simple definición puede funcionar para diferentes organizaciones culturales o actividades en función del arte y la cultura, se reconoce la gestión cultural como una suma de acciones que

---

<sup>45</sup> Entendemos que una de las principales razones por las que no se encuentra información estadística y económica de los centros culturales independientes y autogestivos es porque no se les reconoce jurídicamente como tal y mucha de su información puede ser oculta por miedo de obligaciones fiscales comparables a espacios con mayor capacidad y solvencia económica debido a su actividad.

<sup>46</sup> En Octubre del 2017, gestores de dos centros culturales de la ciudad lanzan una propuesta de mapeo cultural a través de Facebook, consiste en a través de un documento online ingresar la información del centro cultural para después analizar la información y crear un mapa ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLC4-bBaighnhyGoVJPXqecT8Hx8uf18fKGEC7O2XR3k3\\_7w/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLC4-bBaighnhyGoVJPXqecT8Hx8uf18fKGEC7O2XR3k3_7w/viewform)), la información es básica y hasta el momento no se tiene certeza del impacto generado. Es un principio y podría ser en el futuro una herramienta útil como estadística y aporte económico.

potencializan y dan viabilidad a procesos culturales. Uno de los principales objetivos de la gestión cultural puede ser la pluralidad, por lo cual, entre sus roles más importantes está la descentralización del poder y del trabajo, plantean una mayor democratización de la cultura y sobresale el valor social por encima del beneficio económico. Así, nacen nuevos gestores de proyectos culturales que enfrentan la tarea de liderar una organización cultural sin caer en lo pragmático o tecnocrático de la administración.

*Lo más importante para una gestión cultural es entender que la creatividad, la libertad e incluso la pasión no son gestionables, esto quiere decir o hace referencia al respeto de libertad y a sus propios procesos creativos, allí podemos hablar en serio de gestión cultural (Barbero, 1996)*

Teniendo en cuenta que al campo cultural lo constituyen agentes muy específicos (artistas, editores, galeristas, entre otros) su creatividad y pasión como lo menciona el autor no son gestionables, sus conocimientos de gestión los aprenden en la práctica, es decir, la práctica hace que aprendan funciones básicas de la administración y así puedan gestionar el espacio. No obstante, debido al constante crecimiento del sector la necesidad de profesionalizarse se vuelve ser más importante, los teóricos están en busca de herramientas de gestión que unifiquen la gestión con la cultura sin dejar de lado la autonomía y libertad propia.

*El gestor cultural es un anfibio cultural, o ser creador en un género, o poseer una formación y una sensibilidad que le permita comprender las demandas y complejidades de la producción cultural. El gestor debe unir antes de separar, entusiasmar y promover. Todo ser humano debería poder desempeñar una actividad artística o simbólico-expresiva, así no sea un productor profesional (Jaramillo, 1998)*

Dado las características de los productos y servicios culturales, una de las principales cualidades que el autor plantea es la sensibilidad artística y cultural antes que la profesionalización administrativa. Si bien es importante entender conceptos administrativos se percibe aún más importante una formación cultural que le permita unificar conceptos y plantear estrategias para cumplir con objetivos. De esta forma, nace el perfil de gestor cultural y su vinculación con la economía, cultura, desarrollo social y políticas culturales.

Se da inicio a la creación de diferentes perfiles de gestores culturales, están los que desde una mirada gerencial y administrativista de la gestión cultural, enfatizan en la cultura, “*como un valor agregado a los productos dirigidos al mercado de bienes y servicios*”, mientras que otros, desde la

gestación de procesos culturales, “consideran la cultura como un factor de desarrollo social, asimilándolo de una u otra manera a la educación” (Schargorodsky, 2003, pág. 8)

A partir de esta diferenciación podría clasificarse a las organizaciones en dos grupos: aquellas con fines comerciales y aquellas sin fines comerciales. Los CCIA sin embargo podrían considerarse como un tipo de gestión cultural combinada, su autonomía y cultura emergente pretende aportar al desarrollo social, pero al ser organizaciones autogestivas tienen la necesidad de obtener algún tipo de lucro para poder operar dentro del sistema.

El análisis de este punto fue importante para la elaboración y construcción del cuestionario de preguntas para los entrevistados y fundamental para el planteamiento de la pregunta de investigación y su justificación.

#### **7.4 Autogestión**

En el punto 3 se explica cómo la crisis económica, desatada en el año 2001 en Buenos Aires, fue un factor importante para la creación de modelos de negocio alternativos, un ejemplo de ello fueron las fabricas recuperadas bajo un modelo de negocio cooperativista instaurado bajo autogestión. Es importante que el lector entienda el concepto de autogestión y los nuevos movimientos que de allí surgen, formando lo que podría denominarse como una nueva economía, o la otra economía, catalogada como economía social o solidaria.

La autogestión es un término que si bien ha sido frecuentemente utilizado en las investigaciones sociales de los últimos años, no cuenta con bibliografía teórica suficiente que explicita sus antecedentes y alcances.

Las principales tesis de autogestión fueron formuladas por los teóricos más importantes del anarquismo y el socialismo<sup>47</sup>. En el libro *La Autogestión* de Henri Arvon describe varias definiciones de autogestión formuladas por principales teóricos, entre las más relevantes la planteada por Denis Rougemont.

La autogestión es en principio la gestión por parte de las comunidades de base —municipalidades y empresas, luego regiones— de las tareas de naturaleza estatal que a su nivel le son propias. Pero es también el ejercicio permanente

---

<sup>47</sup> Tanto el Marxismo como el Anarquismo, principales ramas del movimiento socialista, son las teorías más importantes de crítica al sistema capitalista y principales fundamentos de la Autogestión. El Marxismo representado por Karl Marx hace alusión a que el Estado es un ente opresor y explotador, y por esto debería extinguirse. Por otro lado Mikhail Bakunin, uno de los más grandes, sino el más grande teórico del anarquismo, cuestionó varias teorías de Marx, Bakunin estaba en total desacuerdo en un gobierno por trabajadores, decía que cualquier forma de gobierno eran injustas, el generarse un gobierno es la creación de un Estado “organización de poder” y los Estados se basan en la coerción y el dominio, por lo que no importaría si es un estado burócrata o del pueblo, finalmente pasaría a ser dominador y muy pronto dejaría ser aquella fuerza del trabajador sobre los burócratas para convertirse en un estado contra el pueblo. (Maximoff, 1990)

de los poderes de decisión política y de control de aquellos que los ejecutan.  
(Arvon, 1978, pág. 8).

Y la definición de Bourdet y Guillerm quienes analizan la autogestión como *"una transformación radical, no sólo económica sino también política, en el sentido en que destruye la noción común de política (como gestión reservada a una casta de políticos) para crear otro sentido de esta palabra: a saber, la toma en sus manos, sin intermediarios y a todos los niveles, de todos 'sus asuntos' por todos los hombres"* (Arvon, 1978).

Los autores y sus definiciones coinciden en que la autogestión requiere de una voluntad ciudadana que esté dispuesta a participar democráticamente y de controlar su trabajo pues son ellos mismos quienes lo ejecutan. Su definición no es más que una autonomía en el manejo de recursos y un empoderamiento para cumplir con objetivos sin necesidad de intermediarios, exige también una fuerte ampliación de responsabilidad tanto en definición de estrategias como en el destino democrático de las ganancias que allí se generen, esto último podría ser el sentido más profundo y transformador de la autogestión.

Una definición aún más acotada sería la de trascender la mera administración de una empresa a manos de los propios trabajadores, definido por Francisco Iturraspe *"Se entiende por autogestión el movimiento social, económico y político que tiene como método y objetivo que la empresa, la economía y la sociedad en general estén dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. La autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y ejecución"* (1986, pág. 31).

No obstante, dentro de las definiciones de autogestión y su concepto se han creado mitos y confusiones, se dice que la autogestión debe necesariamente prescindir de líneas jerárquicas donde no existan las figuras de jefes y líderes de cualquier formación de poder, planteada por el anarquismo, pero la realidad es que una formación social pretendida en autogestión no suprime totalmente la dirección, en cambio la modifica democráticamente, como lo deja claro Pierre Rosanvallon: *"Definir la autogestión como una dirección colectiva no es suprimir la función directiva, sino modificarla"* (2006, pág. 221)

La diferencia radica en que las instancias de jerarquía devenguen en un aparato de Estado, hay formaciones que están a favor de su conformación y hay otras que no lo están e intentan dispersarlo a favor de un desarrollo verdaderamente comunitario.

## 7.5 Cooperativismo

*El cooperativismo es un movimiento social que surge en paralelo al avance de la revolución industrial y sus progresos tecnológicos a finales del siglo XVIII, denunciando y resistiendo las consecuencias negativas que estos avances produjeron en el trabajo de los talleres de producción artesanal (Fallacara, 2012).*

En la Argentina, el modelo cooperativista llegó en manos de inmigrantes europeos a fines del siglo XIX principios del XX, quienes a través de su bagaje ideológico y sus tradiciones introdujeron formas de organización y lucha que traducían ideas de solidaridad y cooperación (Fallacara, 2012). Surgieron nuevas organizaciones cooperativistas entre ellas, las fábricas recuperadas y su gestión basada en tres fundamentos principales; dirección compartida y horizontal, decisiones tomadas en asamblea y utilidades repartidas entre todos sus miembros.

El cooperativismo es representado a nivel mundial desde 1895 por la Alianza cooperativa internacional (ACI), quien define el cooperativismo como *“Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”* (Alianza cooperativa internacional (ACI), 2015)

Además, las organizaciones cooperativistas siguen ciertos principios y valores fundamentales, definidos por la ACI como la libre adhesión, el control democrático, la gestión de administradores, la educación cooperativa, el reparto de excedentes, la integración cooperativa y la preocupación por la comunidad (Alianza cooperativa internacional (ACI), 2015).

Asimismo, tomamos la definición de Ángel Petriella quien asocia de forma clara el nacimiento del cooperativismo con el surgimiento de movimientos autónomos y autogestivos como fueron todos los movimientos surgidos después de la crisis del 2001, el autor define:

*El cooperativismo nació como una respuesta a las injusticias sociales del sistema económico, basado en el mero lucro e interés individual, como necesidad compartida por quienes resultaban condenados económica y socialmente a la desigualdad estructural y a la injusticia (...) con el cooperativismo se instaló en el mundo un concepto de gestión que amalgama lo económico con lo social. En él se incorporan los valores de la democracia y la participación al ámbito de la gestión, al ámbito de la producción de bienes y servicios. (2008, pág. 82)*

Este autor plantea lo ya expuesto anteriormente, donde los nuevos movimientos y nuevos modelos de gestión surgen tras injusticias sociales o crisis económicas desatadas por el “predominante sistema capitalista”, los nuevos movimientos no se enfocan en la acumulación de utilidades sino que a

cambio construyen una relación directa entre lo económico y lo social por sobre todo, a través de sus valores y democracia.

Aun cuando el cooperativismo surge como un nuevo modelo ante el capitalismo, este no se aleja completamente de él, su sistema de gestión es construido bajo la democracia y eficiencia constituidas mutuamente y con autogestión por cada persona.

*El cooperativismo es una doctrina (fundada en una serie de valores), una propuesta organizativa y de gestión (centrada en la combinación de eficiencia y democracia al interior de las entidades solidarias), una perspectiva política (que asume un fuerte compromiso con la construcción de sociedades centradas en la ayuda mutua y el esfuerzo propio), una tradición (que se reconoce en su propio desarrollo histórico), un movimiento social, unas prácticas (que constituyen la extensión y recreación de sus valores y principios) y un proyecto de amplios alcances filosóficos, políticos, económicos, culturales y sociales) (Petriella, 2008, pág. 83)*

El cooperativismo comparte lo propuesto en la teoría administrativa clásica por la búsqueda de la eficiencia organizativa pero, además combina la democracia, ya no solo es importante ser eficiente y darle valor a un producto sino que además se hace importante asumir un compromiso con la sociedad a través de la ayuda mutua. Estos intereses estarían ligados a nuevas teorías administrativas enfocadas a las relaciones humanas.

## **7.6 Economía social o solidaria**

La economía solidaria es reconocida comúnmente como el tercer sector económico, designada así por un enfoque norteamericano del proyecto John Hopkins<sup>48</sup> definiéndolo como el sector que agrupa en su totalidad las organizaciones sin fines de lucro. La definición europea por el contrario es más amplia, promueve además las cooperativas y las mutualidades, es aquí donde se comienza a hablar de economía social más que de sector no lucrativo.

La economía social a nivel general desarrolla sus actividades dentro de la economía pública y la economía tradicional capitalista, no es fácil establecer sus límites para ubicarla específicamente entre una u otra ya que habitualmente combinan recursos mercantiles y no mercantiles que van desde donaciones filantrópicas, subvenciones del estado, e ingresos mercantiles, hasta el trabajo voluntario y remunerado (Laville J. L., 2004).

El concepto de economía solidaria o social en Latinoamérica ha llegado a mal interpretarse como “economía para pobres” que solo surge en momento de crisis como ayuda para cubrir

---

<sup>48</sup> Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (fase II), Nuevo estudio del sector emergente.

necesidades momentáneas. José Luis Coraggio tiene una visión clara de la Economía solidaria en Latinoamérica y la define mediante tres subsistemas que interactúan entre sí; el subsistema de economía empresarial, economía pública y economía popular, cada subsistema funcionan como un ideal y en este caso Coraggio nombra la economía popular como una economía diferente del capital y del estado.

*Una propuesta transicional de prácticas económicas de acción transformadora, conscientes de la sociedad que quieren generar desde el interior de la economía mixta actualmente existente, en dirección a otra economía, otro sistema económico organizado por el principio de la reproducción ampliada de la vida de todos los ciudadanos-trabajadores, en contraposición con el principio de la acumulación de capital (Coraggio, 2007)*

En esta definición el autor relaciona las lógicas económicas con el fin de explicar la economía solidaria como un núcleo en dirección a una economía alternativa, por un lado está la economía con lógica redistributiva o pública, confiada al estado y dirigida por él y por otro lado está la economía basada en una lógica empresarial o mercantil, donde existe oferta, demanda y se define un precio, la economía solidaria busca vincular estas dos lógicas uniendo la economía y la sociedad pero evitando la intromisión política.

*Esta economía es social porque produce sociedad y no solo utilidades económicas porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades –generalmente de base territorial, étnica, social o cultural- y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Es social porque vuelve a unir producción y reproducción, al producir para satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades acordadas como legítimas para una sociedad. Pero para ser socialmente eficiente no le alcanza con sostener relaciones de producción y reproducción de alta calidad. Su fundamento es, sin duda, el trabajo y el conocimiento encarnado de los trabajadores y sus sistemas de organización, pero la base material de la economía exige contar con medios de producción, crédito, tener sus propios mercados o competir en los mercados que arma el capital. (Coraggio, 2011, pág. 45;46)*

Coraggio, en esta definición de economía social deja en claro varios puntos, entre los más importantes es que aunque se trate de una economía social sin fines de lucro, no quiere decir que sea una economía anticapitalista, sí una economía no-capitalista, significa que aun cuando se generen utilidades estas no son acumuladas, son redistribuidas de manera democrática y social.

El autor reconoce también la importancia de algunos de los principios de la economía capitalista que podrían ser incentivos para organizaciones con economía social, sin seguir los

objetivos propios de la empresa capitalista. Sigue términos de la teoría del mercado como el intercambio, fijación de precios según leyes de oferta y demanda, planificación, coordinación y modelos de gestión. Cada persona tiene voto pero admite la división del trabajo y los sistemas de representación y control de las responsabilidades, crea un modelo de gestión y desarrolla estrategias de competencia frente a empresas capitalistas y utilizar sus utilidades para reinvertir en el sector y de esta forma impulsarlo hasta expandir la economía social.

En Argentina la economía social y solidaria fue formada por los movimientos autogestivos y en especial por las fábricas recuperadas, expuestas en el primer capítulo, surgidos a partir de una crisis económica y en respuesta al desempleo conformaron de manera social una economía.

*Miles de micro emprendimientos productivos de carácter social en los barrios populares donde se concentra la exclusión y la pobreza, como también microempresas que bajo la figura de monotributistas y del trabajo autogestionado, demostraron que pueden producir administrar, comercializar y distribuir la riqueza producida por sus propias manos y en el marco de unas relaciones diferentes a la empresa capitalista propiamente dicha y que constituyen desde el trabajo, la cooperación y la solidaridad. (Escobar, 2007, pág. 19;20)*

Los micro emprendimientos bajo el modelo cooperativista y autogestivo lograron que el país se reconociera como uno de los principales impulsores de la economía social en Latinoamérica, promoviendo el modelo en nuevos sectores como el arte y la cultura, de esta forma, podrían asumirse como una de las principales inspiraciones para el surgir de centros culturales independientes a los cuales abocamos esta investigación y de los que se enfatizará en los siguientes capítulos.

## **7.7 Modelo Filosófico Rizomático**

La definición de Rizoma es un concepto que viene desde la botánica, en donde la organización de los elementos no sigue una subordinación jerárquica, sino que cualquier elemento puede afectar o incidir en cualquier otro, con lo cual el rizoma carecería de centro.

En la teoría filosófica, Gilles Deleuze y Félix Guattari (1977), toman la definición de la botánica y lo denominan como modelo epistemológico en el cual todos los elementos de una organización están en condiciones de influir en los demás.

*A diferencia de los árboles o de sus raíces, el rizoma conecta cualquier punto con otro punto cualquiera, cada uno de sus rasgos no remite necesariamente a rasgos de la misma naturaleza; el rizoma pone en juego regímenes de signos*

*muy distintos e incluso estados de no-signos. El rizoma no se deja reducir ni a lo Uno ni a lo Múltiple, el rizoma está relacionado con un mapa que debe ser producido, construido, siempre desmontable, conectable, alterable, modificable, con múltiples entradas y salidas, con sus líneas de fuga. (Deleuze & Guattari, 1977, pág. 16)*

El concepto “rizoma” es una forma de organizar y concebir el mundo de forma diferente a lo que a través del tiempo se ha educado y formado; se opone al modelo arbóreo de jerarquizar, construir y estructurar todo lo que rodea en casi todas las áreas de producción humana bien sea en política, economía, educación, ciencias exacta, ciencias humanas, semiótica y filosofía de las ciencias, [...] *el rizoma es un sistema acentrado, no jerárquico y no significante, sin General, sin memoria organizadora o autómata central, definido únicamente por una circulación de estados* (Deleuze & Guattari, 1977, pág. 17).

El pensamiento rizomático es entonces la anulación de toda jerarquía, de todo centro, de toda base. Todos los elementos se equivalen y se diferencian a la vez, todo es materia-partícula, dividido y unido a la vez, singular y plural, sin ninguna base pero con una estabilidad flexible, todo se vuelve verdad y real con una relevancia intercambiable y modificable según el referencial y el momento dado, nada está fijado y todo puede volverse variable.

Un ejemplo de Rizoma en un CCIA puede darse desde la horizontalidad misma en su forma de trabajo, en general no tienen un líder identificable, las decisiones son tomadas de manera colectiva, distribuyen tareas mediante comisiones y una persona puede participar en varias comisiones a la vez o realizar múltiples tareas dentro del espacio. Es así, como un artista puede actuar, dictar un taller, programar actividades, atender la barra o controlar el ingreso de los participantes. La multidisciplina se puede evidenciar también en las actividades de los espacios, éstas pueden modificarse o mutar a través del tiempo, no son estáticas, pueden agregar o eliminar e incluso realizarlas fuera de su propia infraestructura (en teatros, otros centros culturales e incluso en el espacio público).

Hasta aquí, se ha descrito y conceptualizado términos como la organización su gestión o administración y las principales teorías con las que se entenderá su diversificación a través del tiempo. Se ahondó en el concepto de modelo de negocio al ser una parte esencial de cada organización para cumplir con objetivos y la construcción de valor. Se tomó como referencia la teoría propuesta por el modelo *Canvas*, el cual a través de su diseño permite a cualquier tipo de organización, optimizar su modelo de negocio conociendo específicamente lo que hace, cómo genera ingresos y cómo potencializa sus resultados.

Se identificó también la relación de economía y cultura, cómo se ha desarrollado a través del tiempo en Latinoamérica y cómo está constituida en Argentina. Se reconocieron los principales temas

de estudio en la economía cultural, sus fines sociales y culturales y se plantearon las primeras bases para un nuevo tipo de gestión llamada gestión cultural y el perfil de quienes asuman su rol.

Además, se describió la autogestión y su emergencia dentro de la Argentina, su atribución más importante correspondiente a momentos históricos del país traducidos en nuevos movimientos tales como, las fabricadas recuperadas y el teatro independiente Argentino, desarrollados bajo un modelo basado en el sistema cooperativista y autogestivo promovido y vinculado a la nueva economía o economía social. Economías posiblemente instauradas en la gestión de los CCIA.

Finalmente, se planteó un pensamiento filosófico creado bajo un modelo donde se estima no hay subordinación jerárquica, sino que a partir de una base se originan múltiples ramas de las cuales cada una puede inferir en otra. Para los CCIA este pensamiento podría ser determinante o inspirador en su presunto modelo de gestión basado en independencia y autogestión.

## 8. CENTROS CULTURALES

El nuevo protagonismo de la economía cultural y las nuevas formas de sustentabilidad conllevan a nuevas, o alternativas, formas de gestión. Para entenderlas y visualizar su construcción dentro de un centro cultural autogestivo se define el concepto de centro cultural y las diferentes clasificaciones para posteriormente entrelazar y plantear lo que podría reconocerse como centro cultural autogestivo e independiente bajo un modelo de gestión cultural.

Al igual que cualquier tipo de organización, los centros culturales pueden dividirse entre lo público, privado y mixto, también pueden ser identificados bajo diferentes nombres según sea su contexto; espacios culturales, equipamientos culturales, casas de cultura, centros cívicos, entre otros. Son espacios destinados a la producción y difusión de las artes y la cultura. Tienen en común ser espacios de encuentro, recreación, creación social y cultural y a la vez son referentes en educación no formal.

### 8.1 Centralidad y proximidad

En la política pública contemporánea los centros culturales tienen cada vez mayor importancia, hay más participación del ciudadano y los gobiernos están comprometidos con el desarrollo de la cultura y la promoción de valores artísticos-culturales en el territorio (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2008).

Los Centros culturales con titularidad pública son los centros creados y financiados por el estado teniendo participación directa o indirecta en su gestión y en la producción de sus contenidos<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> En Buenos Aires los centros culturales de titularidad pública se dividen en dos clases zonales y barriales. En los zonales están los centros culturales más representativos de la ciudad en los últimos tiempos (Centro cultural San Martín y Centro cultural de la Recoleta) y en los barriales están 36 centros culturales distribuidos en las diferentes comunas de la ciudad. Aun cuando, este tipo de centros culturales no hace parte directa de la investigación aquí tratada, sí se pudo evidenciar que la bibliografía de análisis de gestión o modelo de negocio para estos centros culturales de titularidad pública también es insuficiente. Sin embargo, se encontró diferentes herramientas que ayudan a medir su participación dentro de la economía y propuesta de ciudad. Una de ellas es el mencionado Sistema de información cultura de Argentina (SINCA) quien además de sistematizar cifras e indicadores de todas las actividades culturales del país, realiza un mapeo donde identifica los centros culturales y detalla las principales características.

Como segunda herramienta están las publicaciones propias de los centros culturales de titularidad pública en las cuales podría reflejarse su gestión y participación en la ciudad. Es el caso de la publicación realizada por el Ministerio de Cultura a los 30 años de creación del Centro Cultural Recoleta (CCR), la publicación hace un acercamiento a la gestión y describe la estructura organizativa con la que cuenta el CCR. Se divide en diez departamentos Artes Visuales; Artes Escénicas y Actividades Multimedia; Investigación y Producción Musical; Tecnología; Formación Cultural (cursos y talleres); Relaciones Institucionales y Prensa; Infraestructura y Funcionamiento Edilicio; Contabilidad y Suministros; Coordinación de Recursos Humanos; Tesorería. Además, incluye en su organigrama una Dirección General, una Dirección de Programación Artística, una Dirección de Gestión Operativa, una Dirección de Infraestructura y Mantenimiento edilicio y una Subdirección de Investigación, Capacitación y Producción (2011).

La publicación de los 30 años del CCR deja entrever el enfoque de su gestión, su división por departamentos podría ser inspirada a la planteada en la teoría clásica administrativa basada en la dirección por departamentos, a la vez su

*Espacios de participación para promover la cultura participativa, la educación en valores y la transformación social. Espacio para dar soporte a las iniciativas vecinales entendiendo que la participación es un proceso educativo que da herramientas al vecino/a como persona activa en su entorno. (Alcántara, 2011, pág. 9).*

Alcántara, hace referencia al rol principal de este tipo de espacios; *transformación social a través de la cultura*, quiere decir que se tiene como objetivo educar y proveer a la comunidad herramientas para salir de la pobreza o situaciones de marginalidad logrando inclusión y potencializando nuevas salidas laborales.

*Los tipos de equipamientos culturales más habituales son Teatros, Bibliotecas, Museos, Cines, Salas de Exposiciones, Escuelas de Música, Salas de Ensayo, Casas de Cultura, entre otras. Los equipamientos culturales contribuyen a niveles más altos de competencia, creatividad y seguridad, así como a la cohesión social, promoviendo una mejor comprensión de culturas y distintas generaciones de la sociedad. Asimismo, animan a los ciudadanos a participar más activamente en el desarrollo colectivo, provocando una mayor conciencia de identidad y favoreciendo o creando tradiciones locales. Son espacios de consumo colectivo o comunitario, que nacen para el uso público y ejercen de espacio de socialización. (Antoine Faúndez, 2011)*

Comúnmente los lugares expuestos por Antoine son los lugares más emblemáticos de cada ciudad ubicados estratégicamente en algún tipo de edificio recuperado, con arquitectura de índole patrimonial o de gran infraestructura creada especialmente para ellos. Se les reconoce también como equipamientos culturales de centralidad, espacios de grandes dimensiones donde predomina el capital y la atracción del turismo y el público en general (Antoine Faúndez, 2011)

Por otro lado, coexisten los centros culturales de proximidad quienes se dirigen de manera local y a diferencia de los centros culturales de centralidad, sus objetivos van enfocados a su propia comunidad.

*Edificios o sitios con cierto grado de polivalencia que, teniendo titularidad pública municipal y, por lo general, un ámbito de influencia limitado dentro del territorio de un municipio, prestan servicios, con cierto nivel de integración, de carácter educativo, cultural, social de “atención al ciudadano”, deportivo o de participación ciudadana, con independencia de su modelo organizativo” (Gumucio, 2003)*

---

organigrama demuestra niveles de jerarquía y verticalidad del modelo. Dentro de la publicación se define también de manera precisa cada módulo que podría formar parte de su modelo de gestión, define sus pares culturales, actividades principales, infraestructura, fuentes de ingreso, entre otros. El análisis deja en claro la misión y visión del centro y podría dibujarse integralmente el modelo *Canvas*.

La característica de proximidad de los centros culturales se plantea bajo tres referencias: la primera, y como característica fundamental, es la perspectiva relacionada con la cercanía espacial y temporal, pudiendo ser física o geográfica o desde una perspectiva social enfocada en la atención ciudadana<sup>50</sup>.

En segundo lugar, está su grado de polivalencia referida a la mayor cantidad de oferta de servicios bien sean artísticos, culturales, de participación, etc. Quiere decir que no se especializan específicamente en un servicio como si puede ocurrir en los centros culturales de centralidad.

Finalmente y como tercera referencia es la integración, la cual podría ser simplemente física al estar ubicados en un lugar determinado (ejemplo: un barrio), o tener un nivel más complejo; construir una política pública con la participación ciudadana (Gumucio, 2003).

Para acercarse a una definición global de centro cultural entendida bajo los objetivos de esta investigación, se propone la definición realizada por un panel de expertos chilenos en la ponencia del seminario “Centros culturales. Proyección, infraestructura y gestión” para el programa nacional de centros culturales promovida por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) en Santiago – Chile.

---

<sup>50</sup> El segundo tipo de centros culturales con titularidad pública de proximidad son los centros barriales, en Buenos Aires podría referirse a los centros culturales que hacen parte del programa cultural de barrios, creado en 1984 con el objetivo de promover y fomentar de manera gratuita el acceso a bienes y servicios culturales de la comunidad, forman parte 36 centros culturales divididos en los diferentes barrios porteños. Son de proximidad al estar ubicados localmente en diferentes comunas de la ciudad brindando una amplia oferta de actividades de iniciación, formación, producción artística y cultural en distintas disciplinas realizadas de manera descentralizada. Su principal objetivo es otorgar el derecho a la cultura desde cada comunidad fomentando la inclusión y vocación. La bibliografía sobre su gestión es igualmente acotada, la medición más cercana es la realizada por el programa de centros culturales barriales del gobierno de la ciudad donde a través de un mapa, se ubica y accede a información básica de cada centro cultural que forma parte del programa, página web, dirección y teléfono.

Por otro lado, el SINCA cuenta con un mapeo cultural y junto a esté mediciones y estadísticas de las diferentes temáticas culturales del país. Sin embargo, dentro de sus indicadores no se identifica los centros culturales de titularidad pública barriales, como tampoco se observa centros culturales independientes y autogestivos en los diferentes barrios de la ciudad. El SINCA determino como indicador “Espacios culturales” conformados por bibliotecas, ferias, salas de cine, casas de historia, puntos de cultura, entre otras. Los centros culturales independientes por sus características podrían hacer parte del indicador puntos de cultura o actividades culturales no industriales. No obstante, no se encontró referencia de ellos, se evidencian 64 organizaciones de los cuales también se detalla poco porcentaje de participación e incluso información (Los análisis y estadísticas realizadas por el sistema de información agrupan diferentes indicadores y temáticas de bajo porcentaje de aporte y lo denominan como “otros” ubicando dentro de estos los espacios culturales y puntos de cultura).

La dimensión económica del sector cultural actualmente es obtenida principalmente por temáticas como cine, diarios, digital, música, teatro y televisión. En la actualidad, el SINCA se basa en diferentes agrupaciones públicas y privadas para obtener información precisa para cada temática y así lograr los análisis estadísticos (El Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, el AFSCA (Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual), la Dirección Nacional de Patrimonio y Museos, la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares, la Cámara Argentina del Libro, el Instituto Verificador de Circulaciones, la Cámara Argentina de Productores de la Industria Fonográfica, SADAIC y Argentores, entre otros. Ver: SINCA: <http://www.sinca.gob.ar/sic/mapa/>). Los centros culturales tanto de titularidad pública como privada al no contar con un tipo de agrupación que entre sus funciones contenga medir y controlar específicamente aportes e impactos dentro del sector cultural, el sistema entonces no tendrá las herramientas necesarias de información con lo cual no podría incluirse dentro de sus estadísticas.

La falta de información podría deberse no solo a la inexistencia de agrupaciones que la construyan, sino también a la falta de construcción interna de cada espacio bien sea por falta de personas con profesiones idóneas, con competencias necesarias para la creación y seguimiento de datos económicos, estadísticos y de impacto dentro de cada centro cultural o por que no se cuenta con las herramientas necesarias para su construcción.

*Espacio abierto a la comunidad, que tiene por objeto representar y promover los valores e intereses artísticos y culturales dentro del territorio de una comuna o agrupación de comunas. Tiene un carácter multidisciplinario y en él se desarrollan servicios culturales y actividades de creación, formación y difusión en diferentes ámbitos de la cultura, así como también otorga apoyo a organizaciones y grupos dedicados a ella. (2008, pág. 24).*

Con esta definición los panelistas compendiaron las funciones y objetivos de cualquier tipo de organización cultural o centro de cultura, refiriéndose a las diferentes clasificaciones de centro cultural en concordancia con las expuestas por los centros culturales de proximidad<sup>51</sup> (geográfica, física, de grado de dependencia institucional, etc.)

Los CCIA podrían incluirse dentro de la clasificación de centros culturales de proximidad, al cumplir las principales características con respecto a su ubicación, polivalencia y nivel de integración con la comunidad. La nueva participación ciudadana y el surgimiento de los CCIA hace que la definición de proximidad pueda ampliarse y convenir en que los centros culturales de este tipo no solo tienen titularidad pública sino que también los hay de titularidad privada o mixta, con diversos modos de gestión pero siguiendo la misma lógica de proximidad cultural.

#### **8.1.1 Centros culturales con titularidad privada**

Los centros culturales con titularidad privada responden, en cierta parte, al mismo concepto de organización privada descrita en el punto 7.1.1. Estos también podrían dividirse en centros culturales privados con o sin fines de lucro y además categorizarse como de centralidad o de proximidad.

*El sector privado con fines de lucro agrupa a aquellos agentes que actúan en el ámbito cultural con fines fundamentalmente lucrativos. Su acción prioritaria se orienta a las actividades industriales y mercantiles derivadas de los bienes y servicios culturales (Rapetti, 2002).*

Un centro cultural privado con fines de lucro puede ser creado por un individuo, grupo de personas privadas o instituciones que mediante aportes de capital privado crean un espacio con fines comerciales y en busca de utilidades económicas. Son administrados y gestionados por privados. Además, pueden ser lugares que se presentan como proveedores de bienes y servicios culturales para el sector público.

Este tipo de espacios podrían relacionarse con la característica de centralidad, pues en general son creados con alto capital económico, su infraestructura es emblemática, de gran capacidad, se

---

<sup>51</sup> Para enfatizar en las clasificaciones de centros culturales de proximidad también leer: Serie de equipamientos municipales de proximidad, “estudio de situación”; fundación Kaleidos.red, Ediciones TREA, España, 2002.

encuentran ubicados en lugares estratégicos o centrales de las ciudades y se caracterizan por ser puntos turísticos y de importante oferta cultural en la ciudad. Su ubicación y oferta de espectáculos funcionan como una estrategia fundamental de marketing para el turismo, elevando así sus ventas y visitas<sup>52</sup>.

Por otro lado, están los centros culturales privados sin fines de lucro, los más reconocidos son los creados por un grupo de personas o fundaciones que tienen como objetivo promover las artes y la cultura en su comunidad. Su capital puede provenir por medio de donaciones, aportes de fundaciones, aportes de empresas o por medio de cooperativismo.

*(...) el sector sin fines de lucro desarrolla actividades culturales que son fundamentales en el sector de la creación artística, las prácticas amateurs, y el desarrollo de elementos identitarios. Se orienta por lo general por el interés general, y por el bien común (Rapetti, 2002, pág. 15).*

Este tipo de centro cultural se asemeja a la funcionalidad de los centros culturales con titularidad pública, con la salvedad de que los privados no cuentan con capital público ni financiación por parte del estado. Los beneficios obtenidos no se distribuyen entre sus socios o directores sino que deben ser reinvertidos de acuerdo a los objetivos del centro cultural.

Así mismo, dado el enfoque de fines sociales y culturales, cumplirían también con la característica de proximidad al estar dirigidos al consumo interno y local, con cercanía espacial y temporal. Los centros culturales privados sin fines de lucro son entonces organizaciones dirigidas a su comunidad con objetivos sociales y culturales cuyo fin principal es la inclusión social y la democratización del arte y la cultura<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> En Buenos Aires, los centros culturales que reúnen estas características son especialmente grandes espacios enfocados al tango y al teatro, estos han sido por décadas referentes culturales de Argentina y principalmente de Buenos Aires. Su historia e inicios se representan en una icónica avenida del centro de Buenos Aires, Av. Corrientes. Ha sido reconocida a lo largo de su historia por ser la representación bohemia y del tango en la ciudad, entre los bares y teatros allí creados se presentaron grandes orquestas y cantautores, entre ellos el reconocido Carlos Gardel. Actualmente, allí conviven teatros como el Gran Rex, El opera, Paseo la plaza, etc. Lugares que por su infraestructura y oferta cultural se han convertido en puntos turísticos principales de la ciudad. Estos tres lugares, fueron construidos y financiados por capital privado de grandes empresarios e incluso bancos que decidieron comprar e invertir en hitos culturales, tal como el Banco Citi quien compró los derechos del teatro opera en el 2010 por tres años.

<sup>53</sup> En Buenos Aires existen una gran cantidad de centros culturales sin fines de lucro con característica de proximidad. Centros Culturales creados por la sociedad civil e inscriptos jurídicamente como asociaciones civiles. Son entidades que tienen como objeto principal el bien común bajo diversos fines, en este caso cultural y social. Varios centros culturales de la ciudad previos a ley de centros culturales, fueron creados bajo esta figura siendo la que más se ajustaba a sus intereses y objetivos. Están ubicados generalmente dentro de su mismo barrio y buscan trabajar para su propia comunidad, su oferta cultural está totalmente enfocada para esto. Suelen ser espacios como teatros, bares con presentaciones en vivo, donde además se dicten talleres, etc.

No obstante, aunque comúnmente sean los centros sin fines de lucro los que tengan característica de proximidad, pueden existir centros con fines de lucro también caracterizados como de proximidad. De este tipo de centros culturales hablaremos en el punto (8.1.3).

#### **8.1.2 Centros culturales de titularidad mixta**

Organizaciones con titularidad mixta son aquellas que no son privadas, en su totalidad, sino que dependen del Estado para financiarse o viceversa.

Existen diferentes formas de crear una organización mixta. Una de ellas, es una organización creada como pública pero que a través del tiempo fue descentralizando su gestión y permitió la entrada de inversores privados con inyección de capital necesario para su sostenibilidad. Por otro lado, están las organizaciones con el efecto contrario, donde una empresa privada necesitó ayuda del sector público para sobrevivir y esté lo otorgó, debido a su posible importancia económica o patrimonial para la ciudad o país. Sin embargo, su gestión sigue siendo privada. Un tercer caso, puede suceder cuando una organización desde su creación surge bajo titularidad mixta previo a un acuerdo entre el sector público y privado para ofrecer conjuntamente un determinado servicio.

El capital de las organizaciones mixtas proviene tanto del sector privado como el público, en unos porcentajes que no permitan el control público, pero sí garanticen ciertas subvenciones. En general, este tipo de organizaciones son creadas para prestar servicios a la comunidad como servicios públicos (limpieza, recolección de basuras), cuidar y promover la comercialización de un bien natural por medio de un sector privado con capital y relaciones comerciales (empresas petroleras) o en ciertos casos preservar algún edificio arquitectónico, declarado como patrimonio cultural, los cuales pudiesen ser finalmente nacionalizados (tales como teatros con arquitectura emblemática).

Los centros culturales con titularidad mixta al igual que las diferentes titularidades, ya mencionadas, pueden tener características de proximidad y centralidad. En ambos casos el estado reconoce su importancia para la sociedad, el patrimonio de la ciudad o el beneficio económico que pudiese aportar y bajo estas razones decide aportar, formar o gestionar.

Es el caso de centros culturales emblemáticos de las ciudades, construidos por personas o entes privados y que por su arquitectura, por ejemplo, fueron reconocidos como patrimonio cultural. No obstante, por diferentes razones o circunstancias no lograron ser sostenibles en el tiempo y el estado decide evaluar y en algunos casos verse en la necesidad de ayudar a conservar o solventar. Tanto por la gran importancia que tienen para la sociedad como por la posibilidad de ser instrumento de inclusión y exponencial económico de la ciudad o país<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> En Buenos Aires existe el caso del Teatro Cervantes. Un teatro fundado por dos empresarios españoles en 1921. El teatro se convirtió en una importante obra arquitectónica de la ciudad y de amplia oferta cultural. Seguidamente, después de malos manejos administrativos y elevadas deudas, decidieron ponerlo a la venta bajo subasta pública. Sin embargo, una

### 8.1.3 Centro Cultural autogestivo

Los centros culturales tienen una característica filantrópica de por sí y generalmente han sido gestionados por el estado en oficio de responsable directo para otorgar y respetar el derecho a la cultura. Sin embargo, cada vez más la sociedad se une a la creación de espacios de cultura, comprometidos a brindar acceso cultural a la comunidad en su propio territorio y desarrollar actividades que aseguren la participación del derecho a la cultura. Son entonces, espacios de proximidad pero con titularidad privada.

*Cuando la asociación, colectivo o grupo vecinal sin ánimo de lucro arraigado en el territorio realiza la gestión de un equipamiento. La titularidad del equipamiento es privada donde el responsable de la gestión es la asociación, colectivo o grupo vecinal que desarrollará el proyecto a través de sus propios medios en una horquilla amplia que va desde una punta donde se piden subvenciones a otra donde se generan, por sí mismos, sus propios recursos” (Alcántara, 2011, pág. 5).*

El autor hace referencia a equipamiento como centro cultural y vincula en su definición términos como asociación, colectivo y desarrollo con sus propios medios, definiciones vinculadas a la cooperación y a la economía solidaria, anteriormente expuestas, se podría deducir entonces que los centros culturales autogestivos también podrían formar parte de esa otra economía.

Adicionalmente, Alcántara se refiere a una dificultad que padecen los espacios autogestivos y es la necesidad de pedir subvenciones al estado, cuestionando su independencia y autogestión. En general, deben acudir al estado por la dificultad que poseen de generar recursos suficientes para sostenerse. Además, reconocen al estado como un ente con obligaciones hacia el crecimiento y el libre desarrollo de entidades culturales, sobre todo cuando estas estén dirigidas a la comunidad y aporten en su formación e inclusión social y cultural, desde el barrio hasta la ciudad o país.

Otro interesante concepto del tipo de centros culturales independientes es el planteado por Davis, Etchart, Jara y Midler en (Repeteur & Ozollo, 2011) al cual los definen como empresas híbridas:

---

comisión de gente del teatro solicitaron una audiencia con el presidente de la época, Presidente Alvear, en busca de promover la adquisición del teatro por parte del estado, logrando así finalmente su obtención.

*ONG (Organizaciones no gubernamentales), OSC (Organizaciones de la sociedad civil) y grupos de emprendedores y artistas informales, en los que se detecta una combinación del cumplimiento de la misión organizacional, con la generación de estrategias de autofinanciamiento: desarrollo de negocios ligados a la misión, producción y comercialización de servicios culturales(...)Están conformando una base amplia para la generación de valor económico y de puestos de trabajo en general en las franjas más jóvenes de la sociedad (2011, pág. 81)*

Los autores tratan de definir este tipo de empresa como un híbrido que está en el medio de lo denominado PYME cultural y una organización sin ánimo de lucro, funcionan bajo parámetros de una empresa generando un modelo de negocio pero su interés va más allá de los fines económicos. Son emprendimientos solventados de forma autónoma, influenciadas por nuevos planteamientos económicos o alternativos como la economía social, la cooperación y la asociación. Asimismo, van desarrollando una estructura principalmente horizontal.

*Las híbridas, como producto de su accionar y de los escasos recursos disponibles públicos, por la crisis y del despilfarro de los estados y las burocracias, comenzaron en todo el mundo a combinar misión con autofinanciamiento. Así muchas de ellas hoy disponen de planes estratégicos de negocios sociales y culturales que les han dado sostenibilidad y les han permitido derrotar la incertidumbre y la dependencia estatal o de empresas patrocinantes. (Repeteur & Ozollo, 2011, pág. 82).*

El Estado es el principal responsable de otorgar y validar el derecho a la cultura. No obstante, en algunos casos sus aportes no son suficientes bien sea por el “despilfarro” mencionado, por darle prioridad a otros sectores económicos o por una visión errónea de la cultura como generador de gasto. Esto ha hecho que la cultura en cierta forma haya tenido que autofinanciarse y construir una validez propia en lo que actualmente se le reconoce como un sector fuerte y en crecimiento.

*Los derechos culturales son una categoría subdesarrollada desde el punto de vista teórico, académico y han sido considerados, por decirlo de alguna manera, el pariente pobre de los derechos humanos. Primero se construyeron los derechos civiles y políticos; luego los económicos y sociales; y finalmente los derechos culturales, últimos en llegar al club de los derechos humanos (Pedro, 2004).*

El derecho a la cultura en general tiene muchas necesidades principalmente en los presupuestos que se le asignan y en la falta de reconocimiento como fuente de desarrollo. A partir de esta idea los autores Davis, Etchart, Jara y Midler (2003) sustentan la creación de nuevos movimientos que toman el liderazgo del sector cultural de manera independiente y con sus propuestas, buscan la inclusión y protección de los derechos culturales. Asimismo, demostrar a los estados la

importancia de invertir en cultura y con sus logros posiblemente estén respondiendo interrogantes históricos de los gobiernos frente a la cultura.

Finalmente, se tiene en cuenta la definición realizada por La *Red Transibérica* de centros culturales<sup>55</sup> quienes aportan una amplia descripción de centro cultural autogestivo dentro de un manifiesto acordado entre más 29 centros culturales en España.

*Junto a la cultura institucional y a la cultura mercantilizada coexisten iniciativas culturales surgidas de la sociedad civil que carecen de ánimo de lucro y que, por lo general, profesan una fuerte vocación pública. Estas iniciativas se caracterizan por su compromiso social. Parten de planteamientos globales para actuar localmente, sobre su entorno más próximo y su comunidad. Son, por tanto, iniciativas esenciales para el desarrollo de visiones plurales, interculturales, transdisciplinarias y descentralizadas. Los espacios culturales son lugares de encuentro que estimulan la generación de ideas. Son laboratorios de innovación artística y aprendizaje colectivo, pero también de innovación social, pues su fin último es el fomento y desarrollo de una ciudadanía activa. Entre otros términos, utilizan el de independiente para autodefinirse, pero son muy conscientes de que, en realidad, su auténtica naturaleza respecto a otros agentes es de interdependencia dado el entorno altamente plural, heterogéneo y complejo en el que estos se desarrollan. En cualquier caso, esta independencia debe entenderse como libertad y, en particular, como libertad para expresar opiniones y ejercer derechos sin intervención ajena. La supervivencia de estos espacios depende en gran medida del diseño de un modelo de financiación que reduzca la dependencia económica de otros agentes. De esta manera, la aceptación de una lógica económica y de financiación mixta, que atienda a principios de redistribución (subvenciones públicas y privadas), reciprocidad (voluntariado, intercambio en especie, etc.) y autofinanciación mediante iniciativas rentabilizables en el mercado. No obstante, ninguno de estos principios debe suponer caer en la subyugación y/o precarización (Red Transibérica Espacios Culturales Independientes, 2013).*

El manifiesto deja en claro la caracterización de un centro cultural autogestivo y busca resolver el cuestionamiento de recibir subvenciones públicas, señala lo que se debería entender cuando se accede a ellas. Además, pone en evidencia la dificultad que enfrentan los centros culturales autogestivos en materia económica y hace mención a la necesidad de un nuevo modelo de financiación con el fin de reducir dependencia económica con otros agentes. No obstante, realizar el posible modelo requeriría que sus integrantes posean

---

<sup>55</sup> La Red Transibérica es una plataforma descentralizada de cooperación y apoyo mutuo, reúne alrededor de 30 espacios independientes y colectivos de España y Portugal, su misión es promover la cooperación y ayudar a fortalecer los espacios culturales independientes.

algunos conocimientos idóneos para su manejo. Entre ellos; conocimientos económicos, administrativos y financieros.

Hasta acá, se ha realizado un acercamiento a la definición de centro cultural, clasificados como de centralidad o proximidad y de titularidad pública o privada. Se identificó también la clasificación en la ciudad de Buenos Aires<sup>56</sup> y se acordó reconocer a los centros culturales autogestivos, referentes de esta investigación, como un tipo de centro cultural de proximidad con titularidad privada.

## **8.2 CENTROS CULTURALES INDEPENDIENTES Y AUTOGESTIVOS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

Desde 1998 y especialmente después de la nombrada crisis (2001) en el marco del neoliberalismo y el predominante modelo capitalista orientado al consumo, emergieron también en Buenos Aires varias casas adaptadas para la expresión artística y cultural, recuperando formas autogestivas de trabajo. En alternativa a la industrialización, las nuevas casas culturales comenzaron a proliferar en cada barrio de la ciudad con actividades como teatro, música, artes plásticas, cine, talleres de formación y encuentros artísticos en general. Con sus propuestas buscaban generar un nuevo acceso de cultura y de formación y así, lograr ocupar un lugar dentro del escenario cultural de la ciudad (Wortman, 2005).

### **8.2.1 Movimientos de centros culturales autogestivos en la capital de Buenos Aires**

En correlación con el teatro independiente, los centros culturales atravesaron difíciles momentos surgidos en diferentes situaciones del país. Poco se ha analizado y escrito académicamente sobre estos espacios pero los momentos más importantes, según los directores de los espacios entrevistados, podrían resumirse postcrisis 2001 y post Cromañón.

El ajuste neoliberal y la posterior crisis del 2001 trajeron consigo, además de desempleo y mercado de trabajo excluyente, un despertar de nuevas formas de protesta social, grupos en resistencia iniciados desde expresiones sociales colectivas, populares y espontáneas. Experiencias que retomaron formas de organización, de funcionamiento autogestivo y cooperativo. Se presentaron como modelos alternativos de producción y desde sus prácticas cuestionaron un modelo económico hegemónico con lógicas propias del modelo capitalista como la acumulación de ganancias, individualismo, consumismo. Los centros culturales crearon y expandieron también una cultura alternativa que

---

<sup>56</sup> La identificación fue realizada de manera global y sin ahondar específicamente en el tema, considerando que este tipo de centro cultural no hace parte de nuestro objeto de estudio. No obstante, sería importante analizarlo en futuras investigaciones.

construiría nuevas formas de vida donde predomina el ser humano y un nuevo modelo de gestión a través del cooperativismo y activismo ciudadano.

*Con la experiencia de los llamados centros culturales autogestionados anteriormente mencionados, emergieron nuevos sentidos de la palabra cultura, sumergidos durante los 90. En estos espacios se manifiesta una defensa de la gratuidad, aunque se acepte que es necesario cobrar para mantener los gastos mínimos, pero no para el lucro. Constatamos que en estos espacios se reproduce la lógica de la escuela pública y de los espacios públicos en general, abiertos, así como el hecho de garantizar que todos pueden entrar y circular como forma de resistencia a la lógica privatista de los 90. (Wortman, 2009, pág. 126)*

Surgieron así decenas de centros culturales, pequeños espacios de cultura independiente o pequeñas organizaciones híbridas<sup>57</sup>, creados generalmente en espacios como casas y PHs<sup>58</sup> en cada barrio de la ciudad, destinados a realizar múltiples actividades culturales. Una simple definición otorgada por Cristian Antoine (2005) los definiría como “*espacios en los cuales se desarrolla, fortalece y recrea la actividad cultural y artística de una comunidad*”. Debido a la amplia oferta de actividades culturales y la gratuidad en su mayoría, logran generar un amplio acceso y participación a la comunidad.

### **8.2.2 Contexto político y normativo de los centros culturales autogestivos**

En el año 2004 después del accidente de Cromañón, las autoridades deciden realizar estrictas inspecciones en diferentes espacios ocasionando el cierre de cientos de ellos tras no llegar a cumplir a cabalidad con las normas establecidas. Los coordinadores manifestaban no poder cumplir con estas normas, principalmente por exigencias en espacios que no tiene el tamaño necesario para cumplirlas y sobre todo, por la poca capacidad económica para realizar las adecuaciones exigidas.

Tanto para los centros culturales como para los artistas independientes, el panorama de expresión y oferta cultural sufrió grandes limitaciones, pues al clausurar pequeños espacios los nuevos artistas y la comunidad en general no podían acceder fácilmente a un lugar físico de expresión cultural. Por consiguiente, los lugares de mayor tamaño y con mayor capital económico lograron convertirse en pequeños monopolios culturales donde podían manipular en cierta medida la oferta y demanda cultural en la ciudad.

---

<sup>57</sup> Nombre otorgado por Davis, Etchart, Jara y Midler a nuevos movimientos culturales independientes que toman el liderazgo del sector cultura ayudando en la inclusión y el desarrollo social.

<sup>58</sup> Vivienda de tipo propiedad horizontal, con bastante demanda en la ciudad de Buenos Aires debido a las particularidades de su diseño y espacio. En general son viviendas antiguas de techos altos, habitaciones amplias, con patios internos y externos y en su mayoría con doble planta. Las características hacen un espacio ideal para sus multipropuestas en un mismo lugar.

*Desde el incendio de Cromañón en 2004, y potenciado por la “política cultural” de Mauricio Macri, los espacios que en la capital federal se ofrecen para actividades artísticas son cada vez menos: clausuras, burocracia y un vacío legal inexplicable hacen que los Centros Culturales queden fuera de toda regulación” (Soifer, 2013)*

Soifer define diferentes problemáticas que ocasionaron los cierres de centros culturales en la década 2005-2013. Por otro lado Claudio Gorenman<sup>59</sup> frente al tema, en una de las charlas por la ley de centros culturales<sup>60</sup> asegura que durante este periodo los cierres no solo se dieron por una reglamentación exigente o por faltas en materia de seguridad. Según Gorenman lo que realmente sucede es un vacío legal, *“Es una pseudo clandestinidad, pues están funcionando, cumplen con los requisitos de seguridad, pero no tienen un papel que acredite su actividad” (Gorenman 2011).*

Al no contar con una figura habilitadora que los defina como centros culturales con múltiples y diversas ofertas, los espacios deben registrarse a través de figuras legales ya existentes pero las cuales no reflejan la realidad de sus actividades y tampoco de sus condiciones al ser espacios en su mayoría autogestivos y sin ánimo de lucro. Así mismo, genera una confusión para los organismos en el momento de aplicar las normas.

El vacío legal al que alude Gorenman se produjo desde el 2007, cuando se derogó el Régimen de Clubes de Cultura<sup>61</sup>. El decreto de necesidad y urgencia 03/2005 reconocía la existencia de espacios no convencionales, experimentales y multifuncionales, pero fue dejado a un lado y reemplazado por leyes específicas para salas de teatro independiente, clubes de música en vivo y salones de peñas y milongas<sup>62</sup>. Así, los centros culturales pasaron a la ilegalidad y a una situación de precariedad en cuanto a las habilitaciones, puesto que no había una figura que los contemplara (Ley Meca, 2016).

*Trabajar como ‘club social y deportivo’ o ‘teatro independiente’ son formas que de ninguna manera nos representan como espacios porque nos caracterizamos por programar múltiples lenguajes: no somos clubes de música, no somos teatro, pero era o es la única solución transitoria”, subrayó Juan y concluyó: “Básicamente lo que queremos comunicarles hoy es que sí existimos y nos vamos a resistir a desaparecer (2011)”<sup>63</sup>.*

---

<sup>59</sup> Director centro cultural Matienzo, fundador de MECA, Abogado y principal promotor de la ley de centros culturales.

<sup>60</sup> Charla por la ley de centros culturales 11/11/2013. Centro cultural Matienzo

<sup>61</sup> Para leer la ley completa: [http://ciudadfutura.com.ar/20-15/Ordenanza\\_Club\\_Social\\_y\\_Cultural.pdf](http://ciudadfutura.com.ar/20-15/Ordenanza_Club_Social_y_Cultural.pdf)

<sup>62</sup> •Salas de teatro Independiente (Leyes N° 2147 y 2542 -años 2006/7-) • Club de Música en vivo (Leyes N° 2321 y 2324 - año 2007-) • Salón peña y milonga (Ley N° 2323 -año 2007-)

<sup>63</sup> Juan Ivanovich integrante del centro cultural Matienzo y parte activa de MECA, en la primera charla de la ley de centros culturales, explicaba al público asistente el porqué de la importancia de la ley.

Ante las frecuentes clausuras y la necesidad de ser reconocidos, en la CABA se agruparon diferentes representantes de la cultura y directores de centros culturales de la ciudad y desde el año 2011 forman un movimiento al que se le denominó Movimiento de Espacios Culturales Artísticos (MECA)<sup>64</sup>.

#### 8.2.2.1 *Movimiento de Espacios Culturales y Artísticos (MECA)*

MECA es una organización social cultural y política, como organización busca fortalecer la forma de construir colectivamente a través del intercambio y la acción. Proponen la unión de espacios culturales a través de experiencias con el fin de ayudarse entre sí y de alguna forma protegerse, proteger al artista, a gestores y al público en general por medio de ideologías, propuestas culturales, contenidos, producción y finalmente políticas públicas (MECA)<sup>65</sup>.

Algunos de los espacios que integran MECA sufrieron directamente clausuras las cuales además de afectar a los trabajadores de cada lugar, artistas, talleristas y al público en general, también fueron determinantes a la hora de unificarse y lograr mayor consolidación del movimiento y propuestas.

*Ningún espacio funciona dentro de los márgenes que prevé la actual legislación, que es obsoleta y no reconoce nuevos modelos de gestión no comerciales. Está pensada para una cultura gestionada por empresarios, pero ese no es el modelo predominante en la ciudad. La mayoría hoy son independientes"...hay por lo menos 80 espacios de cultura independiente, muchos que surgieron post Cromañón, y ninguno está habilitado bajo una figura que los represente. Algunos están como Teatro Independiente, otros como club de música, galería de arte, café-bar..." (Vergani, 2013)*

MECA surge entonces para dar mayor visibilidad a los centros culturales y defender en conjunto la sobrevivencia de estos, para lograrlo tendrían que trabajar en políticas públicas que los reconocieran y los protegieran. MECA participó en la redacción y sanción de la ley de centros culturales que terminó de ser aprobada en octubre del 2015, la ley fue redactada con el fin de exigir la habilitación y personería jurídica como centro cultural con múltiples actividades con la cual pudieran operar sin clandestinidad y sin temor a clausuras por la divulgación de eventos.

Aunque MECA en el año 2011 inicia su campaña más exhaustiva, en el año 2010 hubo un primer intento de propuesta el cual tuvo respaldo de algunos legisladores, la ley fue presentada más

---

<sup>65</sup> Para más información se recomienda visitar el sitio web: <http://www.movimientomeca.com.ar/>

como un una solución momentánea ante la urgencia de no tener ningún rubro habilitatorio y las frecuentes clausuras pero aun así estuvo dos años en la legislatura sin ser votada.

Aun cuando MECA tuvo apoyo de legisladores, la organización quiso resaltar en cada comunicado que es una propuesta hecha desde integrantes de la cultura como iniciativa popular y se reconocen como apartidarios:

*[...] no sólo es el texto de la ley lo que nos representa, sino también el medio por el cual buscamos su sanción: la Iniciativa Popular. Para que la ley se ponga en tratamiento en la legislatura porteña, no dependemos del padrinazgo de ninguna estructura partidaria, sino de 40 mil firmas en apoyo de la iniciativa (MECA)”<sup>66</sup>*

Del 2010 al 2014 se unieron a MECA diferentes colectivos, gestores culturales y representantes de la cultura quienes en conjunto fortalecieron la ley con un proyecto más completo y aún más ambicioso, MECA inicia su campaña con la búsqueda de las 40000 firmas solicitadas para poder presentar la propuesta ante la legislatura de la ciudad de Buenos Aires y pedir que se trate el modelo de ley donde se solicita crear una figura habilitadora para centros culturales y fomentos para espacios que promuevan la cultura en la ciudad.

En el primer semestre del año 2014 se clausuraron más de 20 centros culturales independientes a lo largo de la ciudad<sup>67</sup> por parte de la Agencia Gubernamental de Control (AGC). Ante la cantidad y la arbitrariedad de la clausura, en muchos casos por la confusión que deriva el vacío legal frente a estos espacios, tanto MECA como diferentes colectivos, asociaciones y representantes de la cultura se unieron en primer lugar para que con apoyo mutuo se levantaran dichas clausuras, en el medio nace la ayuda de abogados culturales<sup>68</sup> quienes logran levantar varias clausuras y de esta forma permitir a los espacios volver a sus actividades en poco tiempo.

En segundo lugar, se agruparon para dar visibilidad al problema que se enfrentaba a través de los años, con una importante intensidad en el año 2014. En Agosto de 2014 bajo la consigna de la cultura no se clausura lograrían una gran movilización que convocó a más de 4000 personas y bajo una representación de clausura simbólica se puso una faja en la Jefatura de Gobierno, en la que se leía “clausurado por obstruir el libre acceso a la cultura”.

---

<sup>66</sup> Texto completo y explicativo de apoyo a la ley de centros culturales, sitio web: <http://leymeca.com.ar/>

<sup>67</sup> Para leer más sobre las clausuras [http://cultura.elpais.com/cultura/2014/08/19/actualidad/1408407145\\_154619.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2014/08/19/actualidad/1408407145_154619.html)

<sup>68</sup> Abogados Culturales es una organización que tiene como misión defender la cultura independiente y autogestiva, su labor frente a las clausuras fue representar a los afectados manejar su caso ayudándolos a entender y comprender el procedimiento para poder levantar finalmente una clausura, para más información visitar su página de Facebook: <https://www.facebook.com/AbogadosCulturales/>



Figura N°10: Fotografía: Pedro Braga Sampaio “Clausurado por obstruir el acceso a la cultura” Recuperado de: <http://lanan.com.ar/culturales-clausura/>, 2017

Luego de este acto, se logró que fueran escuchados y 17 legisladores del partido político “Frente para la Victoria (FPV) firmaron la propuesta de ley que hasta la fecha ya llevaba un poco más de 30 mil firmas recolectadas, el FPV pidió algunas modificaciones con las cuales se estuvo de acuerdo y de esta forma fue presentada.

Entre agosto y diciembre del 2014 siguieron las clausuras en la ciudad, en diciembre se realizaría la última sesión de votación en la legislatura para aprobar las leyes presentadas, ante la urgencia de lograr que se votara la ley y de esa forma frenar con las clausuras se formó un nuevo movimiento llamado Cultura Unida<sup>69</sup>, el objetivo de esta agrupación fue principalmente convocar a la mayor cantidad de personas para reflejar la urgencia y necesidad de la ley obligando a que se votara en la última sesión del año.

---

<sup>69</sup> Del movimiento hacían parte además de gestores y representantes culturales también los colectivos Asociación Argentina de Teatro Independiente (ARTEI), Espacios Escénicos Autónomos (ESCENA), la agrupación política Seamos Libres, Abogados Culturales, el movimiento La Cultura No se Clausura, el Frente de Artistas Ambulantes Organizados y Potencia Unida

Cultura Unida convocó a una manifestación multitudinaria frente a la legislatura el mismo día de las votaciones de ley, fue una manifestación pacífica representada por representantes de la cultura e importantes artistas independientes de la ciudad, fue tal la acogida que dentro de la legislatura la sesión tuvo que ser interrumpida, la manifestación llegó a oídos del entonces Jefe de Gobierno Mauricio Macri quien finalmente aceptó cuestiones que no tenían acuerdo desde el lado de los espacios culturales para finalmente ser votada y aprobada el 11 de diciembre del 2014 por unanimidad de 56 votos una primera parte de la ley, quedando otra parte para terminar de aprobarse finalmente en octubre del 2015.



Figura N°11: Resultado de votación sesión de congreso por la aprobación de la ley de centros culturales. Retomado de: <https://www.facebook.com/la.cultura.unida/>

### 8.2.3 Proyecto de Ley de centros culturales MECA

La primera ley N°5420 (Anexo 1) llamada ley de iniciativa popular se le dio como nombre “Habilitación de centros culturales y clubes de cultura” está compuesta por 30 artículos e incluye definición de centro cultural como *“espacio no convencional y/o experimental y/o multifuncional en el que se realicen manifestaciones artísticas de cualquier tipología, que signifiquen espectáculos, funciones, festivales, bailes, exposiciones, instalaciones y/o muestras con participación directa o tácita de los intérpretes y/o asistentes”* además de todas las normativas e inscripciones que deberán cumplirse para habilitarse de acuerdo a su capacidad e infraestructura.

La conquista más importante con esta ley además del reconocimiento legal bajo la figura de centro cultural, es precisamente la definición de cada uno de acuerdo a su capacidad y superficie y así proteger emprendimientos sin fines de lucro mediante trámites gratuitos con un régimen tributario especial, excepciones de accesibilidad para centros culturales no comerciales y flexibilización de los trámites acelerando los tiempos de habilitación de nuevos centros culturales.

La segunda parte de ley aprobada es la ley N° 5369 que hace una modificación al código de planeamiento urbano y se incluye una definición de centros culturales con diferentes tipologías, clasificándolos desde clase A, hasta clase D.

- Centro Cultural “Clase A” hasta ciento cincuenta (150) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 300 m<sup>2</sup>.
- Centro Cultural. “Clase B” Desde ciento cincuenta y uno (151) a trescientos (300) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 500 m<sup>2</sup>.
- Centro Cultural “Clase C” desde trescientas una (301) hasta quinientas (500) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 1000 m<sup>2</sup>.
- Centro Cultural “Clase D” más de quinientas una (501) personas, la superficie de piso mayor a 1000 m<sup>2</sup>

Los grandes logros de esta segunda parte de ley fue determinar que en materia de sonorización lugares de hasta 150 personas (Clase A) podrían ubicarse en cualquier zona de la ciudad y en tema de la ley ambiental clase A y clase B serian determinados sin relevante efecto, lo que quiere decir que estas categorías podrían operar sin la necesidad de estos trámites. Lo anterior se reconoce de gran importancia ya que los centros culturales independientes clase A son cerca del 95% del total de la ciudad de Buenos Aires y estos requisitos generalmente requerían un largo periodo de tiempo y una importante inversión económica para tramitarlos en espacios que no correspondía tramitarlos.

Hasta este punto, se entiende que la ley de centros culturales fue una gran conquista por parte de los centros culturales independientes, no solo por la democratización de la cultura que esto genera sino para futuros gestores culturales y un modelo de gestión cultural que vislumbra la posibilidad de ser llevado adelante no por un empresario con teorías y prácticas administrativas sino por un colectivo de artistas cuyo objetivo no es solamente generar ingresos sino la actividad cultural misma.

## **9. ANÁLISIS, HALLAZGOS Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CENTRO CULTURAL INDEPENDIENTE A TRAVÉS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA LA CULTURA.**

Tal como se explicó en la sección de Metodología en el punto 2, la información se ha obtenido mediante observación directa y la técnica de entrevistas abiertas, realizadas en el periodo de febrero 2015 a agosto 2016 en CABA. Las entrevistas fueron pactadas con los responsables de los siete centros culturales, iniciando por el centro cultural LPEP en el cual se tenía participación directa, seguido por los demás centros culturales de menor a mayor tamaño.

Se definió cada entrevista por medio de comunicación vía mail y red social, en días de semana y según la disponibilidad horaria de cada director, el tiempo de duración de cada una oscilo entre 20 y 30 minutos. Además, las entrevistas fueron grabadas y documentadas en formato audiovisual<sup>70</sup>.

Recordemos que los siete centros culturales conforman nuestro universo de estudio final, el cual fue preseleccionado dado el reconocimiento adquirido en el ámbito de la cultura emergente o autogestiva de la ciudad, avalado también mediante artículos de la Dra. Ana Wortman y definida por los CCIA con mayor participación en el movimiento MECA quienes en conjunto han obtenido logros importantes y nuevos objetivos para el sector. Entre ellos, la construcción, promoción y obtención de la ley de centros culturales y la búsqueda constante de nuevas subvenciones y protección por parte del Estado para los CCIA de la ciudad.

Siguiendo la categorización definida en el punto 7.1.2 a través de los módulos propuestos por el modelo de negocio *Canvas*, a continuación se expondrá lo analizado desde la perspectiva de un centro cultural independiente en la CABA identificando los posibles patrones o variables en la funcionalidad de cada uno.

El relevamiento de estas variables, basados en las respuestas de cada módulo, nos permitió diseñar el siguiente modelo (Tabla N°6), el cual se pretende sea tomado solo como referencia en lo que sería una posible representación del modelo de negocio actual de un CCIA en CABA.

---

<sup>70</sup> Siguiendo la línea de estudio del maestrando en lo audiovisual, se anexa a la entrega de este documento de investigación en formato CD un video audiovisual donde se agrupan de manera organizada las entrevistas realizadas en condición de resumen investigativo.

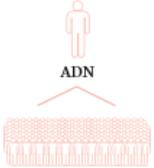
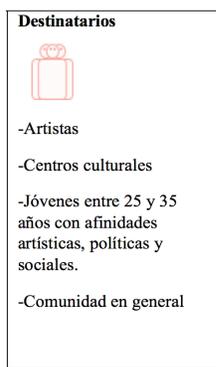
Alianzas Claves	Actividades	Propuesta de	Destinatarios	Relación con
 <p>-Red de centros culturales nucleada por MECA y Abogados culturales -Gestores culturales -Artistas -Comunidad -Redes latinoamericanas de cultura.</p>  <p><b>Motor de cambio</b> Promoción de centros culturales independientes y autogestivos, procesos de creación y producción colaborativa, desarrollo de herramientas de economía colaborativa, crean comunes, extienden el dominio de lo público y abren marcos para pensar y desarrollar críticas y nuevas políticas culturales</p>	<p><b>Claves</b></p>  <p>-Formación en temáticas colaborativas, sustentables y autogestivas. -Producción de encuentros y participación en políticas culturales -Producción actividades vinculo arte y sociedad.</p>	<p><b>Valor</b></p>  <p>-Multiplicidad de actividades -Equipo de personas -Accesibilidad -Acceso a la cultura a bajo precio -Participación e inclusión -Red de centros culturales -Generación de experiencias -Lo relacional -Pensamiento Colectivo</p>	 <p>-Artistas -Centros culturales -Jóvenes entre 25 y 35 años con afinidades artísticas, políticas y sociales. -Comunidad en general</p> <p><b>Escenarios de actuación</b></p>   <p>-Boca a Boca -Páginas web -Redes sociales (Facebook, twitter, Instagram) -Casonas Antiguas -Barrios principales de comunidad cultural</p>	 <p>-Voluntarios -Relación personal -Redes entre espacios culturales -amistad -Prosumidores -Comunidad de derechos y obligaciones -Compromiso y capacitación - Informalidad</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>-Equipo humano -Alquiler y manutención del espacio físico -Costo indirecto de producción en actividades claves (horas de producción) -Coordinación de proyectos + difusión - Costos directos de producción</p> </div>	<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>-Bar y gastronomía -Entradas -Arancel talleres -Mecenazgo -BA música</p> </div>			

Tabla N°6. Modelo *Canvas* adaptado a los CCIA. Elaboración propia en base al modelo diseñado por Tránsit Projectes en (Música para Camaleones. El black Álbum de la Sostenibilidad Cultural , 2012)

El análisis siguiente de cada módulo dejara entrever las principales dificultades y debilidades que enfrentan estos espacios para la elaboración de un modelo de negocio y permitió plantear los temas principales de mejora o refuerzo, para finalmente plantear una propuesta de modelo de negocio.

### 9.1 Segmentación de clientes o público objetivo (Destinatarios).



En el punto 7.1.2.1 se explicó que la segmentación trata de resolver la pregunta ¿para quién? En el caso de los centros culturales independientes los clientes hacen referencia a su público, asistentes y comunidad en general, al ser espacios de múltiples actividades y variadas propuestas culturales su segmentación de público puede llegar a ser muy amplia.

En respuesta a las preguntas del punto 9 del cuestionario de preguntas enfocadas al Destinatario: ¿Conocen a su público? ¿Sus esfuerzos están bien dirigidos?

La segmentación de cada espacio se define a través de sus actividades, si bien varias de estas están relacionadas y son de oferta similar, se ha constatado por medio de las entrevistas el poco análisis y medición de sus destinatarios.

Cabe aclarar, que los directores de la mayoría de los centros culturales constantemente manifestaron un interés de crear participación ciudadana a través del barrio, generar inclusión cultural y construir lazos sociales. Sin embargo, se encontró un menor desarrollo estratégico o vinculante para este tipo de participación, puesto que, el barrio en el que habitan es principalmente clase media, media-alta y entre sus actividades y comunicación no enfatizan en barrios limítrofes o zonas de riesgo.

No obstante, espacios culturales como la Casona de Humahuaca y el espacio de la Paternal espacio proyecto (LPEP) sí tienen dentro de sus estrategias un enfoque más social y barrial, permiten que su público objetivo se delimite dentro de su misma área geográfica, tan cercana como vecinos y el mismo barrio.

La Casona de Humahuaca está enfocada y comprometida principalmente con su barrio y la historia que recorre dentro de él, el equipo realiza trabajo en conjunto y para la comunidad, crean festivales colaborativos y brindan actividades de inclusión y desarrollo dentro del mismo.

*Cuando nosotros llegamos al barrio, llegamos con esta cuestión del cacerolazo, mucha cuestión del tango pero también mucha cuestión de que muchas veces salíamos a bailar tango y habían 20 personas y poníamos folclore y salíamos 200 y esa primera milonga que fueron de 200 personas o 250 nos dio un alimento que a los 15 días estábamos haciendo otra, o a los 20 días otra, todos eventos en la calle, todas con fines solidarios (Castañeda G. , 2015)*

La realización de estos eventos surge en respuesta a la crisis económica y política que atravesaba el país, actividades que además de ser visualizadas como solidarias sirvieron como fortalecimiento y desarrollo de la cultura.

Al igual que La Casona de Humahuaca, LPEP es un espacio que tiene como público objetivo la comunidad, su principal interés son comunas cercanas al barrio reconocidas como villas con población juvenil en alto riesgo. A través de sus actividades, buscan por un lado comprometer el barrio al cuidado ambiental con formación y prácticas para el manejo de basura y por otro lado formar jóvenes para una posible inserción laboral o desarrollo de canales autogestivos.

LPEP además, vincula a través de sus actividades temáticas bajo la relación de arte y política, para esto convocan artistas e investigadores con intereses sociales y políticos. De esta forma LPEP amplía y redirecciona su público constantemente, por lo cual su público objetivo deberá ser analizado en base a cada uno de los múltiples contextos.

*El público objetivo es un tema complejo porque no es un solo público hay un mapa de público, parte de nuestro público tiene que ver con artistas, con instituciones vinculadas con el arte, con estudiantes de arte comunicación y cuestiones asociadas, otro público es el barrio la gente y las instituciones de barrio, otro público son artistas internacionales que quieren venir a hacer alguna experiencia, por eso es un público diverso y no es lo mismo un público de un programa a otro (Paredes, 2015).*

Osterwalder y Pigneur (2011) aseguran la importancia de conocer perfectamente a quien se está dirigido. Sin embargo, aunque dentro de los espacios entrevistados ninguno ha realizado una investigación o análisis profundo de su público objetivo, aseguran conocerlo perfectamente y se dirigen de diferentes maneras a él.

Centros culturales como Vuela el pez, Casa Duncan, Casa del árbol aseguran también que no hay un solo público sino que tienen varios tipos de público y para cada uno pueden existir diferentes tipos de actividades.

*Yo soy de la idea de que el público se canta solo por el producto, no es una cuestión que vos tengas que elegir el público, el público te va a terminar eligiendo a vos en base de lo que vos ofreces, por eso es tan diverso los martes de milonga vienen gente de 65 años hasta 70 y el mismo martes o el domingo de folclore cae una pareja de turistas franceses de 20 años, entonces todo ese espectro está cubierto, creo que el común denominador por ahí es ese la parte cultural y el interés que tienen ellos. (Camera, La Casa del Sr. Duncan, 2015)*

Se reconoce también que los principales lugares de esparcimiento son los barrios de Almagro, Villa Crespo y Palermo. El 80% de los espacios entrevistados y el 70% de los espacios que en su totalidad conforman MECA están ubicados estratégicamente en zonas geográficas con mayor demanda y oferta cultural, tal como ocurre con las organizaciones que hacen parte de la industria de la cultura analizadas estadísticamente por el SINCA.

Espacios como el Quetzal atribuye su ubicación al ser el barrio donde crecieron los directores del espacio y cuestionan que aun cuando su ubicación esté dentro de la zona con mayor nivel comercial, de turismo y oferta de la industria cultural, además de alto acceso económico, nacen precisamente como una alternativa de índole autogestiva, incluyente y con la importancia de ofrecer nuevas experiencias socio culturales.

*Brindamos actividades culturales para lo que es nuestro barrio. Nosotros, nuestro centro cultural lo hicimos en el barrio donde nos criamos y donde nos sentimos identificados y lo que nos pasó es que nuestro barrio mutó muchísimo. Desde que nosotros éramos chicos, hasta lo que es hoy en día Palermo, hay un barrio completamente distinto, que está completamente enfocado al turismo y a la recepción de lo que es el turismo internacional y todo eso. Sentimos que los proyectos barriales y los proyectos apuntados a la comunidad, por el motivo de que el público principal del barrio se enfocó a lo turístico, perdió mucho de la cultura y lo autogestivo del barrio para enfocarlo más a un público internacional y básicamente esos fueron los motivos que nos hicieron ponerlo acá en nuestro barrio e ir por esta temática principalmente (Viceconte, El Quetzal, 2015)*

Matienzo, uno de los principales espacios culturales de la ciudad, se ubica en el límite de tres zonas con amplia oferta cultural (Palermo, Almagro y villa Urquiza), el espacio es uno de los más grandes en el ambiente autogestivo con 1000 m<sup>2</sup> y capacidad de hasta 500 personas su oferta es bastante diversa y su público es de los más amplios, cuentan con una variedad de cursos de formación, emisora, recitales, charlas de interés social, capacitaciones, cine, teatro, etc., Su público no se constituye solamente de artistas, comunidad barrial y personas con interés artístico y cultural sino que también se conforma de otros centros culturales los cuales los buscan por capacitación y ayudas colaborativas. Es uno de los espacios más organizados administrativamente, clasifican su público en diferentes ramas como formación, audiovisual, música, comunicación, teatro, entre otros. Tienen mediciones e indicadores a partir de venta de entradas, número de eventos mensualizados e inscripciones en cursos de formación y capacitación. La gran versatilidad de su oferta hace que su público sea a la vez diverso y sus estrategias deban ser diferenciadas a cada uno.

En ninguno de los espacios entrevistados existe un desarrollo o investigación previa de público objetivo, tampoco un claro seguimiento de ellos. Sí se evidencia un patrón de segmentación geográfica, según la zona donde se encuentran ubicados, y segmentación demográfica, donde se podría llegar a realizar un análisis de variables como sexo, formación y edad. En las experiencias de los directores aseguran que los visita un público determinado por jóvenes de 20 a 35 años con gustos e intereses políticos, sociales, colectivos, de red y sobre todo autogestivos.

No obstante, si bien la definición clásica de segmentación ha estado sesgada a geográfica, demográfica psicográfica o por actitudes la actualidad, el internet y las nuevas tecnologías de comunicación han logrado que la segmentación sea más amplia y se pueda vincular a personas y proyectos de diferentes partes del mundo. Un ejemplo de ello, es el caso de Curator's Networks<sup>71</sup>, quienes a través de una plataforma crean un archivo digital de artistas y profesionales del arte de diferentes países. La información de cada perfil es autogestionable. Es decir, cada artista, productor y gestor podrá ingresar y actualizar su perfil las veces que sea necesario. Además, la plataforma a través de encuentros, promoción de eventos, discusiones de investigaciones, etc. hace que la información que allí se alberga, se convierta en una referencia del arte contemporáneo en Europa. (Tránsit projectes, 2012).

La plataforma creada por este grupo es un ejemplo de segmentación en el que a través de un espacio cibernético, se da la posibilidad de ingresar información completa y detallada de artistas y agentes de la cultura contemporánea. Esta información sirve para determinar diferentes análisis y mediciones necesarias de a quiénes se está dirigido, cómo conocer lo nuevo que se está haciendo, dónde, con qué herramientas, quiénes lo están consumiendo o produciendo, nuevos conceptos, tendencias, etc. De esta forma, delimita y ayuda a plantear nuevos enfoques de eventos, nuevas temáticas de actividades, búsqueda de fondos, residencias, sitios de explotación, entre otros.

Si bien, no todos los CCIA cuentan con una página web o plataforma propia, hoy en día existen diferentes herramientas gratuitas que ayudan a segmentar y conocer exactamente a quiénes se está dirigido. A través de las diferentes redes sociales como facebook, se puede crear una encuesta básica en la que se puede conocer alguna respuesta específica con múltiples opciones (tipo de artista preferido, tipo de actividad, actividades que quisieran que se realizaran, etc). Además, a través de Google se puede crear un tipo de encuesta con mayor detalle en el que por medio de un formulario realizado de manera autónoma, se puede conocer desde la edad de las personas que los visitan, hasta el número de eventos que han asistido, el que más le ha gustado, lo que le gustaría que existiera, etc.

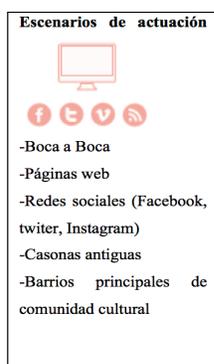
---

<sup>71</sup> Curator's Network es una plataforma independiente que une instituciones de Austria, España, Hungría, Rumania y Polonia y crean una red donde artistas emergentes (no reconocidos), tengan la posibilidad de interconectar con otros artistas y profesionales con los cuales puedan compartir y mostrar su trabajo, proyectos, exposiciones y eventos fuera de su país. Ver más en: <http://www.curators-network.eu/database>

Las respuestas son además agrupadas automáticamente por las categorías que se elijan y son mostradas por medio de graficos en tiempo real.

Está información se puede analizar internamente y a partir de ella planear y crear estrategias tanto de la elección de nuevas actividades, lugares, día de la semana, mes, horarios, etc. como también el impacto económico del cual podrían beneficiarse conociendo y calculando un promedio de personas asistentes de un universo ya segmentado, por ejemplo.

## 9.2 Canales



Existen canales directos e indirectos. Directos se refiere a que no necesitan o no usan intermediarios para ofrecer su producto o servicio. Por el contrario, un canal indirecto sí necesita de algún intermediario entre la organización y el consumidor para entregar su producto o servicio.

En el caso de los CCIA, al ser pequeñas organizaciones no necesitan de intermediarios, por lo cual sus canales de comunicación y distribución suelen ser directos. La distribución y venta de sus productos y servicios se hace desde su propio espacio y la comunicación se realiza principalmente desde sus propias

redes sociales y páginas web en algunos casos.

El canal de comunicación y distribución responde a preguntas del punto 10 del cuestionario. ¿Bajo qué medio o lugar realizan sus ventas? ¿Cómo establece contacto con la comunidad? ¿Cuáles son sus medios de comunicación para exponer sus actividades y propuestas?

En las respuestas, todos los directores entrevistados afirmaron que sus ventas y distribución las realizan desde el propio centro cultural. Aseguran también, que constantemente están realizando adaptaciones o acomodaciones al lugar para poder brindar nuevos “productos o servicios” en su caso, nuevos talleres, nuevas presentaciones, nuevas actividades, etc. En general, son espacios físicos amplios lo cual permite que la distribución de un servicio se pueda hacer en simultáneo de algún otro servicio u oferta de producto.

En cuanto a la comunicación de los CCIA, al ser espacios que están en mayor cercanía con la comunidad, utilizan medios directos, de bajo presupuesto o gratuitos. El medio de comunicación más utilizado son las redes sociales, principalmene por su alcance y su gratuidad.

Centros culturales como la casona de Humahuaca y La Paternal Espacio Proyecto tienen a favor un medio gráfico que opera de manera gratuita y barrial en los que publican ocasionalmente algún artículo de interés o invitación especial. Si bien no todos los barrios donde están ubicados los centros culturales cuentan con un medio gráfico barrial, para quienes lo tienen es uno de los principales medios de comunicación y acercamiento a la comunidad. Podría pensarse en este medio

como un desarrollo de posible canal, teniendo en cuenta que son los productores y promotores de la cultura y el arte en su propio barrio.

*Los medios de comunicación que usamos es internet, redes sociales, volantes en mano y hacemos prensa para que nos levanten diferentes medios. Hay una persona y área que se dedica a la comunicación, dentro de la coordinación general de LPEP está el área de comunicación, el área de relaciones institucionales y desarrollo de fondos (Paredes, 2015)*

Frecuentemente, usan como medio principal las redes sociales más importantes que operan actualmente (Facebook, Twitter e Instagram), cada espacio tiene una o varias personas encargada específicamente en esto, transmitiendo los principales eventos y anuncios de cada lugar.

*La parte de comunicación usamos Facebook, twitter, varias páginas de internet que promueven la cultur. Tenemos la parte gráfica a disposición de la gente del barrio que se acerca y mira la cartelera, antes no lo teníamos y pensamos que teníamos que comunicarle más a la gente del mismo barrio, para que sepan que es lo que se hace. También pensamos trabajar más en medios gráficos, medios, en algún que otro publicación de un diario, tenemos posibilidad de difundir de diferentes maneras pero estamos ahora creciendo, somos pocos los que estamos trabajando en la parte de comunicación pero tenemos muchas ganas de hacerlo que sea real todas nuestras ideas y que se puedan concretar. Pero lo que es ahora nuestra programación del árbol esta todo en Facebook seguro. (Ruiz, C.C La Casa del Árbol, 2015)*

El boom de las redes sociales y diferentes herramientas tecnológicas ha facilitado en gran parte el acceso de comunicación y disminuido en gran medida los costos por efectuarla. La creación de estas herramientas ha conllevado y forzado también a ver la comunicación desde otro lugar, al punto de reformar y ampliar oferta académica especializada en redes sociales y medios comunicativos vía online.

Actualmente, existe una diversa oferta de formación en análisis de indicadores efectuados por redes, esto permite una disminución importante de costos de comunicación e investigación. En los CCIA es cada vez más indispensable el manejo y conocimiento de redes pues su crecimiento hace que el mensaje sea entregado correctamente y a mayor escala, la facilidad de interactuar con los seguidores casi en tiempo real ayuda a que su mensaje pueda ser entregado correctamente y genere un mayor impacto comunicativo.

Un nivel más avanzado de comunicación es el desarrollado por el centro cultural Matienzo, quien dentro de su propio espacio crea una radio online (Radio Colmena), en la cual no solo transmite

y promueve su propio contenido sino que además se convierte en un referente de comunicación para los artistas y productores de la escena emergente de la ciudad.

*La comunicación, es lo que más nos ha costado avanzar en los últimos cuatro años. Yo creo que principalmente es en boca en boca y después redes sociales que hace que hoy en día con poco dinero uno pueda llegar y eso es lo más activo que tenemos, publicidades pagas tenemos muy pocas, ahora estamos empezando a tener algunas, no es que tratemos realmente de no hacerlas sino que no tenemos nadie que pueda valorar esos gastos como impactan y por ahí nuestra publicidad es hacer cosas artísticas, y las mismas cosas artísticas se divulguen por si mismas o la gente que lo viene a ver se divulguen ellas mismas y esa me parece que es nuestra mejor arma de comunicación y la que más usamos (Viceconte, El Quetzal, 2015)*

Aún cuando las redes sociales han evolucionado de manera exponencial y han ampliado y facilitado la transmisión de su producto, en algunos casos la técnica de comunicación reconocida como el “boca a boca”<sup>72</sup> sigue siendo la de mayor eficiencia. Después de cada propuesta escénica, visual o musical los participantes invitan y enfatizan en la importancia de invitar a más amigos y familiares a participar en actividades del centro cultural, un buen manejo de este tipo de técnica ayudaría a obtener mayor impacto o rentabilidad.

Otra opción es la misma intervención artística dentro del espacio como lo hace El Quetzal con el muralismo, por ejemplo. El mural es reconocido como una expresión popular y de espacio urbano, las pinturas muralísticas datan desde tiempos pre-hispanicos y entre sus objetivos ha sido comunicar alguna situación social y la inclusión de diferentes clases sociales. El Quetzal dentro de su renovación anual del mural busca comunicar alguna temática social y vincular así a todas las personas que lo visiten.

Teniendo en cuenta las múltiples actividades que realizan los CCIA, empieza a ser importante generar nuevos canales y medios de distribución de los “productos y servicios” que allí se generen. Ofrecerlas en el mismo espacio físico comienza a no ser suficiente, por lo cual se piensa en trasladar la oferta a nuevos espacios, ya sea a través de las nuevas redes independientes o a través de instituciones ya consolidadas en el mismo barrio.

LPEP por ejemplo, traslada el dictado de sus talleres de reciclado en colegios del mismo barrio de la Paternal, también participa en ferias y en eventos autogestivos de la ciudad con temáticas de autosustentabilidad. Otros centros culturales, tales como Matienzo, Vuela el Pez, Humahuaca en

---

<sup>72</sup> Boca a boca técnica reconocida como el marketing de la tercera generación donde la empresa tiene un papel casi secundario y simplemente inicia los disparadores para que el boca a boca se expanda de manera exponencial entre los propios consumidores.

alianza, comenzaron con la creación de festivales de música emergente en la vía pública, en sus propios barrios, vinculando también otras propuestas y venta de productos.

La amplia oferta, las redes y el vínculo directo con la comunidad permitirá que los canales puedan ser en el tiempo más amplios y poder explorar algunos nuevos, dentro y fuera de la ciudad.

### 9.3 Relación con los clientes o destinatarios

Relación con los destinatarios

-Voluntarios
-Relación personal
-Redes entre espacios culturales
-amistad
-Prosumidores
-Comunidad de derechos y obligaciones
-Compromiso y capacitación

En este módulo, el modelo de negocio trata de determinar de qué forma se establecerá la relación con el cliente, esta decisión se basa primordialmente y en correlación con la segmentación de mercado, conociendo específicamente sus clientes se podrá establecer de qué forma acercarse a ellos. En la segmentación definíamos cuál era el mercado objetivo al que se quiere llegar o las personas específicas que se quiere participen, en este punto lo que se analiza es cómo, una vez seleccionados, se mantienen como clientes y cómo se genera un vínculo o relación con ellos.

Los CCIA responden a la relación con el destinatario mediante el punto 11 del cuestionario ¿vínculo con la comunidad? ¿identificación y control de público?, entre otros.

El vínculo con el usuario, comunidad o público objetivo de cada CCIA entrevistado es completamente directo y personal, al ser espacios donde se ofrecen múltiples actividades (culturales, formativas, artes y sociales, etc.) buscan mayor cercanía, inclusive de amistad.

El objetivo de estos espacios culturales, más que captar o fidelizar clientes, es tener una conexión donde el cliente o usuario se convierta directamente en participante. En este apartado, recordamos lo evidenciado por el manual de la Economía Naranja donde se expone el presente y futuro de los consumidores otorgándoles el nombre de prosumidores, significa que el cliente además de consumir también puede producir y participar del proyecto.

En el caso de los CCIA, los prosumidores son usuarios que participan en el desarrollo de alguna actividad, bien sea proponiendo nuevos cursos de formación, voluntario en múltiples áreas, participación y apoyo en políticas culturales o mismos artistas que consumen y a la vez muestran su producto, entre otros.

En Matienzo se evidencia con mayor claridad este tipo de prosumidor. Los consumidores que asisten a eventos y talleres tienen también la posibilidad de proponer un nuevo taller, presentar una propuesta la cual debe estar ligada a una estrategia de autogestión para que el dictado del taller sea viable. Una comisión del centro cultural la evalúa y si es viable pueden brindarle el espacio para

desarrollarlo. En varios casos, personas que iniciaron con talleres, promovieron otros y finalmente formaron parte de un equipo fijo o comisión del centro cultural (Gorenman, 2016)

*El mural es algo bastante particular que tenemos, a la gente le encanta y es algo que a nosotros nos encanta hacer y que nos vincula con el público de una manera especial. Nos pasa que hay gente que ni sabe que esto es un centro cultural y viene y consume al ser un bar, pero se dan cuenta que no es un bar normal. Nosotros cambiamos el mural una vez por año y gente que ha venido una vez, viene otra vez y el mural ya cambió y piensan que están viniendo por primera vez al lugar, o dudan y terminan preguntando. Eso hace que el espacio cambié y mute mucho, el ambiente cambia completamente. (Viceconte, El Quetzal, 2015)*

En el módulo de propuesta de valor (9.9) se habla de generación de experiencias. Para estos espacios la generación de experiencia y valor más importante es el vínculo que se contrae con el público. Los directores afirman que las puertas de cada espacio están abiertas a nuevas propuestas y a través de sus propias actividades no solo invitan a consumir sino a participar en cada una.

*Lo que nosotros tratamos como espacio y como centro cultural con las personas que vienen a disfrutar de un buen espectáculo y de una buena noche es eso, ofrecer un buen espectáculo, buena calidad artística y calidez. Mucha gente nos dice que este lugar es muy especial porque al estar tan cerca de avenidas, en la vorágine de la ciudad, la gente cruza la puerta y se olvida un poco de eso y te lo manifiesta cuando llega al lugar. Se despoja de todo lo anterior viene y disfruta y nosotros también los recibimos con esa perspectiva, de tratar de que todo mundo esté contento, tranquilo con alegría. Eso es lo que transmitimos, felicidad (Ruiz, Casa del Árbol, 2015)*

En relación al barrio y la comunidad, tal como se mencionó en el módulo de segmentación, La Casona de Humahuaca y LPEP tienen un papel importante y destacable, en comparación a los demás centros culturales entrevistados, [...] *con el barrio lo que intentamos hacer es estrechar vínculos con instituciones, como colegios asociaciones civiles, centros culturales que estamos en dialogo* (Paredes, 2015).

LPEP invita constantemente a participar al barrio en diferentes actividades, como recorridos de lugares emblemáticos del mismo barrio, mapeo de otros centros culturales, cursos de formación en colegios cercanos y diferentes tipos de invitaciones a eventos dentro del espacio que hacen que de a poco se les reconozca como centro cultural.

Guillermo, director del Centro Cultural Humahuaca, explica cómo se logró una relación con la comunidad, cuenta cómo de forma natural, sin ningún tipo de intención, ni investigación los

vecinos se fueron acercando y participando del espacio. Enfatiza un acontecimiento como vínculo principal hacia la comunidad, se trató de la creación de un mapa donde se localizaba cada punto de interés artístico y cultural del barrio expuesto en un ventanal del centro cultural, el mapa logró un acercamiento con cada vecino llegando a ser identificados como punto de cultura dentro del barrio.

*Yo vengo del trabajo de la recreación y una de las cosas que se hace cuando llegas a un campamento, por ejemplo, lo que haces es marcar, acá estamos acampando, acá hay vidrios, acá hay un rio, etc...Y haces como un mapita que compartís con los alumnos o con los chicos y acá nosotros hicimos algo similar. Cuando llegamos, miramos así el territorio y dijimos: mira acá hay esto, acá hay lo otro y lo armamos en un mapita. Ese mapita lo pegamos en la vidriera (Castañeda G. , 2015)*

Este tipo de relación se diferencia de las empresas corrientes, quienes bajo principios del marketing definen qué tipo de relación desean establecer con cada segmento de mercado (captación, fidelización, estimulación) y desarrollan estrategias comerciales y publicitarias en base a esto. Para los CCIA, su estrategia es basada en el acercamiento, la amistad, la participación y principalmente la construcción de red.

Cabe recordar que, una parte de su público son también sus propios pares culturales, con los cuales se busca construir constantemente una red estable con resultados colectivos. La relación entre ellos y el público objetivo en general tiene como fin, vincular y proteger el acceso a la cultura independiente y autogestiva desde el barrio hasta países limítrofes.

#### 9.4 Flujo de Ingresos

Fuentes de Ingresos



Los centros culturales independientes, siendo lugares autogestivos, sin ayuda privada ni del Estado, se deben convertir en lugares hábiles para la creación de nuevas fuentes de ingreso. Al tener múltiples actividades cada una debería generar un valor y este a su vez podría estar ligado a otra fuente de ingreso, tal es el caso de la gastronomía y bar.

Bajo decisión propia de cada espacio, por cuestión de seguridad y temor a ser expuestos, ninguno de los centros culturales permitió acceder o informar acerca de su nivel de ingresos y gastos reales basados en los últimos balances presentados. Aun cuando se especificó que la información sería utilizada solamente para fines educativos e investigativos, la decisión colectiva fue de no permitir el acceso. Se optó entonces por desarrollar una herramienta simple que pudiera mostrar de manera simbólica y porcentual su nivel de ingreso y gasto desde el año 2012 hasta el 2015, periodo de investigación.

La herramienta consistió en un simple cuadro donde a partir de unidades de 0 a 5 se detallará el ingreso del periodo, indicando un porcentaje de aumento o disminución real de un año a otro. Así:

**1. En base al balance del año 2012 y último Balance presentado expresar por medio de unidades 0.00 a 5.00 los siguientes ítems y expresar el aumento o disminución real porcentual**

DATOS SACADOS DEL PRIMER Y ÚLTIMO BALANCE			
Datos balances 2012+último	AÑO		Porcentaje de aumento o pérdida real del primer año de balance al último
	2012	2015	%
<b>Ingreso por ventas general</b>	1,7	2,21	30%
Ingreso por ventas entradas			
Ingreso por talleres o cursos de formación			
Ingreso por gastronomía y barra			
Cuentas por cobrar			
Donaciones o concursos			

EJEMPLO

Cuentas a pagar			
Cargas fiscales a pagar			
Deudas financieras			

Patrimonio			
------------	--	--	--

**2. En Base a datos o estimaciones propias del centro cultural (si las hay o las que haya). En este punto, si están de acuerdo se podría trabajar con datos reales, de no estarlo con unidades simbólicas igual que el anterior punto.**

Datos Propios	AÑO		Porcentaje real de aumento o pérdida
	2012	2015	%
Alquiler y Manutención			
Gastos fijos y variables			
Empleados			
Coordinación y difusión			
Participación y ayuda ciudadana			

Tabla N°7 Elaboración propia. Ejemplo de interpretación simbólica y porcentual de datos económicos y de gestión de los CCIA muestrales

En la realización de este ejercicio accedieron 2/7 de los centros culturales, algunos por tiempo y otros porque de igual forma debían tomar la decisión por asamblea, pese a que el ejercicio era simbólico<sup>73</sup> (Anexo 10).

<sup>73</sup> Para el desarrollo de este módulo se basó en los datos de la primera y tercera parte de la Tabla N°7, la segunda parte se analizara en el módulo de costos.

En el análisis del ejercicio, se pudo evidenciar que efectivamente creció el nivel de ingresos en ese periodo y que además, el gasto con mayor aumento fue el de los trabajadores, lo cual pudo deberse al aumento exponencial de nuevas actividades.

Las respuestas de los dos lugares fueron porcentuadas en el siguiente diagrama:

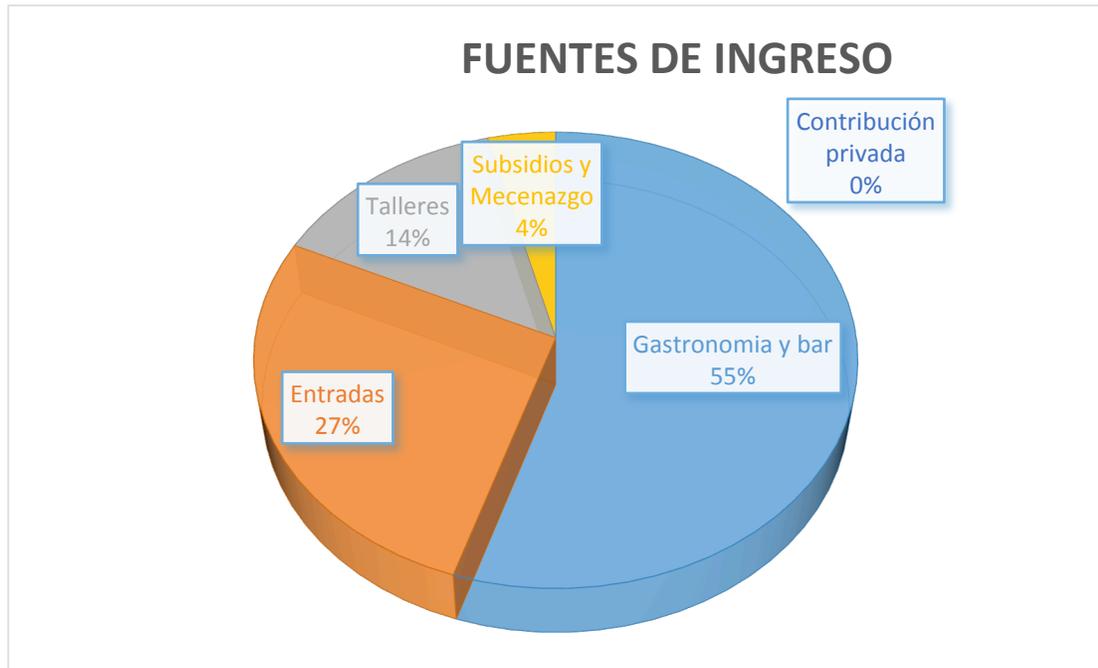


Gráfico N°1. Fuentes de ingreso. Elaboración propia, 2017

Se identificó que el principal ingreso de los CCIA es generado desde una actividad complementaria de cada espacio y no desde una actividad principal. La gastronomía y bar generan el 55% de ingreso y se ubican como la principal fuente de ingreso de estos CCIA. De esta forma, no solo se podría estimar como un rubro indispensable para su operación sino también como medio de financiación de actividades principales.

En el módulo de segmentación de mercado se consideró que los CCIA pueden dividirse en varios segmentos, lograr designar un valor a su oferta para cada segmento podría unificar diferentes fuentes de ingreso. Los directores de los CCIA entrevistados coinciden en que la principal fuente de ingreso podría ser la gastronomía y el bar y se explica por qué cada segmento de mercado puede derivar en una fuente de ingreso y en algunos casos un segmento se beneficia de otro o una fuente complementa a otra.

*Nuestros ingresos son provenientes principalmente de lo que es la gastronomía y el bar, pero bueno con eso también se paga todo lo artístico que deja perdida, por así decirlo, lo que hace que los excedentes o utilidades no sean realmente*

*muy significativos y que muchas veces también estemos todos trabajando en realidad un poco menos de lo que trabajaríamos en un lugar que no hace todas estas actividades, en un lugar normal, que no tiene todos esos gastos. Además, de lo que es el bar, hace que en realidad estemos trabajando un poco menos de lo que paga el mercado, por así decirlo, pero esto es una decisión nuestra, de reinvertir eso, de tener este clima laboral y de tener este equipo de trabajo (Viceconte, El Quetzal, 2015)*

Viceconte, director del centro cultural Quetzal, afirmaba que con la barra de bebidas y la gastronomía logran ofrecer varias actividades artísticas que en sí no dejan ningún margen de ganancia y estas serían la base para sostener nuevas actividades y ofrecer diferentes participaciones culturales, artísticas y sociales.

*La financiación para nosotros particularmente es la parte gastronómica, por una cuestión que nosotros no cobramos muchas entradas, todos los ciclos que te dije funcionan a la gorra, por ejemplo. Entonces, esa gorra se la llevan los profesores o las bandas que vengan a tocar, se hace una repartida. Nosotros aportamos un poco desde nuestro lugar. Pero sí, la parte gastronómica es la parte que más nos da ingreso (Camera, Casa Duncan, 2015)*

Siguiendo el análisis de Camera, director de casa Duncan, y en correlación con las respuestas de los demás directores entrevistados, la venta de entradas conforman un 27% de ingreso a los espacios, si bien el porcentaje no es el más representativo a razón de que la mayoría de actividades son ofrecidas de forma gratuita o a “la gorra”<sup>74</sup>, su desarrollo es posible gracias a que es respaldado o subsidiado por los ingresos de bar y gastronomía, en algunos casos ofrecidos en paralelo o como complementario a la misma actividad, permitiendo así cumplir con objetivos de tipo inclusivo y de democratización cultural.

*Los principales sustentos, es a pulmón como podemos, remando, decimos que trabajamos en salud comunitaria y el mayor recurso de entrada de dinero es la venta de cerveza (risas), lo tuvimos claro desde el comienzo, era muy fácil como que te doy una gaseosa me das un peso, te doy una cerveza y me das dos, te doy un taller y no sabemos bien que significa darme este tipo de talleres que no se conoce, que son para promocionar la salud, que son para trabajar (Castañeda G., 2015)*

Así, se da apertura al tercer principal ingreso, con un 14%, y es la recaudación en inscripciones de cursos y talleres, en este punto el porcentaje se hace menor debido a que al ser cursos

---

<sup>74</sup> A la gorra en el dialecto argentino y cultural se le designa a realizar una contribución económica voluntaria al show.

que buscan mayor inclusión, capacitación social y cultural, el mayor porcentaje se le otorga al tallerista o educador que en su mayoría es externo y el CCIA se queda con un porcentaje menor, apenas para cubrir pequeños gastos y mínima ganancia, esto con el fin de no incrementar el precio final para el consumidor.

*En una menor medida todo lo que tiene que ver con las entradas, los talleres, una parte de subsidios, festivales, eventos y por otro lado la parte de gastronomía, que sirven de soporte para toda la parte de contenidos, venís al teatro después te quedas a cenar, venís a ver una banda, te tomas algo, te quedas a cenar, etc., etc. (Gorenman, 2016)*

Claudio Gorenman, director de Matienzo, hace mención al tema de subsidios, asegura que son pocos, de difícil acceso e inviables. En su opinión, están mal manejados lo cual dificulta su participación y beneficio, aun cuando los CCIA son espacios autogestivos, discuten el rol del Estado y buscan del gobierno alguna cobertura en base a la responsabilidad de otorgar derecho a la cultura y promover el arte y la cultura dentro de la sociedad. Aseguran que recibir y participar de subsidios del gobierno no implica perder autonomía sino luchar por un derecho dentro de su compromiso como centro cultural.

Se denotó un 4% a este tipo de ingresos en subsidios y concursos, el subsidio mayor logrado es el de BA música y en segundo lugar Mecenazgo. Sin embargo, se indagó por la cantidad y frecuencia de presentaciones a este tipo de ayudas económicas y se encontró que son muy pocas las presentadas, debido a, por un lado, la poca oferta y dificultad de acceso y por otro lado porque no hay una figura clara dentro del grupo a quien se le delegue la labor de preparación, elaboración y presentación de carpetas a fondos y subsidios dentro o fuera del país.

Los directores afirman que la mayor prioridad dentro de sus tareas es la planificación de actividades y la comunicación respectiva a cada una, lo cual deja en un segundo plano la búsqueda de fondos.

Este módulo es uno de los que aún falta desarrollar en cada uno de los CCIA, la multioferta es un valor que podría monetizarse de mejor forma dado los diferentes segmentos de mercado, uno de los principales factores para lograrlo es delegar o crear un área que se encargue de temas financieros y estrategias de desarrollo, bien sea en búsqueda de fondos a nivel público o alianzas a nivel privado de las cuales hoy tienen un 0% de participación.

Aun cuando la inversión privada ha sido una posibilidad en algunos de los CCIA entrevistados, el formato planteado ha sido en su opinión invasivo y poco beneficioso. Trabajar en una estrategia o buscar múltiples posibilidades es una de las tareas del área en la que podría enfatizarse.

## 9.5 Recursos Claves

Recursos claves

-Grupo humano
-Artistas
-Alianzas entre centros culturales
-Autonomía de los individuos
-Gratuidad

En este módulo se destaca los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. Cualquier tipo de organización necesita de recursos claves para poder realizar su producto, ofrecer su propuesta de valor, establecer relaciones y finalmente obtener ingresos. Todos los módulos anteriormente analizados van a depender de los recursos claves, pues son determinantes en la conformación del modelo.

Para el modelo *Canvas* propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), estos recursos se podrían dividir básicamente en físicos, intelectuales, humanos y económicos. Para el modelo *Canvas* para la cultura propuesto por *Tránsit Projectes* se destaca como recursos claves principalmente a las personas y la necesidad de construir y colaborar.

Para identificar los recursos claves de los CCIA se les preguntó a los directores: ¿Qué recursos identifican como los principales para el funcionamiento del espacio?

Entre las respuestas otorgadas, se encontró que los recursos se dividen entre recursos claves tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los que tienen una parte material los cuales permiten ser cuantificados y medibles. Por el contrario, los recursos intangibles no son medibles ni cuantificables, son más un tipo de información o conocimiento. Los intangibles no sufren de desgaste por uso, por lo cual, son los que más valor y calidad podrían llegar a tener para una organización. El recurso intangible, es también la mayor esencia de las organizaciones, identificarlos y explotarlos podría encontrar o asegurar el éxito de un CCIA.

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
-Grupo humano que lo conforma	- Artistas
-Espacio físico	- El público
-Equipamiento	- Acción social
-Nuevas herramientas tecnológicas	- Experimentación
	- Alianzas
	- Pluralidad y lo relacional
	- Cooperación
	- Gratuidad

Actualmente, dado el exponencial avance que tienen las nuevas tecnologías y las diferentes herramientas digitales (redes sociales, apps, transmisiones en vivo, entre otros), estos se convierten en un recurso de gran importancia para los CCIA dado su gratuidad, diversificación, alcance e impacto.

*Hay que darle un giro y poner muchos otros recursos que están naciendo, que están creciendo en montones de lados. Yo siento que hoy estamos en un gran lobby donde aparecen todos los recursos por todos lados, desde los videos, las cámaras, etc...Es algo que tiene que suceder, con todo lo que está sucediendo en Buenos Aires, por lo menos. Yo creería que en el mundo hay mucho material y hay mucho recurso para hacer una verdadera transformación social, una verdadera forma nueva de encarar a un hombre nuevo (Castañeda G. , 2015)*

El espacio físico es un recurso fundamental y cómo esté distribuido o adaptado, es fundamental para aprovecharlo de la mejor manera. Todos los CCIA están instalados dentro de una casona antigua de la ciudad de Buenos Aires, algunas reformadas otras simplemente adaptadas, son casas con centenares de años y su arquitectura es espaciosa y con variedad de ambientes. Al ser lugares con varios espacios, techos altos y patios internos, permite que la multiplicidad de sus actividades encuentre un lugar adecuado para cada una.

De esta forma, la multiplicidad y creatividad de las actividades se convierten también en un recurso clave. La diversificación de sus actividades es lo que le permite a cada CCIA sostenibilidad en el tiempo y pluralidad.

*La pluralidad es nuestra mayor fortaleza, me parece que está bueno, que puedes encontrar desde un cuadro que esta bueno, con una comida que esta buena, con un trago que esta bueno, verte un show de swing y por ahí venir a ver un show a la gorra, tomar una clase a la gorra. Se conoce mucha gente entre si acá adentro, ese me parece que es uno de los fuertes, lo que más le gusta a la gente. (Camera, Casa Duncan, 2015).*

Por otro lado, Viceconte, Director del centro cultural El Quetzal, expone uno de los principales recursos: la ubicación geográfica. El Quetzal se diferencia principalmente por su ubicación y el vínculo con el barrio. Sus directores crecieron ahí, por lo cual hay mayor identificación y un compromiso más directo con el lugar.

El barrio donde está ubicado es el barrio Palermo, a su vez es uno de los barrios más turísticos de la ciudad por su oferta comercial enfocada principalmente al turismo internacional. Es por esto que el Quetzal a través de sus actividades busca realzar la cultura de su barrio con propuestas autogestivas donde se identifique tanto la cultura argentina como latinoamericana. La producción de estas actividades también las convierte en sus actividades claves.

*[...] sentimos que los proyectos barriales y los proyectos apuntados a la comunidad, por el motivo de que el público principal del barrio se enfocó a lo turístico perdió mucho de la cultura y lo autogestivo del barrio para enfocarlo más a un público internacional. Básicamente esos fueron los motivos que nos*

*hicieron ponerlo acá, en nuestro barrio, e ir por esta temática principalmente.  
(Viceconte, El Quetzal, 2015)*

En general, el recurso clave identificado como el más importante y de mayor valor, según las respuestas de los siete directores, es el trabajo colaborativo entre el mismo grupo de trabajo y entre otros CCIA. La autogestión, el cooperativismo y la economía solidaria expuestos en el punto 4 sustentan este recurso.

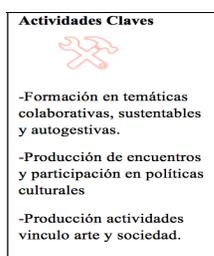
La autogestión de los CCIA se les otorga por la autonomía de sus propios recursos. Sin embargo, esta autonomía se hace posible por el trabajo colaborativo del equipo que, en muchos casos su trabajo como voluntarios o *ad honorem* permitió el crecimiento del centro cultural para que actualmente puedan vivir total o parcialmente de este.

Adicionalmente, la red que se ha tejido entre los centros culturales de la CABA a través de MECA, Abogados Culturales y diferentes movimientos de países limítrofes ha hecho que sean reconocidos como recurso clave dentro de los CCIA, pues en numerosas ocasiones los CCIA han dependido de estas figuras para la realización y desarrollo de sus actividades.

*Yo creo que es mas en alianza con los centros culturales nuestra fortaleza, nosotros arrancamos en el 2011 y siempre con ayuda de otros centros culturales que nos marcaron cómo hacer para abrir y como gestionar una habilitación y un montón de cosas, principalmente los abogados culturales hemos usado un montón pero sobre todo también la interconexión, en 2012 ya arrancamos a trabajar con MECA y eso nos hizo tener un montón de conocimientos y compartir un montón de vivencias con otros centros culturales que ellos nos han ayudado un montón (Viceconte, El Quetzal, 2015)*

Los recursos dentro de los CCIA de acuerdo al avance y el ritmo del mundo pueden ir cambiando o mutando, lo indispensable que prevalece dentro de ellos es el grupo humano y el trabajo colaborativo que se realiza dentro de cada uno, bien sea con su equipo, la comunidad u otros centros culturales. La polivalencia de los espacios es también uno de los principales recursos y el que podría explotarse en mayor medida. Este ayudará a sopotar los cambios de ritmo y a encontrar un mayor sustento económico en el mediano o largo plazo.

## 9.6 Actividades Claves



En este módulo se hace mención a las actividades más importantes que generan valor a los productos o servicios que se ofrecen para que de esa forma el modelo de negocio funcione. Dentro de los CCIA no necesariamente son las

actividades que se ofrecen diariamente las que generan valor sino las actividades ligadas a ellas que pueden hacer que el centro cultural funcione.

Las principales actividades que ofrecen los CCIA tienen que ver con la música, el teatro, presentaciones, exposiciones, cocina y tragos. No obstante, las actividades que lo definen y lo diferencian de un bar, un teatro o un recinto de música y lo convierte en un centro cultural, son las actividades de transversalidad que hacen se les identifique por su acción.

En el caso de La Paternal Espacio proyecto las actividades principales tienen que ver con la conexión que puede hacerse desde el arte para resolver preguntas sociales o vincular el arte y la sociedad, es así como desde sus programas desarrollan actividades que vinculan arte y ambiente, arte y política, arte y tecnología, arte y derecho ciudadano.

*LPEP Es un laboratorio no solo de producción sino de pensamiento y de auto reflexión sobre la práctica grupal y las posibilidades de trabajar en conjunto entre artistas, lo cual no es fácil, porque ninguno es gestor, ninguno es administrador, el fuerte tiene que ver con la sensibilidad que se tiene para abordar cada tema (Paredes, 2015).*

Francisco, director de LPEP, enfatiza en que su espacio es principalmente un laboratorio y para que este funcione tiene que realizar actividades desde las cuales permita reflexionar y pensar posibilidades de vínculo del artista con la sociedad y transformación social. Es por esto, que sus actividades y muestras están ligadas a alguna pregunta o temática relacionada con alguno de sus programas. Así lo asegura Yúdice *“El recurso de la cultura sustenta la performatividad en cuanto lógica fundamental de la vida social hoy”* (2007) Quiere decir que, a través de reflexiones generadas desde diferentes niveles analíticos, se crean nuevas problemáticas y estas demandan análisis culturales, los cuales permiten ver la cultura como un recurso de explotación, acumulación y crecimiento económico.

Por otro lado, la Casona de Humahuaca entre sus presentaciones e intervenciones trata la salud mental, la educación mediante el juego, el espacio comunitario barrial y reconstrucción de vínculos solidarios.

Dentro de la Casona se realizan presentaciones de música, teatro, poesía, cine, entre otros. No obstante, las actividades que los caracterizan como referente barrial son los talleres y propuestas que realizan.

*Talleres para la salud, para el arte, hay actividades que son de derechos humanos, hay otras actividades que son desde la salud mental, es una variada gama, pero lo que fundamentalmente nos sucede es que nos damos cuenta que trabajamos mucho en salud comunitaria, mucho de los talleres que hay, que*

*son de danza, danza butoh, danza afro, teatro, teatro espontaneo, psicodrama, teatro del oprimido, quechua, entre otros. (Castañeda G. , 2015)*

Otros espacios como Matienzo, El Quetzal, Casa del árbol, Duncan y Vuela el pez, tienen actividades en común de música, teatro, exposiciones, visuales, entre otros. Sin embargo, cada uno tiene actividades y producciones que los identifican y hacen que el proyecto se mantenga o perdure. Actividades que fueron desde su inicio la razón de ser del proyecto o que se fueron encontrando en su crecimiento y se volvieron indispensables.

*La música por una cuestión de modelo de gestión es lo que más gente mueve, pero en líneas generales en lo que tiene que ver con contenidos, yo diría que teatro y artes visuales tienen una participación muy importante en Matienzo, literatura, la radio es fundamental, te diría que no puedo poner nada por arriba de otra cosa, pero también tenemos un montón de actividades que nosotros hacemos que no tienen un retorno directo, todo lo que es la participación de Matienzo en redes y en políticas culturales es simplemente porque Matienzo es primero y antes que nada un proyecto de transformación social y cultural (Gorenman, 2016).*

Matienzo a través de sus intervenciones y actividades se le reconoce como un proyecto de transformación social, logrado a través de talleres de formación en amplias temáticas, principalmente por sus encuentros enfatizados en la importancia de la participación ciudadana, la autogestión y la economía solidaria.

De acuerdo con lo hallado en el módulo de recursos claves, donde se afirmó que dentro de los recursos claves más importantes de los CCIA está una red entre los mismos centros culturales, las actividades que se realicen dentro de la misma red serán también actividades claves que permiten el desarrollo y acción de cada centro cultural.

Dentro de ellas se reconocen encuentros con temáticas de autogestión, cooperativas, figuras jurídicas, economía colaborativa, políticas públicas, habilitaciones, fomentos y subsidios, entre otros. Estos encuentros buscan que cada centro cultural pueda ser formado y sus actividades individuales puedan ser producidas a partir de estas temáticas.

En resumen, más que una muestra de arte o una presentación de música, actividades de reciclaje, obras de teatro, gastronomía, shows y varietees, lo que busca cada CCIA con cada actividad es responder a una pregunta de pensamiento y transformación social, las actividades en la producción para lograrlo se convierten en sus actividades claves.

Las actividades serían entonces una excusa, o herramienta, para el aprendizaje y para el desarrollo de propuestas sociales de inclusión y autogestión.

## 9.7 Alianzas

Alianzas Claves

-Red de centros culturales nucleada por MECA y Abogados culturales
-Gestores culturales
-Artistas
-Comunidad
-Redes latinoamericanas de cultura.

En este módulo se definen e identifican los socios, proveedores y clientes estratégicos para una empresa. Cada vez es más frecuente entre empresas convencionales la asociación con otras empresas competidoras, o no, por diferentes razones; principalmente para optimizar su modelo, reducir costos o adquirir recursos.

En el ámbito cultural, específicamente en los CCIA este bloque es importante ya que muchos de los centros culturales nacen desde la premisa de la colaboración y la cooperación como eje principal. Para los CCIA aquí entrevistados, tal como se ha hecho mención en los módulos anteriores, la alianza principal es entre ellos mismos y está ha sido nucleada por la organización MECA quien a la vez, dio curso a nuevas asociaciones como la de Abogados Culturales.

*Nosotros con MECA arrancamos desde el punto cero, venimos muy asesorados con la gente de Matienzo, con vuela el pez, con la gente del quetzal y nos ayudaron muchísimos, porque nosotros veníamos 8 amigos que no teníamos idea de nada nunca tuvimos un proyecto propio y ellos nos comenzaron a asesorar en cuestiones legales, en cuestiones del hacer y hasta compartimos data de proveedores etc., entonces se formó una alianza muy linda (Ruiz, Casa del Árbol, 2015).*

Este tipo de organizaciones tienen como fin último proteger entre sí a los CCIA a través de formación, políticas y participación ciudadana. Además de intercambiar recursos, crear festivales y congresos en pro a la autogestión y a la gestión cultural independiente.

*Nosotros pertenecemos a MECA, que MECA nuclea un montón de espacios culturales y también nos da una mano desde ese lado, los abogados culturales, el contador alguna cuestión media de habilitación, de che" me clausuraron este lugar, ¿por qué te lo clausuraron? si me pasa a mí ¿cómo tengo que responder? ese tipo de alianzas pasa entre los espacios MECA (Camera, La Casa del Sr. Duncan, 2015)*

Con respecto a alianzas con los destinatarios, están también los artistas y la comunidad. En espacios como LPEP y la Casona de Humahuaca la comunidad es la alianza más importante para que el modelo funcione, su participación es directa y constante dentro del espacio.

*La Casona asumió ese papel de referente barrial. Es un lugar donde los vecinos y talleristas atienden el bar, pintan murales en las casas, arman milongas callejeras, intervenciones recreativas y emprenden movidas solidarias (Castañeda G., 2015)*

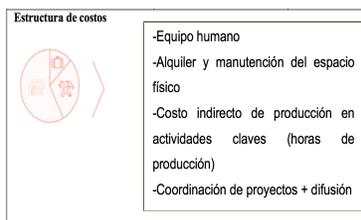
Actualmente, existen y cada vez toman más fuerza, organizaciones que tienen como objetivo, nuclear centros culturales de toda Latinoamérica y lograr una unión de cultura emergente. Las nuevas organizaciones buscan un fortalecimiento de proyectos y una búsqueda de nuevos conceptos que desarrollen un nuevo tipo de economía emergente, o paralela, que de a poco pudiera transformar el vínculo económico capitalista a través de nuevas prácticas y herramientas.

Organizaciones como Ciudad Emergente, Redlarte, Fora de Eixo, MICA, son algunas redes que actualmente se dedican a formar y construir una red cultural autogestiva a nivel Latinoamericano. A estas redes las caracteriza la horizontalidad, la libertad en la generación de contenidos, rompiendo con ello barreras culturales y logrando una verdadera creación colaborativa.

Estas características han sido de gran importancia para la consecución de objetivos grupales, en defensa y en la promoción de organizaciones autogestivas. El buen uso de cada una podrían generar innovación y conocimiento, facilitando a que diferentes actores de la cultura como gestores, artistas y público, compartan un mismo canal de comunicación, cooperación e intercambio.

La red es entonces una alianza clave, porque toda la red de contenidos y/o productos se realiza de forma colectiva. Ello hace que su valor resulte de alguna manera diferente a una creación individual. No quiere decir que necesariamente sea mejor, pero contiene diversidad y mas puntos de vista, y es el resultado de un complejo proceso de acuerdos y desacuerdos. A la red se la reconoce también como una inteligencia aumentada y es sobre todo, un trabajo continuo, un proceso que no se detiene. Cumple además, uno de los principales objetivos de los CCIA, la pluralidad, no solo por quienes forman la red, sino que implica pluralidad de metodologías, de ideas, de estrategias, etc.

## 9.8 Estructura de Costos



Cada módulo y segmento del modelo *Canvas* incide en un costo, tanto en la creación de valor, entrega de valor o relación con los clientes. Estos costos son determinados una vez que se ha identificado los módulos eficientes del modelo (recursos claves, alianzas y actividades claves) y así, posteriormente evaluar las actividades o recursos que resulten costosas y de las que podrían prescindirse.

La pregunta planteada para este módulo es: ¿Dentro de los costos del CCIA, cuáles son los más y menos significativos? De acuerdo con las respuestas otorgadas por los directores se observó que no está claramente identificada una estructura de costos, sus respuestas están más ligadas a una creencia que a una información comprobada (Grafico 2).

En cada lugar, su noción de costos difiere de acuerdo a su ubicación, tamaño y cantidad de actividades, en lugares como el Quetzal el costo más significativo es el pago a los trabajadores

incluyendo cocina, bar, sonidistas y programadores “la mayoría se va en remunerar el trabajo de la gente que está acá, que debe ser alrededor de un 40% de los gastos, los gastos fijos están alrededor del 50%, el alquiler no es tan significativo” (Viceconte, El Quetzal, 2015). El gran costo de los trabajadores se debe a que sus actividades claves son las producciones de eventos musicales los cuales requieren, al igual que el teatro, más personal y mayor producción.

En CCAI como Casa Duncan y Casa del Árbol, su espacio físico es lo que permite la diversidad de sus actividades, el espacio es entonces un recurso clave por lo cual el alquiler y mantenimiento se convierten en sus costos más significativos. El costo de trabajadores en estos lugares, aunque no es insignificante, no tiene el principal porcentaje debido a que varias de sus actividades se realizan a *la gorra* y él o los artistas se llevan lo recaudado. Es común también que los mismos artistas y su equipo se encarguen de tareas técnicas y de organización durante el evento, por lo cual no influyen en más costos de personal.

El costo es entonces la suma de valores que un centro cultural debe realizar para producir un programa, evento o actividad. Una primera aproximación de estructura de costos en estos espacios, se analiza desde sus respuestas y más específicamente desde el análisis simbólico de los balances, realizados por dos de los centros culturales que accedieron a otorgar esta información (Anexo 10) y se resume en el Gráfico N°2.

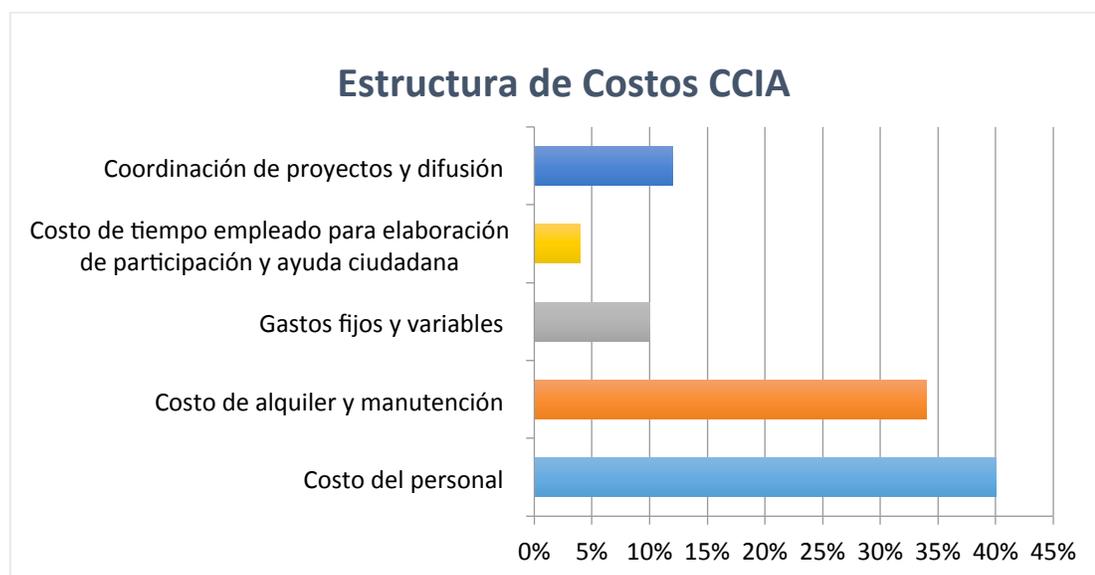


Gráfico N° 2. Estructura de costos. Elaboración propia, 2017

*Nota Aclaratoria:* Las entrevistas fueron realizadas entre 2014 y 2016, entre sus respuestas no fue evidenciable como costos representativos el pago de servicios públicos, desde inicios del 2016

hasta febrero 2017 los costos de servicios públicos se han elevado en más de un 500% lo que ha hecho que ingrese dentro de la estructura de costos de todos los CCIA, el aumento fue reconocido como el tarifazo, el cual afecto en gran medida a numerosos centros culturales, clubes y teatros.

En medio de protestas y desacuerdos se presentó un proyecto de ley liderado por el partido político Frente Para La Victoria, en el cual se exige al Estado solventar u otorgar una tarifa diferenciada como tarifa social de acuerdo al compromiso social y cultural que brindan estos espacios a cada comunidad y la importancia de permanecer.<sup>75</sup>

En este caso la estructura cambiaría porcentualmente así:

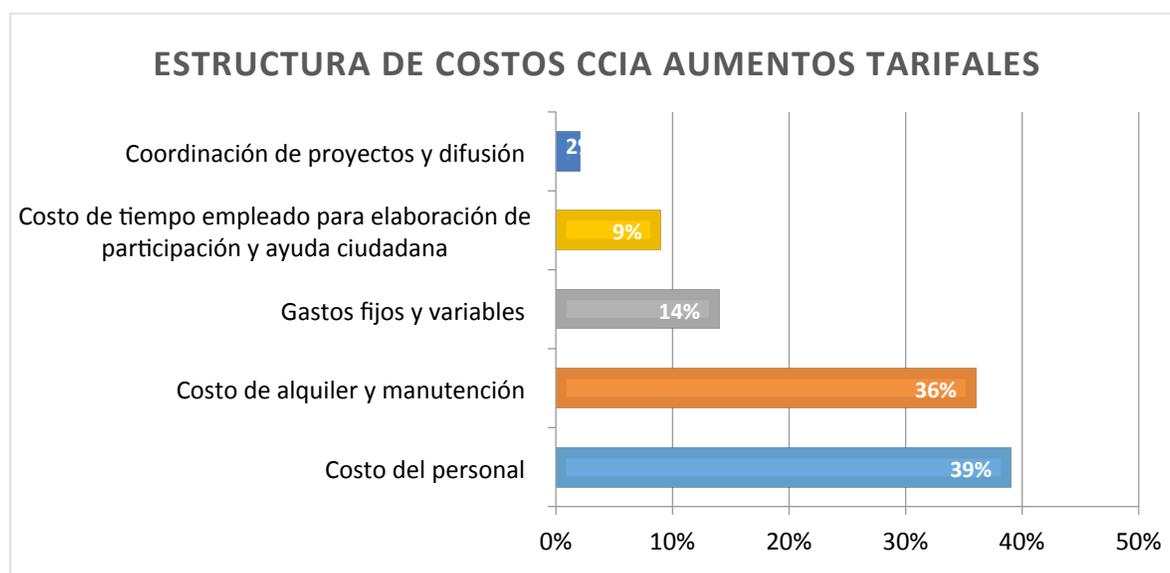


Gráfico N°3. Nueva estructura de costos. Elaboración propia, 2017

Para solventar los nuevos costos, los centros culturales deberían o aumentar sus precios o disminuir en alguna medida sus costos ya sea por reducción o eliminación. En los CCIA la estructura de costos se forma sobre todo con recursos tangibles, recursos como el equipo humano que participa para la coordinación y conceptualización de actividades, el espacio donde las ejercen y la difusión de las mismas. No existe una única forma o una fórmula para reconocer su estructura de costos. Sin embargo, el análisis de cada módulo, que conforma el modelo de negocio, permite conocer el costo de lo que se pretende hacer y el valor de lo que costaría hacerlo.

Si bien es cierto que los CCIA no buscan exclusivamente un lucro económico, realizar una estructura de costos no determina solamente una reducción de costos fijos o variables para obtener utilidades. También ayudará a implementar estrategias que permitan la creación o potencialización de

<sup>75</sup> No se ahondará con mayor detalle en este suceso, ya que no hace parte de la temática de esta investigación, pero se sugiere leer sobre el tema en medios de comunicación independientes, ejemplo: <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-299708-2016-05-19.html>

nuevas actividades, analizar opciones de alianzas o intercambio que permitan reducir un costo individual por uno colectivo, diseñar planes de trabajo en busca de optimizar los costos mas representantes y reconducir costos de actividades que se creían claves pero que finalmente no lo eran.

La estructura de costos descrita en varios de los centros culturales analizados en España por *Tránsit projectes* (2012) tiene como común denominador que los costos que conforman la estructura son de; equipo humano, herramientas de difusión (posters, videos, folletos, etc), costos directos de producción y gastos fijos para presencia en internet y redes sociales. Estos espacios determinan la importancia de estas actividades y recursos para poder llevar a cabo su proyecto, también reconocen los costos que esto implica y diseñan planes ya sea para contrarrestar el valor económico o para optimizar costos.

Espacios como *Bookcamping* (2012, págs. 280-281), una biblioteca virtual que trabaja en busca de la eliminación del *Copyright* y dar a conocer licencias libres. Su mayor costo es su recurso principal, una plataforma virtual la cual requiere de desarrollo de software, infraestructura en red, diseño e investigación permanente de licencias libres. Una de las formas que encontraron para financiarse y lograr apoyo y reconocimiento de la comunidad fue a través de otra plataforma de financiación colectiva llamada *goteo.org*<sup>76</sup>. Goteo le permitio a Bookcamping financiar su principal recurso disminuyendo su costo y además usando la misma plataforma como ventana de promoción y comunicación.

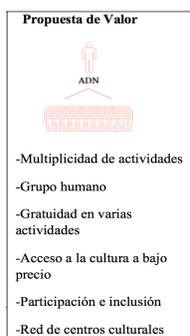
Los CCIA deberán entonces analizar cada módulo propuesto por el modelo Canvas y a partir de allí determinar su estructura de costos. Aunque no este completamente estudiado o analizado por los centros culturales aquí entrevistados, se pudo observar que de igual forma predominan costos de equipo humano, de manutención del espacio, de difusión y costos directos de producción.

Un estudio mas conciente podría plantear estrategias donde se aprovechen las plataformas de financiación basadas en economía colaborativa, evaluar si alguna de sus actividades actuales podrían interesarle a alguna empresa privada e intercambiar intereses ó identificar costos innecesarios que se puedan prescindir, delegar o terciarizar. Según sean las particularidades en cada caso.

---

<sup>76</sup> Goteo es una plataforma de financiación colectiva (crowdfunding) la cual promueve proyectos para la generación de recursos en España principalmente <https://www.goteo.org/>

## 9.9 Propuesta de Valor



Se definió la propuesta de valor como el elemento diferenciador entre un bien, o servicio, frente a otro. Para los CCIA las propuestas son diferenciables de las ofrecidas por la industria comercial, por ejemplo, porque entre sus objetivos no es prioridad el lucro económico. En cambio, están comprometidos como propuesta de valor la formación, la colectividad, la autogestión y la transformación política, social y ambiental.

En respuesta a las preguntas del punto 6 del cuestionario de fortalezas, debilidades y valor del CCIA, se podría responder desde varios atributos diferenciales.

Uno de ellos es el precio, al ser espacios que en su mayoría están clasificados como tipo A, con hasta 150 espectadores, son lugares pequeños en los cuales los costos de mantenimiento y manutención son significativamente mas bajos, comparado a establecimientos de música y baile, por ejemplo, donde se infieren en costos más altos debido a su tamaño. Estos bajos costos permiten que el precio asignado a sus productos, o servicios, pueda ser considerablemente más bajo. No obstante, en algunos casos, los bajos precios suelen deberse también por razones ideológicas de accesibilidad, inclusión y objetivos sociales.

La principal propuesta de valor, compartida entre la mayoría de espacios, es la multiplicidad de sus actividades. Los CCIA aseguran que al tener múltiples propuestas, estas permiten acercarse a un mayor número de personas y logran que los visiten y se acerquen de diferentes maneras y en múltiples ocasiones.

*La pluralidad es nuestro mayor valor, me parece que está bueno, que puedes encontrar desde un cuadro que esta bueno, con una comida que esta buena, con un trago que esta bueno, verte un show de swing y por ahí venir a ver un show a la gorra, tomar una clase a la gorra, se conoce mucha gente entre si acá adentro, ese me parece que es uno de los fuertes, lo que más le gusta a la gente. (Camera, La Casa del Sr. Duncan, 2015)*

Los CCIA dan mucho énfasis a la colaboración y a crear relaciones de amistad con quienes los visite, dando libertad a que se pueda participar desde diferentes puntas en cada espacio y de esta forma se reconocen como punto de cultura y espacio de esparcimiento.

*Nuestro fuerte es la amistad el contagio constante de buena energía, si venís una noche es a disfrutar eso, que vengan con predisposición que acá siempre hay desde que entras, ese es nuestro fuerte más allá del medio artístico o cultural que se da en el lugar, nosotros tratamos de transmitir eso, es un*

*mensaje para afuera que es vivir felices y hacer lo que nos hace bien, no la mala onda ni mala energía, somos personas que queremos estar en constante felicidad y a través de la Casa del Árbol es un buen canal (Ruiz, Casa del Árbol, 2015)*

Por otro lado, en consecuencia de las múltiples propuestas que ofrecen, estas son también propuestas de valor innovadoras. Cada nuevo taller, propuesta artística, cursos de formación, etc, hacen que constantemente el proyecto, o el espacio, se esté reescribiendo y renovando. Así, en la percepción de quienes participan, podrían encontrarse con una nueva experiencia en cada visita.

La generación de experiencias en el marketing es uno de los principales temas de estudio y de estrategia. En los últimos tiempos, buscan una vinculación más emocional con los clientes y empleados.

*Nosotros creemos que Matienzo tiene que ser un espacio de transformación social y cultural, que tiene que ser un espacio de encuentro y de inclusión de participación activa de sus socios, de compartir las responsabilidades y las ganancias, de buscar siempre innovar, de dar lugar a proyectos que necesiten el espacio, que lo busquen. De acompañar las inquietudes individuales y colectivas, de apoyar el trabajo en grupo, de compartir no solo las responsabilidades sino también lo bueno y lo malo del proyecto, de cuidar a su gente, de cuidar la gente que viene, a los artistas, al público, de participar de políticas culturales y sociales en la ciudad de Buenos Aires, en la Argentina en Latinoamérica, de crear redes, de intercambio de colaboración, de construcción, y por sobre todo un gran grupo de amigos y una enorme familia. (Gorenman, 2016)*

La vulnerabilidad es otro factor que se mencionó repetidamente en cada entrevista y fue presentado como un valor importante. Los directores plantearon que una situación de sentimiento vulnerable obliga a contemplar nuevas propuestas o estrategias.

En el caso de los CCIA, el gran número de clausuras ocurridas hizo que se agruparan y en conjunto desarrollaran y presentaran una propuesta de ley, lograda a través de recolección de firmas, siendo finalmente aprobada. La política cultural impulsada por los CCIA, podría ser la propuesta de valor más importante para los centros culturales como lucha autogestiva y como defensa a espacios de cultura independiente. [...] “yo creo que hay una fortaleza que es la vulnerabilidad que tenemos, que se ve claramente, entonces la gente que participa ve lo vulnerable y le da una mano y eso lo convierte en fortaleza” (Castañeda G. , 2015)

De esta forma, Castañeda plantea una contraposición a lo que muestra la teoría del marketing clásico, pues la búsqueda de los CCIA en este caso, no es diferenciarse de otras organizaciones, sino

por el contrario, la información recabada indica que su principal propuesta de valor fuera también la alianza cultural entre pares.

*Yo creo que es mas en alianza con los centros culturales nuestra fortaleza, nosotros arrancamos en el 2011 y siempre con ayuda de otros centros culturales que nos marcaron cómo hacer para abrir y cómo gestionar una habitación y un montón de cosas, principalmente los abogados culturales hemos usado un montón pero sobre todo también la interconexión, en 2012 ya arrancamos a trabajar con MECA y eso nos hizo tener un montón de conocimientos y compartir un montón de vivencias con otros centros culturales que ellos nos han ayudado un montón y después las particularidades del centro cultural (Viceconte, El Quetzal, 2015)*

La relación y unión construida entre centros culturales genera un valor para el público que los visita al permitir ampliar el circuito artístico-cultural impulsando lo autogestivo, la política social y la democratización de la cultura.

A través de los nueve módulos del modelo *Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011) y basados en la adaptación de (Tránsit projectes, 2012), los hallazgos fueron determinantes para la construcción del modelo de negocio relevado (Tabla 6) y a partir de este, una propuesta de valor final, la cual es detallada en el siguiente modelo de negocio (Tabla 8) . La propuesta se basó básicamente en agregar puntos al modelo ya relevado, puntos que no fueron discutidos dentro de las entrevistas, o puntos débiles dentro de las mismas, pero que podrían ser importantes para ahondar y construir un modelo más sólido.

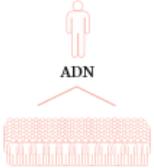
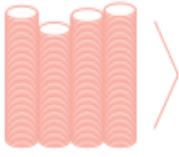
Alianzas Claves	Actividades	Propuesta de Valor	Destinatarios	Relación con los destinatarios
 <ul style="list-style-type: none"> <li>-Red de centros culturales</li> <li>-Gestores culturales</li> <li>-Profesionales de la cultura</li> <li>-Artistas</li> <li>-Comunidad</li> <li>-Redes latinoamericanas de cultura.</li> <li>-Redes Iberoamericanas de la cultura</li> </ul>  <p><b>Motor de cambio</b> Promoción de centros culturales independientes y autogestivos, procesos de creación y producción colaborativa, desarrollo de herramientas de economía colaborativa, crean comunes, extienden el dominio de lo público y abren marcos para pensar y desarrollar críticas y nuevas políticas culturales</p>	 <p><b>Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación en temáticas colaborativas, sustentables y autogestivas.</li> <li>-Economía social y colaborativa</li> <li>-Producción de encuentros y participación en políticas culturales</li> <li>-Producción actividades vinculo arte y sociedad.</li> <li>-Formación de público</li> <li>-Medio gráfico o virtual barrial</li> </ul> <p><b>Recursos claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo de personas</li> <li>-Gestión cultural</li> <li>-Evaluación y planeación</li> <li>-Artistas</li> <li>-Alianzas entre centros culturales</li> <li>-Autonomía de los individuos</li> <li>-Gratuidad</li> <li>-Convenios</li> </ul>	<p><b>Valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Multiplicidad de actividades</li> <li>-Equipo de personas</li> <li>-Gratuidad en varias actividades</li> <li>-Accesibilidad</li> <li>-Participación e inclusión</li> <li>-Red de centros culturales</li> <li>-Trabajo social en la comunidad</li> <li>-Experiencia emocional</li> <li>-Pensamiento colectivo</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>-Artistas</li> <li>-Centros culturales</li> <li>-Público infantil</li> <li>-Jóvenes entre 25 y 35 años con afinidades artísticas, políticas y sociales.</li> <li>-Comunidad en general</li> </ul> <p><b>Escenarios de actuación</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Boca a Boca</li> <li>-Páginas web</li> <li>-Redes sociales (Facebook, twiter, Instagram)</li> <li>-Infraestructura</li> <li>-Medios locales</li> <li>-Barrios principales de comunidad cultural</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voluntarios</li> <li>-Relación personal</li> <li>-Redes entre espacios culturales</li> <li>-Amistad</li> <li>-Prosumidores</li> <li>-Comunidad de derechos y obligaciones</li> <li>-Compromiso y capacitación</li> <li>-Barrio</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo humano – Contrato de trabajo con aportes</li> <li>-Area financiera y de gestión de proyectos</li> <li>-Alquiler y manutención del espacio físico</li> <li>-Costo indirecto de producción en actividades claves (horas de producción)</li> <li>-Coordinación de proyectos + difusión</li> <li>-Costos directos de producción</li> <li>-Indicadores económicos</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bar y gastronomía</li> <li>-Entradas</li> <li>-Arancel talleres</li> <li>-Incentivos Fiscales por medio de presentación o participación de proyectos</li> <li>-Financiación privada a través de alianzas o intercambios.</li> </ul>		

Tabla N°8 Modelo Canvas relevado propuesta de valor para los CCIA. Elaboración propia en base al modelo diseñado por Tránsit Projectes en (Música para Camaleones. El black Álbum de la Sostenibilidad Cultural , 2012)

El modelo de negocio planteado, se organiza de igual forma que los hemisferios de un cerebro. El hemisferio izquierdo contiene la lógica definiéndose como la parte eficiente determinante en la construcción del modelo. Así, dentro de este hemisferio los CCIA contienen al equipo humano, las actividades que los definen, la colaboración y la autogestión. Estos módulos definirían las fuentes principales de operación, si bien son las que tienen el mayor costo en términos económicos, también son el pilar más importante para asegurar una permanencia en el tiempo.

El hemisferio derecho en el cerebro contiene las emociones. En el modelo de negocio planteado, la emoción se refiere al verdadero valor que contiene y que brinda cada espacio. Al ser espacios en la mayoría sin fines de lucro, su estructura emocional y de valor está en función de la inclusión y de otorgar recursos de acceso sociales y culturales principalmente.

Adicionalmente, luego del análisis de cada hemisferio del modelo de negocio, se determinó que los módulos que se deberán profundizar y/o desarrollar son los que están dirigidos a la economía y financiación propia. Las respuestas de los directores en estos puntos fueron en general ambiguas, calculadas sin criterio y bajo ningún documento verificable.

Si bien, el objetivo principal de los CCIA no ha sido el lucro económico, hasta ahora, el desarrollo del sector cultural y la obtención de la figura jurídica han obligado a evolucionar en el tema y se deberá buscar alternativas para generar utilidades económicas, manteniendo sus objetivos sociales y culturales.

Se propone entonces enfatizar en la gestión cultural dentro de cada CCIA como primera medida. Esto implica que se diferencie un área de gestión, encargada del área financiera y de gestión de proyectos con las tareas que esto conllevase. Los encargados de esta área deberán designar tiempo y recursos para: la elaboración de proyectos, plantear estrategias de alianzas con el sector privado, buscar subsidios y meritos fiscales, participación de concursos dentro y fuera del país, incentivar campañas de crowdfunding y elaboración de gestión de proyectos colaborativos.

En el caso de los encargados de esta área que no tengan formación específica en gestión cultural, los conocimientos prácticos se podrían complementar con formación propia (en la ciudad de Buenos Aires actualmente existe una amplia oferta de estudios en gestión cultural) ó vincular ó solicitar asesorías con personas que ya cuentan con una formación y experiencia previa.

No obstante, en función del talento humano se destaca los perfiles multifuncionales de quienes conforman los CCIA, donde cada persona cumple más de dos roles o actividades en diferentes áreas del espacio. Sin embargo, el área de gestión y financiera, encontramos como una debilidad del modelo que hiciera parte de la multifunción. En cuanto a contratos laborales, una pequeña parte de los CCIA tiene personas contratadas oficialmente con remuneración mensual y pago de prestaciones, las respuestas fueron imprecisas con respecto al tema, en gran medida por protección o temor a ser

denunciados. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados aclararon estar contemplando, y como objetivo de corto plazo, regularizar la situación en base al desarrollo y formalización de la ley.

Seguido a esto, una vez fortalecida la gestión, a partir de ella podrían elaborarse indicadores tanto cuantitativos (ventas, asistentes, número de actividades, número de talleres, etc) como cualitativos (actitudinal, valoraciones, percepciones, sociales, opiniones, etc) que permitirán una evaluación de crecimiento y sostenimiento del espacio. Así mismo, se podría plantear estrategias de desarrollo y de estructura organizacional en base a los resultados que los indicadores puedan arrojar.

Los indicadores también ayudarán a estudiar y analizar mejor a sus destinatarios. Se propone crear herramientas y actividades en las que se incluya y beneficie aún más al barrio. Una de ellas podría ser crear artículos gráficos o virtuales donde se exponga sus actividades, se analice y se resalte el barrio y a través del mismo se invite a participar. Así mismo, crear actividades que permita el acceso también a un público infantil y sirva como proceso de formación de público en diferentes temas tanto infantil como adulto.

Finalmente, se propone a cada CCIA crear su propio modelo de negocio, teniendo en cuenta cada módulo y punto acá planteado, en la elaboración propia seguramente surgirán nuevas problemáticas que deberán fortalecerse o buscar su desarrollo y puesta en marcha.

## 10. CONCLUSIONES

La economía a nivel mundial bajo sus diferentes modelos de producción, han enfrentado importantes cambios; fenómenos como las crisis económicas, la globalización, el capitalismo extremo y el calentamiento global han impactado en la sociedad de manera tal que esta se ha visto obligada a repensar y buscar alternativas de desarrollo desde la autogestión y cooperación, a nivel productivo, social y ambiental.

La cultura ha sido una alternativa de desarrollo la cual también ha ido mutando, en su evolución se han incluido conceptos económicos como ingresos, gastos, brecha de ingresos, costos de mercado, utilidad marginal decreciente o valor cultural, hasta llegar a estudiarse de lleno la economía de la cultura. David Throsby (2001) autor importante del tema, destaca que las relaciones y procesos culturales existen en un entorno económico y se pueden interpretar en términos económicos, en un mundo donde la producción y consumo cultural a menudo es reducido a simple mercancía.

Así, organizaciones como el Banco Interamericano de desarrollo (BID) a nivel mundial y el Sistema de información cultural Argentina (SINCA) a nivel nacional, se han dedicado en los últimos tiempos a medir y analizar el impacto económico que tiene la cultura para el desarrollo de una ciudad y país. Las estadísticas halladas han servido no solo como herramienta de planificación de políticas culturales, sino también han demostrado a los Estados la necesidad de ver y entender la cultura como una inversión más que como un gasto.

No obstante, dentro de las mediciones y análisis de estadísticas culturales se incluyen principalmente organizaciones que conforman la industria de la cultura. Los centros culturales independientes y autogestivos no han sido motivo de investigación y medición alguna, siendo espacios de cultura e inclusión social se desconoce el número de estos, sus aportes o cualquier tipo de medición que se pudiera analizar. Si bien, los aportes económicos de los CCIA podrían ser ínfimos, en comparación a las estadísticas que de ellos pudieran encontrarse, podrían determinar un impulso a nuevas políticas culturales abarcado desde lo micro hasta lo macro.

Bajo estos hechos, a través de la investigación realizada nos encontramos con dos posibles razones por las cuales los CCIA no han sido relevantes ni motivo de estudio para la economía cultural. La primera es la ausencia de una personería jurídica<sup>77</sup>, donde se les reconozca como centros culturales con múltiples actividades. En su ausencia, varios operaron de manera clandestina, otros se inscribieron bajo diferentes figuras jurídicas y otros desaparecieron.

---

<sup>77</sup> No se les reconocía como persona jurídica a un centro cultural hasta el año 2016, año en el que se vota la ley de centros culturales y se les otorga personería jurídica.

La segunda razón, y en posible consecuencia de la primera, es la poca información documentada dentro de los mismos espacios, en hipótesis de esta tesis podría deberse a la falta de estructura o concepción de un modelo de negocio en el cual se identificara diferentes análisis y mediciones tanto cuantitativas como cualitativas.

Nos propusimos analizar entonces como tema principal de investigación el modelo de gestión que opera dentro de los centros culturales independientes de la ciudad de Buenos Aires postcrisis 2001 y post Cromañón, reduciendo nuestra población a una muestra de espacios culturales, parte de MECA, y enfatizando en el periodo 2012–2016, años en los cuales se pudo hacer una observación y participación directa, para seguidamente proponer un posible modelo de gestión, genérico o característico, de los centros culturales que sirviera como herramienta tanto para los espacios entrevistados como para nuevos espacios.

El modelo fue diseñado a partir del modelo *Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011) adaptado a la cultura diseñado por *Tránsit Projectes* (2012) para los CCIA. Bajo esta propuesta de modelo, si bien no es posible generalizar los hallazgos para todos los espacios, se hicieron evidenciables ciertas características que permitieron la elaboración de este prospecto de modelo de negocio de los CCIA (Tabla 8).

Del modelo de los CCIA se destaca la importancia y fortalecimiento entre los pares culturales y entre la comunidad, estas organizaciones buscan constantemente un pensamiento colectivo trabajando especialmente desde la esencia más que desde la excelencia. Excelencia entendida desde algunos conceptos de las teorías clásicas de administración como una organización con estructuras principalmente verticales y competitivas.

Los CCIA difieren en algunos conceptos de estas teorías de gestión y optan por tomar como referencia un pensamiento rizomático, un modelo de relación y de creación en el que la organización no se regula mediante líneas de subordinación jerárquica sino que cualquier elemento incide en el otro. Sería entonces un modelo de implicación que procura una cultura no anclada en estructuras sino que esté conectada de forma horizontal y que genere elementos de multiplicidad autónoma.

La figura jurídica de centro cultural recientemente obtenida, sin duda es un impulsor para los CCIA. No obstante, es un factor externo que aún necesita mayor promoción y legitimación por parte del gobierno, esta limitante hace que no se termine de regular ni estructurar áreas económicas, financieras y por ende contractuales de los espacios culturales.

Respondiendo a nuestra pregunta de investigación ¿Se identifica y reconoce un modelo de gestión dentro de los CCIA? Si así fuere, ¿El modelo favorece al funcionamiento sustentable y sostenible de los centros culturales?

La respuesta general es que no encontramos un modelo de gestión sistematizado o diseñado dentro de los centros culturales entrevistados. No obstante, cada centro cultural contiene gran parte de la información para realizarlo y la necesaria para diseñar y analizar los módulos del modelo de negocio con poco desarrollo.

Entonces, *¿El modelo de negocio favorece al funcionamiento sustentable y sostenible de los centros culturales?* Se dificulta responder afirmativa o negativamente. En el momento que planteamos esta pregunta quisimos demostrar que la ausencia de un modelo de negocio es la causa de la falta de solvencia económica del mismo, pero nos dimos cuenta que si bien un modelo es necesario para el desarrollo y gestión de los CCIA, también puede ser contraproducente instaurar temáticas administrativas clásicas u obsoletas basadas en aplicación de cerrados planes contables y pasos administrativos. Si bien es una guía válida, estas temáticas podrían garantizar la supervivencia de la organización pero no así la sostenibilidad cultural.

Analizar y construir un posible modelo de negocio basado en el diseño *Canvas* ayudó a reconocer las oportunidades y las debilidades que enfrenta un centro cultural independiente y autogestivo, si bien no existe una fórmula empresarial que permita realizar un modelo de negocio exitoso, tampoco necesitan de un modelo económico invasivo. Lo que necesitan es reconocerse y organizarse para plantear un manejo de negocio adaptable y alternativo sin perder de vista su verdadero valor. Un modelo en el que se generen esfuerzos y herramientas que garanticen la sostenibilidad del proyecto a través de la multiplicidad de sus actividades, de conseguir impacto cultural y social y de seguir dotando de reflexión, crítica y trabajo en red.

El modelo de negocio diseñado para estos espacios culturales fue una forma de analizar y reconocer la base estructural de la organización. Encontrar su propio modelo podría ser revolucionario o significativo siempre y cuando se cumplan mayores condiciones externas tales como políticas culturales, funcionamiento jurídico, inclusión, etc. y se fortalezcan las internas como de organización y estructura.

Se dedujo también que, construir un modelo de negocio puede brindar oportunidades y beneficios externos, en casos que así se quisiera, demostrar un modelo de negocio claro y viable para una lectura gubernamental o privada generaría confianza y ayudaría a encontrar nuevas vías de financiación sostenible. El reconocimiento de valor de un CCIA disminuirá la precariedad y modificará la percepción cultural que a través de políticas culturales, poco inclusivas para los CCIA, siguen siendo vistas como simples herramientas de intereses políticos y no como resultado de prácticas sociales.

Ahora bien, un centro cultural independiente y autogestivo es siempre un desafío que requerirá gran esfuerzo para su concreción. Su éxito o fracaso dependerá de todas y cada una de las variables

que conformen su posible modelo de gestión, su propuesta de valor, su financiamiento, sus perfiles, su localización o características físicas de su entorno, entre otras.

Basados en los principios de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) como apreciación final y cierre de esta investigación se propone reescribir estos principios para organizaciones culturales independientes y autogestivas en: observar, plantear, ejecutar colaborativamente, evaluar y retroalimentar. Esto implica que se analice y se diseñe un modelo propio a través de la observación de lo que ya se tiene, plantear estrategias o herramientas para mejorar o construir lo que no está hecho, ejecutarlas colaborativamente con los participantes del proyecto e incluso con colaboradores externos, evaluar el rendimiento o mejoramiento del proyecto y de ser necesario volver a diseñar corrigiendo lo que no funcione o lo que se deba prescindir o agregar.

## **10.1 RECOMENDACIONES**

En función del análisis y las conclusiones desarrolladas como resultado de lo observado y en base a la bibliografía tratada, hemos podido detectar algunos aspectos mejorables en el desarrollo de los CCIA y su aporte para el sector cultural de la ciudad. Sin afectar su independencia y su valor se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Hemos hecho mención a la dificultad de acceder a datos económicos de los centros culturales analizados, dificultad ligada por un lado a la protección de la información y por otro lado por la inexistencia de análisis económicos desarrollados en cada centro cultural. Esta ausencia dificultó la obtención de indicadores que permitieran dimensionar su actividad. Nuestra propuesta es entonces realizar un modelo de negocio propio en el cual a través de cada módulo se pueda obtener información tanto cualitativa como cuantitativa y a partir de allí la construcción de indicadores.

El modelo además, ayudará a reconocer el valor del proyecto, identificará debilidades, fortalezas y encontrará nuevas oportunidades. Se propone a cada CCAI realizar su propio modelo tomando como base el modelo general acá propuesto y a partir de él plantear estrategias de mejora y desarrollo. El reto es que a través de los módulos sugeridos pueda sacarse mayor productividad a su “desorganización”.

2. Es importante reconocer la función del gestor cultural, si bien no es completamente necesario enfocarse a una gestión empresarial basada en planes contables y de productividad, sí es necesario en función de organización, búsqueda de fondos, nuevas fuentes de ingreso, participación y sostenibilidad. La función de la administración cultural y el perfil de quien enfrente este rol debería ser claramente diferenciado y enfocado a actividades de planificación, análisis y desarrollo.

Existe una amplia oferta de universidades en programas de gestión cultural y cada vez se hace más expansiva. Aun cuando varios de estos programas no profundicen específicamente en gestión cultural para espacios independientes y autogestivos, la capacitación que de allí se reciba es una base muy sólida que podría lograr un mejor desarrollo y sostenibilidad de CCIA en el mediano y largo plazo.

3. Creemos importante enfatizar en líneas de investigación y especialización basadas en la red, la pluralidad y la colaboratividad como temáticas de desarrollo, su énfasis permitirá construir una estructura más fuerte y real. Si bien ya existen varias propuestas de red y se trabaja cada vez más en colaboración en la ciudad, país y hasta nivel latinoamericano, falta aún más difusión y publicaciones que reflejen la importancia de la red, las nuevas formas de concepción de la cultura organizacional y la aplicación de nuevos modelos de trabajo y de gestión.
4. Se recomienda implementar bancos de buenas prácticas de la gestión cultural y plataformas de trabajo, donde se generen estrategias entre los miembros de todos los espacios culturales en ámbitos de producción, distribución, movilidad, formación e intercambios. Así mismo, fomentar y capacitar experiencias de gestión en espacios independientes donde se reflexione y se intercambie conocimiento generando nuevos mecanismos de comunicación.
5. Se recomienda realizar un mayor estudio de sus destinatarios y público en general. Los CCIA mencionaron en varias ocasiones estar dirigidos a su comunidad en busca de una democratización e inclusión cultural; sin embargo, en la práctica no se reconoce una comunicación directa y propositiva en su barrio, por ejemplo. Salvo dos de los siete centros culturales entrevistados dirigen actividades exclusivas para sus vecinos, el resto de los espacios usa como principal fuente de comunicación las redes sociales impidiendo que sus destinatarios más cercanos logren tener algún tipo de beneficio o diferenciación. Asimismo, no encontramos un análisis específico de su público, las respuestas en este punto fueron subjetivas y sin ningún tipo de validación. Creemos necesario reconocer y analizar su público ya que la información que de allí se obtenga ayudará en el desarrollo de nuevas actividades, nuevas estrategias comunicativas y la construcción de nuevos proyectos en los cuales se evalúe la viabilidad a través de una posible participación y una proyección económica.
6. Por último, si bien hemos realizado varias recomendaciones a los CCIA, sabemos que un mayor desarrollo puede ser posible a través de la implementación de más políticas culturales por parte del Estado donde se descentralice la distribución de recursos públicos,

en materia cultural, y se enfoque en la promoción y protección de estos espacios. No obstante, los centros culturales deberán demostrar una estructura más sólida y mayor compromiso como democratizador cultural y agente de inclusión social a través de nuevas ideas de gestión cultural.

Los CCIA podrían lograr que a través de ellos se reivindicquen procesos que permitan profundizar la democratización cultural, es decir, generar acceso y proveer información cultural hasta que comience a ser un derecho inalienable cuyo ejercicio no sea solo capitalizado por la industria cultural.

Esta última recomendación va especialmente dirigida a alentar para que se siga incidiendo en la búsqueda de políticas culturales sin que esto implique perder su valor, independencia o autogestión.

## **10.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Entre los objetivos y límites planteados al inicio de esta investigación se logran despejar algunas incógnitas sobre el tema planteado pero, a la vez, en su desarrollo se generaron nuevas preguntas e ideas que abren nuevas vías de trabajo y que por cuestión de tiempo y otras limitantes, no se pudieron ahondar. En el siguiente apartado presentamos algunas líneas de investigación que serían interesantes de analizar y a la vez podrían ser complementarias para esta tesis.

1. Sería importante extender la investigación a otros centros culturales barriales que no estén concentrados geográficamente en la zona de mayor oferta cultural donde los participantes son. Sobre todo, de clase media-media alta, debido a que en esta investigación nos limitamos a una muestra de centros culturales que forman parte de MECA y en su mayoría están ubicados en la zona de Palermo y Almagro o alrededores.

Asimismo, un análisis de los centros culturales independientes y autogestivos en cada una de las provincias de la República de Argentina. El estudio permitiría tener un panorama más claro de lo que sucede en los CCIA con menor poder adquisitivo, oferta y demanda cultural. Su análisis aportará las semejanzas y problemáticas a las que se enfrentan, líneas de trabajo, vínculo con la comunidad y las oportunidades que se podrían construir a través de nuevas economías emergentes, nuevas formas de trabajo en red y nuevos modelos de gestión cultural independiente.

2. Quedará pendiente de estudio, ahondar en las redes culturales independientes que se han ido construyendo en los últimos años a lo largo del cono sur, profundizar en su desarrollo, alcance y objetivos. Investigar sobre su trabajo colaborativo (coworking), plataformas de

(Observatorio de Industrias Creativas, 2008) participación y financiamiento colectivo (crowdfunding), cómo incide en la gestión cultural y en la creación de nuevos modelos de gestión.

3. Finalmente, analizar, profundizar e incidir sobre laboratorios culturales donde se experimente y se innove en nuevos conocimientos de la cultura autogestiva e independiente y sean dinamizadores de espacios de conocimiento emergente en temáticas de producción cultural, comunicación, desarrollo de audiencias, financiamiento colectivo y autogestión cultural.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara, A. A. (3 de Abril de 2011). *Los equipamientos de carácter sociocultural y sus modelos de gestión*. Obtenido de Educación transformadora: <https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2011/03/los-equipamientos-de-caracter-sociocultural-y-sus-modelos-de-gestion.pdf>
- Alianza cooperativa internacional (ACI). (19 de Noviembre de 2015). *Aci americas Coop*. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Almeyra, G., & Thibaut, E. (2006). *Zapatistas un nuevo mundo en construcción*. Ituzaingó : Maipue.
- Andres Ruggeri, H. N. (2014). *Crisis y Autogestión en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones Continente.
- Antoine Faúndez, C. (2011). El imperativo de la comunicación. Escenarios, tensiones y desafíos del momento actual en la gestión cultural chilena. *Primer Congreso Nacional de Gestión Cultural. Santiago de Chile, 4,5 y 6 de Noviembre de 2011*.
- Antoine, C. (2005). Los equipamientos culturales como instancias de socialización. *Revista Información Pública* , 12.
- Arvon, E. H. (1978). *La autogestión*. México: Fondo de cultura Económica.
- Asociación Argentina del Teatro Independiente. (9 de 11 de 2007). *ARTEI*. Recuperado el 06 de 20 de 2016, de <http://artei-artei.blogspot.com.ar/2007/11/brevisima-historia-del-teatro.html>
- Badani, J. (19 de 04 de 2013). Sueños para atar. *Pablo Capilé, El Apóstol del activismo cultural* . Brasil. Recuperado el 2015, de <http://javierbadani.blogspot.com.ar/2013/04/pablo-capile-el-apostol-del-activismo.html>
- Badani, J. (7 de 11 de 2012). Sueños para atar. *Fora Do Eixo, La revolución cultural que recupera el trueque* . Brasil.
- Barbero, J. M. (1996). Investigación cultural. *Seminario taller Iberoamericano sobre investigación cultural* . Bogotá: Universidad de los Andes.
- Bernárdez, L. J. (2003). *La profesión de la gestión cultural, definiciones y retos*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Bonet, L. (2007). El lugar de la economía de la cultura como disciplina contemporánea. En O. c. Espectáculo, *Economía de la cultura*. (págs. 17-34). Buenos Aires Argentina.
- Buenos Aires Ciudad. (19 de marzo de 2014). *Buenos Aires Ciudad*. Obtenido de <http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/promocion/centrosbarriales>
- Cáceres, J. G. (2000). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura, y comunicación*. México: S.A. Ahambre Mexicana.
- Camera, E. (12 de Marzo de 2015). La Casa del Sr. Duncan. (C. Personal, Entrevistador)
- Camera, E. (20 de 09 de 2015). Casa Duncan. (C. personal, Entrevistador)
- Capilé, P. (19 de Abril de 2013). PABLO CAPILÉ, EL APÓSTOL DEL ACTIVISMO CULTURAL. (J. Badani, Entrevistador)
- Castañeda, G. (05 de 08 de 2015). C.C La Casona de Humahuaca- Gestión. (C. Personal, Entrevistador)
- Castañeda, G. (11 de 08 de 2015). La Casona de Humahuaca. (C. Personal, Entrevistador)
- Cattani, A. D. (2004). *La otra Economía*. Buenos Aires: Altamira.
- Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo (UNCTAD). (2010). *Economía creativa: Una opción factible de desarrollo*. New york y Ginebra: United Nations.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). (2008). *Centros Culturales. Proyección, infraestructura y gestión* . Valparaíso: CNCA.
- Coraggio, J. L. (2007). *Sobre el sentido de la economía social en Economía social, acción pública y política*. Buenos Aires: CICCUS.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria, El trabajo antes que el capital*. Quito-Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1977). *Rizoma (Introducción)*. Valencia: Pre-Textos.
- Dieterich, G. (2007). *Diccionario del teatro*. Madrid: Alianza editorial.

- Escobar, J. (2007). *Economía social y solidaria, una nueva sociedad crece desde el pie*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Amaru.
- Fallacara, M. (2012). Trabajo y autogestión: aportes para pensar modos alternativos de producción, consumo y comercialización". *Revista del Centro cultural de la Cooperación* .
- Frey, B. (2003). El apoyo público de las artes. En R. Towse, *Manual de Economía de la Cultura* (págs. 71-85). Madrid : Fundación Autor.
- Fukelman, M. (2013). El teatro independiente en los primeros años de Postdictadura . *Revista del Centro Cultural de la Cooperación (CCC) [en línea]* .
- Gilli, J. J., & Tartabini, A. M. (2013). *Organización y Administración de empresas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones CCC, Centro cultural de la cooperación Floreal Gorini.
- Gómez García, M. (1997). *Diccionario del teatro*. Madrid: Ediciones Akal.
- Gorelik, A. (1998). *La grilla y el parque*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Gorenman, C. (17 de 02 de 2016). Centro Cultural Matienzo . (C. Personal, Entrevistador)
- Gross, D. (02 de 07 de 2006). *New York Times* . Recuperado el 25 de 01 de 2018, de New York Times : [http://www.nytimes.com/ref/business/20070715\\_GILDED\\_GRAPHIC.html#](http://www.nytimes.com/ref/business/20070715_GILDED_GRAPHIC.html#)
- Gumucio, J. C. (2003). Pasantía en España sobre equipamientos culturales de proximidad [Presentación PowerPoint]. Santiago.
- Hilarion, Vegas Méendez. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* , 413-426.
- Howkins, J. A. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. New York: Penguin.
- Iturraspe, F. (1986). *Participación, cogestión y autogestión en América Latina: Chile, Perú, Venezuela*. San José, Costa Rica: Nueva sociedad.
- Jaramillo, J. E. (1998). Los estudios sobre la cultura: Hacia un paradigma emergente. En *Gestión Cultural* (págs. 79-102). Colombia: Ed. Artes Gráficas Tizan Ltda.
- Llamas, M. (22 de 04 de 2012). *LIBRE MERCADO* . Obtenido de <http://www.libremercado.com/2012-04-22/argentina-de-pais-rico-a-pais-pobre-1276456223/>
- Laville, J. L. (2004). *Economía social y solidaria una visión europea*. Buenos Aires: Editorial Altamira.
- Laville, J.-L. (2001). Economía Solidaria, a perspectiva europea, in Sociedad e Estado. *Revista semestral de sociología UnB, volume XVI, n° 1-2* .
- Lecturas de EL MATE. (1998). *Chiapas y el movimiento zapatista*. Buenos Aires: Ediciones mano a mano.
- Legido, J. C. (1986). *El teatro uruguayo: de Juan Moreira a los independientes*. Montevideo : Ediciones Tauro.
- Marial, J. (1955). *El teatro Independiente, Buenos Aires*. Buenos Aires: Alpe.
- Maximoff, G. (1990). *Escritos de filosofía política 1. Crítica de la sociedad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Miguel Salvador, M. A. (1994). *Introducción al marketing*. España: Mc Graw-Hill.
- Ministerio de cultura-Buenos Aires Gobierno de la ciudad. (2010). Centro cultural recoleta . *Brouchure CCR* . Buenos Aires, Argentina.
- Mónica Bruckmann, T. D. (16 de Mayo de 2008). *Los movimientos sociales en America latina : un balance historico*. Obtenido de El Centre Tricontinental (CETRI): [http://www.cetri.be/Los-movimientos-sociales-en-Movimiento-de-espacios-culturales-y-artisticos-\(MECA\).](http://www.cetri.be/Los-movimientos-sociales-en-Movimiento-de-espacios-culturales-y-artisticos-(MECA).) (26 de 04 de 2016). *Ley Meca*. Recuperado el 05 de 05 de 2016, de <http://leymeca.com.ar/docs/fundamentos.pdf>
- Movimiento de espacios culturales y artisticos (MECA). (15 de 02 de 2015). *Movimiento Meca*. Obtenido de <http://www.movimientomeca.com.ar/>
- Naomi Klein, A. L. (Dirección). (2004). *The Take* [Película].
- Observatorio de Industrias Creativas. (2008). *La economía creativa de la ciudad de Buenos Aires. Delimitación y primeras estimaciones. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Período 2003-2007)*. Ministerio de Desarrollo Económico., Buenos Aires.
- Olabuénaga, J. R. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona : Ediciones Deusto .
- Ozollo, J., & Repetur, L. (2011). *Instrumentos de navegación en política y gestión cultural* . Mendoza: Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo - EDIUNC.

- Paredes, F. (31 de 05 de 2015). C.C La Paternal Espacio Proyecto. (C. Personal, Entrevistador)
- Pedro, J. P. (07 de 09 de 2004). *Pensar Iberoamérica; Revista de cultura*. Recuperado el 22 de 02 de 2015, de <http://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/ric07a07.htm>
- Pedro, J. P. (2004). Derechos culturales y desarrollo humano. *Pensar Iberoamerica - Revista de cultura* . Performing Arts. The Economic Dilemma, T. C. (1966). *William J. Baumol y William G. Bowen*. Cambridge (Mass): The M.I.T. Press.
- Petriella, A. (2008). *Cooperativismo: ayer, hoy y siempre*. Rosario, Argentina: Ediciones Idelcoop.
- Pignataro, J. (1968). *El teatro independiente uruguayo (1968)*. Uruguay: Arca.
- Rapetti, S. (2002). Buscando Caminos. *Gestión, financiamiento y problemática de las organizaciones culturales del interior del Uruguay, investigación realizada en Salto, Colonia y Maldonad* . Montevideo , Uruguay: Estudio publicado con el apoyo de la División Políticas Culturales y Dialogo Intercultural de la UNESCO.
- Red Transiberica de espacios culturales independientes. (2013). *Red Transiberica de espacios culturales independientes*. Recuperado el 28 de 02 de 2016, de <http://www.transiberica.org/>
- Red Transibérica Espacios Culturales Independientes. (2013). *Red Transibérica Espacios Culturales Independientes*. Recuperado el 05 de 02 de 2015, de <http://www.transiberica.org/manifiesto>
- Repeteur, L., & Ozollo, J. (2011). *Instrumentos de navegación en politica y gestion cultural*. Mendoza: Editorial de la la Universidad Nacional del Cuyo.
- Restrepo, F. B., & Duque, I. (2013). *Economía Naranja, Una oportunidad infinita*. Bogotá: .Puntoaparte Bookvertising.
- Rosanvallon, P. (1976). *L'age de l'autogestion*. Paris: Editions du Seuil.
- Rosanvallon, P. (2006). *El capitalismo utópico. Historia de la idea de mercado*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Ruggeri, A., Novaes, H., & faria, M. S. (2014). *Crisis y autogestión en el siglo XXI, Cooperativas y empresas recuperadas en tiempos de neoliberalismo*. Buenos Aires: Continente.
- Ruiz, G. (06 de 07 de 2015). Casa del Árbol. (C. Personal, Entrevistador)
- Ruiz, G. (23 de 06 de 2015). C.C La Casa del Árbol. (C. Alarcón, Entrevistador)
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación cuarta edición*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires : Lumiere.
- Schargarodsky, H. (2003). Un perfil del gestor cultural profesional en América Latina y el Caribe: su. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural* , 8-11.
- Soifer, M. (23 de 10 de 2013). *Marcha*. Recuperado el 07 de 08 de 2015, de <http://www.marcha.org.ar/1/index.php/cultura/145-cultura/4537-por-una-ley-de-centros-culturales>
- Sulleiro, A. (18 de Agosto de 2014). *Revista NAN*. Obtenido de <http://lanan.com.ar/2014/08/culturales-clausura/>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Throsby, D. (2001). *Economía y cultura*. Madrid España: Cambridge University Press.
- Tolcachir, C. (19 de 09 de 2012). ¿De que depende el teatro independiente? (I. Soto, Entrevistador)
- Towse, R. (2003). *Manual de Economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor.
- Trancón, S. (2006). *Castañuela 70. Esto era España, señores*. Madrid: Prosopon Editores.
- Tránsit projectes. (2012). *Música para Camaleones. El black Álbum de la Sostenibilidad Cultural* . Barcelona: Tránsit Projects.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Vergani, P. (25 de 11 de 2013). Buscan juntar 40 mil firmas para lograr una ley de Centros Culturales. *Tiempo Argentino*. (G. Sarmiento, Entrevistador)
- Viceconte, M. (23 de 10 de 2015). El Quetzal. (C. Alarcón, Entrevistador)
- Viceconte, M. (24 de 10 de 2015). El Quetzal. (C. Personal, Entrevistador)
- Viceconte, M. (s.f.). Centro Cultrual El Quetzal.

- Wortman, A. (2005). Los centros culturales autogestionados, creatividad social y cultural. *Instituto Gino Germani* .
- Wortman, A. (2009). Escenas de los consumos culturales en la Argentina. *Nuevas escenas de los consumos Culturales VVAA (compilación)* , 98-131.
- Woscoboinik, G. (2009). *Principios del marketing para el nuevo siglo*. Morón: EDICIONES PRAIA.
- Yammal, A. (2010). *Introducción al Marketing*. Córdoba: Villa Allende.
- Yúdice, G. (2007). Estudios sociales y humanísticos . *Revista LiminaR* , v (1).

## 12. ANEXOS

### 12.1 Entrevistas a los centros culturales

#### 12.1.1 Anexo N°1: Entrevista centro cultural La Paternal Espacio Proyecto (LPEP).

Alarcón: ¿Cómo nace La paternal espacio proyecto?

Paredes: LPEP Nació hace 6 años (2009), el objetivo del proyecto es promover el dialogo entre artistas, el cruce entre disciplinas y el dialogo entre arte contemporáneo y sociedad.

LPEP hoy por hoy a nivel económico se sustenta con el trabajo colaborativo y *ad honorem* de todos los que participan hay un dinero que nos entra a veces por medio de subsidios o becas del fondo nacional de las artes más que nada, también entra dinero por las residencias de artistas, por los talleres que ofrecemos y en los eventos que hacemos la barra también ayuda.

Alarcón: Explícanos las características del Lugar

Paredes: Funciona en una casa de dos plantas en la Paternal, no se paga alquiler porque el director es el dueño esto garantiza la continuidad del proyecto, las residencias internacionales son pagas, lo que ayuda a solventar los gastos de la casa.

Alarcón: ¿Cómo está constituido el espacio?

Paredes: Acaba de otorgarse la sociedad civil, por lo que sí, ya tiene una personería jurídica, estamos viendo eso en que nos puede servir. La idea de tener personería jurídica es buscar fondos que puedan ayudar y aplicar también a ciertos fondos que siendo asociación civil es más fácil acceder.

Alarcón: ¿Cuáles son los principales recursos de LPEP?

Paredes: Las personas que participan en LPEP lo hacen a *ad honorem*, van a producir entre todos sus propios recursos, cada cual labura en lo que corresponde, por ejemplo cada programa tiene la facilidad de presentarse a becas y subsidios, depende de que se presenten a esto es que tengan dinero para funcionar, lo que es el desarrollo de fondos, a medida que se consigán fondos, ahí fondos para distribuir.

Alarcón: ¿Están definidas las áreas de trabajo? ¿Cómo?

Paredes: Si, LPEP está dividida en 3 áreas y 4 programas. Las áreas son:

- Residencia de arte
- Investigación y producción y
- Exhibición.

En el área de investigación y producción es donde se encuentran los 4 programas. Fueron surgiendo con el dialogo entre artistas, promover el cruce entre arte y sociedad y ahí se encuentra:

-PAPO: Paternal arte y política

-Medialab Sirveverse: arte y tecnología

-La paternal recicla: arte y medio ambiente

-Conjugar ciudad: arte y derecho en la ciudad

Alarcón: ¿Cómo se componen los programas?

Paredes: Los programas se componen de artistas o gente interesada en la temática que se pone a trabajar en exhibir y generar propuestas, investigar el tema.

Alarcón: ¿Hay un responsable/director por cada programa?

Paredes: No hay un director de cada programa se auto organizan lo que si hay es un referente que está en comunicación con la coordinación general para estar actualizadas

Alarcón: ¿Que articulación hay entre programas?

Paredes: Los programas funcionan de forma autónoma y cada cual tiene su espacio de trabajo. Lo que si se hace es hacer actividades en conjunto donde por afinidad temática o programación que armamos, se ve la necesidad de trabajar juntos.

Alarcón: ¿Hay algún área o programa principal con mayor solides o desarrollo?

Paredes: Cada programa tiene su idiosincrasia, su ritmo, su ciclo de vida. Hoy por hoy los más armados, con más visibilidad es: PAPO, SIRVEVERSE Y RESIDENCIAS. LPR está volviendo a trabajar más.

Alarcón: ¿Que hace que sean programas más sólido? ¿Las personas? ¿La oferta y demanda?

Paredes: Lo hace fuerte cada programa el trabajo que hay detrás, cada programa tiene públicos diferentes, es difícil evaluar en que es fuerte y en que no, tienen 3 componentes cada programa.

Artístico: porque la mayoría son artistas y las preguntas vienen del campo del arte y prácticas artístico.

Formación: donde se dan o se toman talleres tiene que ver con la investigación en sí mismo

Gestión: administración de tiempo, de recursos, montaje de muestras, generación de propuestas.

LPEP Es un laboratorio no solo de producción sino de pensamiento y de auto reflexión sobre la practica grupal y las posibilidades de trabajar en conjunto entre artistas, lo cual

no es fácil, porque ninguno es gestor, ninguno es administrador, el fuerte tiene que ver con la sensibilidad que se tiene para abordar cada tema, esa mirada y esa sensibilidad es lo que hace que muchas veces se de en el punto aunque después no se tenga a lo mejor la estructura para generar producción y propuestas y trabajo. Alrededor de eso.

Como laboratorio eso está bien, es un laboratorio más de ideas de proyectos, y no tanto de implementación pues esta viene acompañada de posibles socios etc.

Alarcón: ¿En que se debería mejorar para tener mayor visibilización los programas?

Paredes: En producción y exhibición estamos bien, ese es un nuestro fuerte. Nosotros sabemos montar una muestra, sabemos elegir los artistas sabemos comunicarlo, nuestro fuerte tiene que ver con el montaje de obra con muestras con lo artístico, nuestro punto flaco tiene que ver con la gestión, con la administración de tiempo de los recursos con manejo de la información, porque no estamos acostumbrados.

Alarcón: ¿Hay personas que esté vinculada al espacio que tenga formación de gestión cultural?

Paredes: Si, hay gente vinculada con la gestión y la comunicación, no somos solo artistas. Sin embargo, aún falta mayor desarrollo en el área.

Alarcón: ¿Cuáles serían las principales actividades de LPEP?

Paredes: La programación anual es variada, tenemos muestras, mesas redondas y talleres, y convocatorias para cada muestra. No tenemos una actividad por mes, durante el año se va dando, en un mes puede haber de todo.

Alarcón: ¿Cómo organizan la programación e invitados? ¿Los buscan? ¿Eligen?

Paredes: Para los eventos en general pasan 2 cosas o el programa está investigando y a partir de su investigación y producción da con gente y convocando gente y a partir de ahí se da con quien se interese armar una mesa redonda o taller.

O también la gente que se acerca por su lado porque ha visto lo que hacemos, le interesa presentar lo que hace y si esta en relación con alguno de los programas intentamos sumarlo a alguna actividad.

Alarcón: ¿A quiénes están dirigidas las actividades? ¿Cuál sería el público de LPEP?

Paredes: Es un tema complejo, porque no es un solo público hay un mapa de público, parte de nuestro público tiene que ver con artistas, con instituciones vinculadas con el arte, con estudiantes de arte comunicación y cuestiones asociadas, otro público es el barrio la gente y las instituciones de barrio, otro público son artistas internacionales que quieren venir a hacer alguna experiencia, por eso es un público diverso y no es lo mismo un público de un programa a otro.

Alarcón: ¿Tiene algún método para detectar su público?

Paredes: No, no tenemos ningún método, aunque sabemos quién es nuestro público.

Alarcón ¿Cuál es el vínculo de LPEP con el barrio y su comunidad?

Paredes: Con el barrio lo que intentamos hacer es estrechar vínculos con instituciones, como colegios asociaciones civiles, centros culturales que estamos en dialogo.

Una vez al año participamos en la noche de los museos, ahí vienen muchos vecinos, después todos los talleres son abiertos y los publicitamos dentro del barrio, a futuro queremos tener un vínculo mucho más fuerte sobre todo a través de los programas que pueden ser más afines con el barrio, como lo es LPR y conjugar ciudad.

Alarcón: ¿Las actividades se realizan en un mismo espacio?

Paredes: Las actividades que hacemos suceden mayoritariamente acá en la casa, pero una vez al año nos trasladamos al Centro Cultural Recoleta a hacer una muestra de arte y tecnología, desde hace 4 años. Participamos también en otros espacios, no utilizamos solo este espacio como único lugar de trabajo sino que también trabajamos en un colegio hacemos los talleres en ese colegio.

Alarcón: ¿Y con otros centros culturales? ¿Hay algún vínculo?

Paredes: Tenemos vínculo con otros espacios culturales en Buenos Aires y en otros lugares de américa latina también.

El trabajo con estos espacios depende de los espacios y sus intereses, a veces es simple intercambio de difusión de eventos, a veces hacer una propuesta conjunta, a veces solo colaborar con información que necesita el otro. Ahí hay un trabajo, un largo camino por recorrer que es trabajar con otros espacio, sucede que es tan difícil a veces sostener la propia propuesta que no tenes mucho espacio para interactuar con otros, y a todos los espacios independientes les pasa algo parecido, es mucho trabajo mantenerse en pie que estar haciendo cosas con otros es todo un desafío.

Alarcón: ¿Qué medios de comunicación emplean?

Paredes: Los medios de comunicación que usamos es internet, redes sociales, volantes en mano y hacemos prensa para que nos levanten diferentes medios,

Hay una persona y área que se dedica a la comunicación, dentro de la coordinación general de LPEP está el área de comunicación, el área de relaciones institucionales y desarrollo de fondos

Alarcón: ¿Hay alguna medición de la cantidad de gente que los visita y participa?

Paredes: La cantidad de gente varía significativamente según el momento del año y la charla, tenemos una fluencia permanente de alrededor de 20 personas, en las charlas y en cosas que son muy poco populares, pero hay un público que viene y participa. Parla las muestras grandes pueden pasar 250-300 personas en el transcurso de la noche

Alarcón: ¿Emplean algún control para medir los visitantes?

Paredes: No tenemos, no hemos medido estrictamente cuanta gente viene.

Alarcón: ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso?

Paredes: La barra es una fuente de ingreso importante en eventos grandes nos permite juntar un poco de dinero para pagar gastos del funcionamiento del proyecto.

Alarcón: ¿Tienen algún subsidio? ¿Hay alguien dedicado a obtenerlo y administrarlo?

Paredes: Si, hemos tenido algunos pocos, sobre todo con el Fondo Nacional de las Artes para algo preciso de algún programa. Cuando nos han otorgado, va un porcentaje más alto para el programa otro porcentaje para un pozo común para todos los programas, y un porcentaje menor para los gastos administrativos, la idea es que una ayuda de un programa ayude a funcionar al resto.

También hemos sido ganadores de mecenazgo pero ha sido muy difícil encontrar quien aporte y no ha habido alguien directamente encargado a esto ya que están en desarrollo de producciones y exhibiciones.

Alarcón: ¿Hay algún sistema o control de lo económico?

Paredes: Cada programa administra el dinero que viene, actualmente no tenemos una persona que se haga cargo de eso permanentemente, pero si tenemos personas que nos colaboran en la administración.

Alarcón: ¿Cuál sería la estructura de costos de LPEP? ¿Identifica el mayor y menor costo o gasto que tienen?

Paredes: El mayor gasto que tiene LPEP, o puede tener es poder invertir en equipos, tener por un lado que las instalaciones sirva para el trabajo de los distintos grupos, que sea más funcional el espacio, para que haya una buena biblioteca, para que hayan herramientas de trabajo, que todo lo que se necesite para la producción de arte desde un lápiz hasta un grabador tener todo para que el artista pueda producir, eso es hoy por hoy parte del gasto.

Lo otro es generar una estructura que nos facilite la gestión del proyecto.

Alarcón: ¿Objetivos a corto o mediano plazo?

Paredes: Poder llevar a la luz nuestro método de trabajo, como mejorar ese método para no tener que estar como los artistas de una manera criticando y reflexionando todo el

tiempo y corriéndonos de lugar, a veces es difícil sostener una estructura horizontal, aunque no es totalmente horizontal, pero si es totalmente participativa, colaborativa y colectiva. Hay mucha diferencia en cuanto a las facilidades de comunicación interpersonal, administración del tiempo, visualización de objetivos, hoy por hoy el objetivo es mejorar nuestras capacidades de gestión grupal

Paredes: Otro objetivo es profundizar el objetivo de los programas, capitalizar lo que se ha hecho, dejar de lado lo que en su momento se usó porque se estaba descubriendo el campo de trabajo e ir más al punto a través de la experiencia de estos años, poder decir lo nuestro va por acá, porque estas son nuestras posibilidades, esto en lo que somos fuertes, y dejar de lado los lugares en donde no aportamos.

Alarcón: ¿Te parece que sea importante contar con una figura administrativa para lograr estos objetivos?

Dentro de los proyectos culturales en general la parte administrativa es clave, es clave porque generalmente el artista no está acostumbrado a administrar está más en contacto el mundo de las ideas, las formas, la imaginación, lo cual es bastante diferente de la tarea administrativa, para nosotros hoy por hoy es el gran desafío, si nosotros hoy no nos estabilizamos en lo administrativo vamos a llegar un poquito más y hasta ahí llegaremos.

#### **12.1.2 Anexo N°2 Entrevista Centro Cultural Casa del Árbol**

Alarcón: ¿Cómo nace la historia de la Casa del Árbol?

Ruiz: La casa del árbol arranca su historia con un proyecto más audiovisual con un grupo de amigos que creamos un blog en internet, publicábamos videos, algún tipo de cuenta, hacíamos un programa de radio con un temática medio humorística, el proyecto se fue disolviendo por cuestiones que cada uno tenía otras cosas que hacer. Pero el grupo se mantuvo por la buena energía y se empezó a hacer una fecha en vuela el pez, o hacer fechas con un artista, música en vivo, teatro entonces se hizo y nos gustó tanto hacerlo que empezamos a averiguar por tener un espacio propio. Empezamos a averiguar lugares a ver dónde podíamos hacerlo y llegamos a este increíble lugar que apenas lo tuvimos entre las manos fue como bueno tenemos que empezar a laburar y al día de hoy estamos los mismos trabajando más que nunca, con sus detalles y un poco más organizados tal vez pero tenemos la misma esencia.

Alarcón: ¿Cuál es el objetivo de la Casa del Árbol?

Ruiz: Queremos mostrar una buena energía, buena calidez en el espacio, que vengan a tocar bandas, que se haga un montón de cosas relacionadas con el arte. Tener una librería y tener un montón de aperturas artísticas en el mismo lugar.

Alarcón: ¿El espacio físico donde están es propio o alquilado? ¿Cómo están constituidos legalmente?

Ruiz: Estamos alquilando con la dueña del lugar hace 3 años y ahora en octubre tenemos una reunión para renovar, somos una organización civil sin ánimo de lucro y somos unas 8 personas u 10.

Alarcón: ¿Cuáles y cómo están organizadas las actividades o áreas de la casa del árbol?

Ruiz: Dentro de sus actividades durante el día de lunes a sábados tenemos talleres que se arman en el salón o en el del fondo que se usa para hacer clases de canto, fotografía, el salón más grande lo usamos para actuación y yoga, cuando es un espacio más amplio puedes hacer actividades con más gente. En la noche abrimos de miércoles a domingo con música en vivo, teatro, stand up, varietés, todo tipo de expresiones artísticas. Ahora estamos teniendo un poco de filtro porque la gente comenzó a conocer la casa del árbol y fue impresionante la cantidad de gente que venían a preguntar si podían hacer una fecha, una actividad, entonces como teníamos tanta demanda de la gente que quería hacer algo empezamos a filtrar porque no nos daba los tiempos. Teníamos que hacer la programación y que sea también un poco la identidad del lugar.

Alarcón: ¿Tienen alguna medición de las personas que visitan el lugar?

Ruiz: Abrimos desde los martes, los días más fuertes son de miércoles a domingo, pero un miércoles cada 15 días hacemos un ciclo de filosofía y cena y es con cupo limitado, hay una reserva pero nosotros comenzamos a contemplar la gente que viene a visitar el lugar a partir el jueves, de jueves a domingo y más o menos entre 150 o 200 personas por día, se renueva mucho, hay gente que vienen a ver bandas y se van o gente que viene a comer y tomar algo en la noche. No tenemos un conteo diario de la gente pero a “a ojo” son esas personas.

Alarcón: ¿Cuáles serían las principales fuentes de ingresos?

Ruiz: En la noche es la barra, y diurno nosotros alquilamos los salones para que los talleristas hagan sus actividades, entonces sería diurno y nocturno.

Alarcón: ¿Tienen algún tipo de subsidio o participan por alguno?

Ruiz: Antes no nos imaginábamos que podíamos participar a algún tipo de subsidio ni presentarnos a nada de eso. A principio de año (2015) el gobierno de la ciudad nos dio

un subsidio, nos presentamos a Buenos Aires Música y nos aprobaron y ya hasta hace 15 días presentamos la rendición de los gastos que tenemos que hacer. Ahora estamos presentándonos de nuevo con el mismo subsidio con otros intereses, es una inversión para seguir remodelando y dejando el árbol un poco más lindo y que la gente lo disfrute un poco más.

Alarcón: ¿Ahora hay alguien que se encargue de buscar y participar en nuevos subsidios?

Ruiz: Si, hay una persona de nosotros, uno de los 8 que se ofreció porque sucedió que el año pasado íbamos a presentar el proyecto para este subsidio y no lo alcanzamos a presentar llegamos tarde, entonces el siguiente año aprendimos del error y dijimos bueno organicémonos pongámonos las pilas y delegamos ese rol a una persona y él se encarga de armar las carpetas, siempre con ayuda nuestra, nos reunimos una vez por semana para tratar temas de lo que paso y lo que viene, también es un poco eso estar actualizados con las cosas que pasan en el árbol.

Alarcón: ¿Los 8 que conforman el árbol a que formación tienen? ¿Hay alguno con formación en gestión?

Ruiz: Somos un conjunto bastante extraño porque ninguno hizo una carrera standard digamos de administración o contabilidad, la mayoría somos músicos o artistas hay un par que están relacionados en el tema audiovisual. Comenzamos a crecer juntos en lo que es la organización y como tener un lugar a punto como para que funcione bien en un sentido de organización, que esté preparado y dispuesto para los músicos y toda la gente que viene para recibirlos que todo esté organizado ya hablado, pero eso nos lo dio la experiencia de estos años, al principio era ¿cómo hacemos? Ni siquiera nos preguntábamos eso decíamos era como bueno viene a tocar alguien y listo, pero de repente comenzamos a sentir esa necesidad de organizarnos, tenemos que estar más organizados sino el árbol se nos cae así que lo hicimos.

Alarcón: ¿Y ahora como se organizan y toman decisiones?

Ruiz: Nos organizamos en varias comisiones, tenemos quienes se encargan de lo que es finanzas, de la programación, de la comunicación y difusión, hay gente que trabaja con el diseño, tenemos a los chicos de la librería que también nos reunimos y tratamos de hacer las cosas bien. Al principio arrancamos los 8 y hacíamos todos entre nosotros, no conocíamos mucha gente que nos podían ayudar en ese momento pero después comenzamos a conocer gente a amigos que eran recibidos en comunicación y estaban trabajando y tenían más idea de lo que se puede hacer y que no, y nos nutrimos un poco de eso y bueno siempre trabajando juntos.

Ruiz: Tenemos equipos de trabajo, yo me encargo de comunicación y difusión y de repente llegaba mucho contenido para trabajar y no tenía tiempo y tuve la necesidad de poder trabajar con gente, entonces empezamos a incorporar al trabajo del árbol a gente conocida a gente que tenga la misma energía el mismo *feeling* que tire para el mismo lado y así fuimos encontrando gente que ahora trabaja con nosotros.

Alarcón: Estas personas que trabajan con ustedes ¿Tienen este único trabajo? ¿Cuál es la relación laboral?

Ruiz: La relación laboral es excelente, tenemos una relación muy bueno, primero el humor, la amistad, el amor y después el tema laboral si no cumplimos con lo anterior no podemos tener un buen equipo de trabajo

Alarcón: ¿Y a nivel económico?

Ruiz: No tenemos contratos pero tenemos pensado evolucionar con este tema, la idea es que toda persona que esté trabajando acá tenga los beneficios de trabajar y tener una remuneración estable digamos, pero es de a poco, nosotros tampoco vivimos de esto, cada uno hace trabajos por fuera del Árbol pero tenemos este proyecto juntos, entonces abocamos muchas horas de la semana a esto, porque nos da algún beneficio económico pero no es el principal.

Ruiz: Con la gente que trabaja con nosotros le pagamos por día, ahora queremos establecer un tipo de pago, queremos organizarnos un poco mejor, y hacer un análisis con la gente si amerita pagarles por mes o cada quince días o si seguimos con la misma modalidad.

Alarcón: ¿Cómo evaluarían lo anterior? ¿Tienen alguna medición económica que les permita analizar esto?

Ruiz: Tenemos un contador que no es del equipo del árbol, es un amigo de un amigo que nos asesora económicamente y dos de nosotros que se encargan de la parte de finanzas y son dos personas que tienen que estar ahí sino el Árbol cae, se derrumba todo.

Alarcón: Motivaciones y objetivos ¿Cuáles serían en el corto o mediano plazo?

Ruiz: Ahora estamos muy enfocados en cuanto a remodelar un poco la imagen del Árbol en cuanto a la interna, darle un poco más de importancia a lo visual al equipamiento y estamos pensando también en la renovación del contrato para seguir acá y a largo plazo si se da todo lo anterior tenemos en cuanto el tema de otros subsidios para poder tener una ayuda económica más fuerte y dejarlo reflejado en el Árbol.

Alarcón: ¿Medios de comunicación?

Ruiz: La parte de comunicación usamos Facebook, twitter, varias páginas de internet que promueven la cultura, tenemos la parte grafica que tenemos a disposición de la gente del barrio que se acerca y mire la cartelera, que antes no lo teníamos y pensamos que teníamos que comunicarle más a la gente del mismo barrio, para que sepan que es lo que se hace, y también pensamos trabajar más en medios gráficos, medios, en algún que otro publicación de un diario, tenemos posibilidad de difundir de diferentes maneras pero estamos ahora creciendo, somos pocos los que estamos trabajando en la parte de comunicación pero tenemos muchas ganas de hacerlo que sea real todas nuestras ideas y que se puedan concretar, pero lo que es ahora nuestra programación del árbol esta todo en Facebook seguro.

Alarcón: ¿Con la comunidad y el barrio como es el vínculo?

Ruiz: Lo que nosotros tratamos como espacio y como centro cultural con las personas que vienen a disfrutar de un buen espectáculo y de una buena noche, ese es nuestro objetivo ofrecer un buen espectáculo, buena calidad artística y calidez mucha gente nos dice que este lugar es muy especial porque al estar tan cerca de avenidas en la vorágine de la ciudad la gente cruza la puerta y se olvida un poco de eso y te lo manifiesta cuando llega al lugar, se despoja de todo lo anterior viene y disfruta y nosotros también los recibimos con esa perspectiva de tratar de que todo mundo esté contento tranquilo con alegría eso es lo que transmitimos felicidad.

Alarcón: ¿Cómo es la relación con otros centros culturales?

Ruiz: Tenemos buenas relaciones con otros Centros Culturales cerca de la zona como el Quetzal, Vuela el pez y todos los centros culturales que hacen parte de MECA, nosotros hacemos parte de MECA, pero no en una forma activa sino que conformamos MECA pero estamos a nuestros propios tiempos, pero tenemos muy buena relación con todos, nos gusta hablar, compartimos fechas, hicimos muchos festivales en conjunto, por ejemplo hicimos uno en homenaje al Flaco y varios compartimos esa misma idea de fecha y estamos en constante dialogo.

Alarcón: Hablando de MECA y la ley de centros culturales ¿Los afecto en algún momento la falta de la ley de centros culturales?

Ruiz: Nosotros con MECA arrancamos desde el punto cero, venimos muy asesorados con la gente de Matienzo, con vuela el pez, con la gente del quetzal y nos ayudaron muchísimos, porque nosotros veníamos 8 amigos que no teníamos idea de nada nunca tuvimos un proyecto propio y ellos nos comenzaron a asesorar en cuestiones legales, en

cuestiones del hacer y hasta compartimos data de proveedores etc. Entonces se formó una alianza muy linda.

Ahora con el tema de la ley estamos a la expectativa, no sabemos para donde se va a llevar, si es un buen proceso y avance en cuanto a la cultura porque hay mucha clausura de espacio., nosotros sufrimos una pero la levantamos en muy poco tiempo. Es muy abarcativa la ley para un montón de espacios que no siguen la misma idea de ley entonces es muy difícil contemplar un ambiente general y llegar a un mismo punto, entonces creo que falta un poco para que se acepte y se haga ley, nosotros estamos esperando, la persona jurídica no cambiara pero se llama la casa del árbol centro cultural es un centro cultural no tenemos que cambiar el nombre para nada.

Alarcón: ¿Cuáles son las fortalezas del árbol?

Ruiz: Nuestro fuerte es la amistad el contagio constante de buena energía, si venís una noche es a disfrutar eso, que vengan con predisposición que acá siempre hay desde que entras, ese es nuestro fuerte más allá del medio artístico o cultural que se da en el lugar, nosotros tratamos de transmitir eso, es un mensaje para afuera que es vivir felices y hacer lo que nos hace bien, no la mala onda ni mala energía, somos personas que queremos estar en constante felicidad y a través de la casa del árbol es un buen canal.

Alarcón: ¿Y cuáles serían las cosas a mejorar?

Ruiz: Nos falta madurar un montón de cosas, yo creo que 3 años es un periodo, pero a la velocidad que está pasando todo y los cambios que estamos teniendo como organización cada vez vamos más al detalle, tenemos un montón de cosas que mejorar en la parte de organización nos gustaría tener un buen equipo sólido de trabajo que tenga esa energía de llevarse todo por delante y que todo es posible, acá es increíble las cosas que se pueden llegar a hacer es la caja de pandora, no sé qué podemos llegar a mejorar pero sí que queremos mejorar, queremos mejorar todo el tiempo porque si no están esas ganas no progresas y no creces y nosotros lo que queremos es crecer.

#### **12.1.3 Anexo N°3: Entrevista Centro Cultural casona de humahuaca**

Mi nombre es Guillermo Castañeda, soy responsable del centro cultural Humahuaca, tenemos en realidad una responsabilidad compartida con 16 personas más, soy docente, especialista en recreación, a partir de estudiar en recreación estudie lo que pasa en psicología social, a partir de la psicología social, el psicodrama y con eso vamos remando, hay otros que están haciendo otras historias esta es la nuestra.

Alarcón: ¿Cuál es la historia de la casona de Humahuaca?

Castañeda: La historia de Humahuaca tiene varias partes algunas adentro de mi cabeza con varios hechos significativos que fueron sucediendo y fueron acercando a la idea de intentar vivir por intermedio del trabajo que venía trabajando que era el cultural, recreativo, psicodramático y empezamos a buscar una casa que diera cuenta de tener un espacio para esto y nos encontramos con esta casa, no es nuestra la casa, la compro alguien a la cual nosotros desde un comienzo le pudimos pagar un alquiler muy económico y ahora estamos en un proyecto de poder llegar a un alquiler relativamente normal después de 15, 16 años, y se nos fue dando, porque vimos la casa y dijimos “uhh esto es para hacer algo más que un taller”, nosotros queríamos poder trabajar desde la recreación desde el tiempo libre, y desde lo que es el psicodrama y desde cualquier arte cruzado, y se dio que nos encontramos con esta casa.

Alarcón: Actualmente, ¿Qué hace la casona de Humahuaca?

Castañeda: Fue en aquel momento un entramado de las actividades mencionadas, sumándole la psicología social, un entramado para intentar trabajar desde la recreación, trabajar desde lo comunitario y luego como hecho que bautizo, nosotros abrimos en el 2000 y había mucha historia social dando vueltas, vino diciembre del 2001 y todo era bastante caótico, y a nosotros nos sirvió ese año durante el 2001 hicimos un mapa.

Al revés, voy a comenzar a contar al revés, estaba en el bar y de repente digo, che acá a 3 cuadras vivió Luca Prodan que es un rockero de Sumo argentina, y che allá a la vuelta estuvo Gardel, che y acá a la vuelta estuvo Tato Pavlovsky haciendo sus cosas de psicodrama, y al frente tenes un teatro y en el otro costado de allá esta la almohada que hace coros y nosotros estábamos acá, yo vengo del trabajo de la recreación, y una de las cosas que se hace cuando llegas a un campamento, por ejemplo, lo que haces es marcar, acá estamos campando, acá hay vidrios, acá hay un río, etc...Y haces como un mapita que compartís con los alumnos o con los chicos, y acá nosotros hicimos algo similar, cuando llegamos miramos así el territorio y dijimos: mira acá hay esto, acá hay lo otro y lo armamos en un mapita, ese mapita lo pegamos en la vidriera y un día paso el muchacho de la revista el Abasto, Rafael, y me dice que me lo va a robar que lo va a poner en la revista, a mí me enorgulleció que lo pusiera en la revista.

El mapa empezó a dar vueltas y terminamos haciendo por el CGP de ese momento (centro de gestión y participación) con un muchacho que estaba trabajando ahí, Antonio Majagalles, terminamos haciendo un mapa de 20mil ejemplares, fue muy divertido y nutritivo ir conociendo, íbamos con la bicicleta dando vueltas, diciendo allá hay un teatro, lugar acá, lugar allá y lo fuimos poniendo todo en el mapa y bueno esto nos ayudó a ir

conociendo la gente y fue una forma, sin darnos cuenta, porque en realidad nosotros lo hacíamos para saber dónde estábamos y todo terminó en que empezamos a ser reconocidos como referentes de ese espacio.

El mapa nos ayudó a conocer el Barrio, un barrio muy hermoso, nosotros decíamos que nos habíamos mudado a Almagro y nos decían, ¿qué Almagro? ¡Esto es el Abasto! ¿Por qué? Pues porque esto es el Abasto, y entonces había un Chaplin en la puerta, yo estaba quitando la pintura en la puerta dándole con la moledora y viene un chico y me toca la puerta y me dice: Jefe disculpe pero que va a hacer con el Chaplin?, ya estaba todo despintado el Chaplin, y le digo no sé, ¿por qué? porque el Chaplin es del Barrio, el Chaplin es del Abasto, no lo va a sacar eh?, entonces llame a la antigua dueña que era una Artista Plástica Marcia Schwartz, ella tenía toda la entre casa y taller y me dice: yo no sé en qué año lo pinte todo y el Chaplin después volvió a salir, entonces no hubo otra cosa que hacer sino darle foco al Chaplin y dejarlo.

Resultó ser que esa cuestión de hacernos conocer, en esas vino el cacerolazo y esa red nos empezó a ayudar mucho, en todas las cuestiones políticas que se estaban dando, ejemplo no podíamos pagar, hablábamos entre todos y uno decía: yo no lo pague, aquel sí, una cosa y otra, aquel cerro, aquel no lo puede sostener, fue una historia como bastante fuerte, y muchos vecinos comenzaron a venir a la casona para trabajar en sus asambleas, venía el invierno, hacía frío y estaba una cuestión muy política efervescente y nosotros participábamos de donde podíamos y les prestábamos el espacio.

Eso llevó a que de ese montón de gente que vino a la casona en esos primeros dos años, era gente que tenía que ver con el área del tiempo libre y la recreación que era desde mi mismo palo, desde el psicodrama, pero comenzó a venir ahora toda gente del barrio, desde diferentes lugares y de diferentes sectores hasta políticos y entonces nos comenzamos a preguntar entonces ¿qué más se podía hacer? Y comenzamos a hacer trabajos un domingo por ejemplo, un domingo cultural, donde se le solicitaba a la gente traer comida, algo enlatado o arroz o diferentes cosas y cortábamos la calle y hacíamos eventos en la calle, esto fue muy hermoso porque fue dándose con los mismos vecinos del barrio, eran los mismos vecinos que sacaba el enchufe para poner el sonido y otro que tiraba la escalera y se fue armando una cosa muy hermosa de muchos vecinos participando y desde una cuestión de solidaridad y de comunicación sin ser agresiva, por el contrario, una propuesta y desde la salud mental, al empezar a trabajar mucho en la calle se fue dando que nosotros la primera actividad la hicimos en la calle ósea para

nosotros fue algo que emergió estaba en la calle y trabajamos desde lo que era recreación urbana.

Empezamos la casona haciendo un rally recreativo con autos, para conocer buenos aires, para conocer diferentes puntos sociales de Buenos Aires, y fue una época en que nosotros nos encendimos, comenzamos a hacer milonga, sacamos los parlantes los dimos vuelta, en ese momento todavía era empedrado por la calle Humahuaca y tomamos una leyenda que una vecina nos había contado, era que hace 50 años, 60 años ahora, en la calle se bailaba el tango, pero era de esta forma, en realidad era que los camiones que iban al mercado del Abasto que está a 2 cuadras, estacionaban y tardaban dos, tres días en llegar porque iban llegando, iban entrando, iban descargando y dice la viejita, que tenía 80 años y que viva al frente, decía y acá se armaban unas milongas!, y ay que no supiera bailar porque entonces tenías que ir a aprender acá a la vuelta, porque acá no te dejaban bailar si no sabías bailar el tango, fue una historia que nos encantó. Nos encantó escucharlo, nos imaginábamos los camiones grandes poniendo los grandes radios o anda saber qué carajo tenían ahí para salir a bailar y los tipos bailando tango y muchos entre ellos hombre con hombre, el tango como en la época antigua y comenzaron a visualizar un barrio donde por ejemplo una de las personas que vive en la calle nos dice: “vos cuando venias al Abasto siempre tenías comida, sino te la daban la encontrabas en el piso, siempre había un tomate, una lechuga una verdura” había mucha vitalidad, durante toda la noche había trabajo, el trabajo fundamentalmente era durante todo el día, pero en las noches se habilitaba la parte de carga que pudieran entrar los camiones por corrientes, etc. Era toda una infraestructura que yo me imagino que cuando se mudó el mercado, con las mejores de las intenciones seguramente, no se preparó ni al barrio, ni a la gente, se extrajo un mercado, se lo llevo a otro lado y quedo un hueco en todo el barrio muy profundo y ese fue en todo el comienzo de la democracia, cosa que sirvió después para hacer negocios inmobiliarios, dejaron que las casas se cayeran, compraron muy barato, terminaron armando el shopping ya no como un centro cultural que era un proyecto que se venía pensando desde el noventa, imagínate en la mitad de la ciudad un centro cultural donde pueda dar voz desde un lugar democrático...pero se eligió en la época de los noventa, obviamente, un mercado donde todo tiene que ser pago para poder ser feliz. Esa infraestructura también mintiendo al barrio porque también parte de lo que decían era que iban a hacer una escuela, que iban a hacer determinadas cosas en el barrio, pero el barrio se olvidó y fue un olvido bastante profundo.

Entonces cuando nosotros llegamos al barrio, llegamos con esta cuestión del cacerolazo, mucha cuestión del tango pero también mucha cuestión de que muchas veces salíamos a bailar tango y habían 20 personas y poníamos folclore y salíamos 200 y esa primera milonga que fueron de 200 personas o 250 nos dio un alimento que a los 15 días estábamos haciendo otra, o a los 20 días otra todos eventos en la calle, todas con fines solidarios, uno de esos primeros fines era por ejemplo recaudar para comprar pinturas, y comprar las pinturas para pintar las casas que podían pintarse, las que se estaban cayendo por un lado y por otro lado hacer una especie de museo al aire libre de artistas plásticos del barrio, en esta cuadra hubo 7 artistas plásticos que pintaron su grafiti en la calle, fue hermosísimo en esa época porque el vecino que le estaba pintando la casa salía y orgulloso se peleaba por lo que tenían que tener al frente por lo que no y "nada...hermosísimo fue"..Moraleja hoy, hay 4 edificios nuevos, altos, nuevos vecinos, de todos los murales el único que quedo fue el nuestro y se viene una aplanadora por el barrio del Abasto sino se trata de cuidar el patrimonio cultural que se tiene tangible e intangible del barrio, todo por una cuestión de mercado donde quizás por 2 pesos más estás perdiendo toda la historia que tuvo el mercado de Abasto, la vida cotidiana del mercado de Abasto, la cantidad de gente que nutrió de montones de historia y que desde algún lugar se está perdiendo. Entonces hay una partecita nuestra que queremos difundir que esas cosas sucedieran, la revista del Abasto cuenta mucho de estas historias, el diario primera página también, es un diario vecinal, cuenta muchas historias vecinales para que no sea el mercado lo único que valga.

Alarcón: ¿Cuáles son las actividades de la casona de Humahuaca? Y ¿Cómo están conformadas?

Castañeda: Hay muchos talleres, talleres para la salud, para el arte, hay actividades que son de derechos humanos, hay otras actividades que son desde la salud mental, es un variada gama, pero lo que fundamentalmente nos sucede es que nos dimos cuenta que trabajamos mucho en salud comunitaria, mucho de los talleres que hay, que son de danza, danza butoh, danza afro, teatro, teatro espontaneo, psicodrama, teatro del oprimido, quechua... me olvido de varios pero hay muchas más actividades. Y tenemos dos o tres proyectos que queremos y cuidamos mucho, uno de ellos es el proyecto de franca mattina es el bar cultural, un bar cultural dentro de *La Casona de Humahuaca* y paralelo al bar cultural de la casona. Es así hay una casona donde hay un bar y trabaja cooperativamente, tenemos papeles legales de cooperativa, somos asociación civil y con eso nosotros nos funcionamos, pero hay 2 mañanas que ese bar no funciona, y le dimos

el espacio a un bar que se llama franca mattina hoy y viene del café basaglia, es un café donde en Italia había un psiquiatría que decía que a los locos hay que darles trabajo y no hay que darle pastillas. A nosotros vino un tipo de Italia y nos propone esto y nos interesó mucho el proyecto y dejamos que creciera dentro de la casona casi que lo subvencionamos junto a la gente que lo trabaja voluntariamente, porque trabajan voluntariamente, y estas son personas usuarios de salud mental, gente que alguna vez durmieron en el Borda o en lugares a medio camino. Que estas personas puedan atender y puedan estar en un lugar de cultura y en un lugar de atención en un lugar de trabajo, el trabajo para ellos es toda la parte del bar que tiene y atención, es el único lugar en América Latina donde hay un lugar que es atendido por unos locos, después a la tarde se cierra y atendemos los otros locos, desde algún lugar ellos nos han ayudado a entender y a organizarnos muchísimo más, ante una necesidad de ellos tener más orden nosotros también encontramos orden en muchísimas cosas. Otro proyectito lindo es cine en la calle, vos te vas a encontrar con que todos los lunes del verano hay 80 o 100 personas en la calle viendo cine, ahora se hace todos los lunes en invierno, pero en invierno ya viene menos gente, en invierno viene gente aficionada al cine, en verano vienen porque es muy hermoso ver cine en la calle compartiendo. Tenemos muchos trabajos de psicodrama hechos, de juego y psicodrama, otra de las actividades muy lindas que nacieron en la casona es el CUJUCA la cumbre de juegos callejeros, que surgió un día por una sola vez y hoy en día ya van 10 años que está cumpliendo, es un evento recreativo cultural comunitario, donde se trata de buscar en los viejos juegos tradicionales, los juegos que jugábamos nosotros y que hoy la computadora un poco distrae a las criaturas y a los adolescentes, hasta los adultos también ya nos va distraiendo, pero fue un día de intentar recuperar el juego de la rayuela, del elástico, del tumbalata, aquellos juegos los hicimos una vez los pusimos en la calle y sucedió que fue un dispositivo muy sano, muy saludable para participar en los barrios y se fue multiplicando en otros barrios, fue algo muy gracioso y de intento de transformación social, nos encontrábamos en algún barrio trabajando para alguna actividad entonces cuando nos presentábamos decía: "yo soy de CUJUCA"-,otra decía "yo soy de la parroquia", etc. Pero en el medio se levanta una y dice: "para, yo soy de CUJUCA ¿de qué CUJUCA sos vos? y dice "yo soy de cujuca de ciudad oculta" y ella "ahh yo soy de cujuca del Abasto" así que hay nos dimos cuenta que necesitábamos ponernos un apellido para entender de qué identidad tenía este dispositivo que estaba dando vueltas por otros lados. Otra actividad también esta memoria en los barrios, teatro del oprimido, cada una tiene su profundidad. Memoria en

los barrios por ejemplo trata de los derechos humanos, de aquellos vecinos que en el 2001 vinieron y con algunos de ellos comenzamos a hacer las milongas y hoy llevamos 30 o 40 milongas en la calle, de ellos salieron varios proyectos y uno fue este de memoria en la calle, lo que les sucedía a esta gente es que encontraron el dispositivo de armar baldosas con el nombre de los desaparecidos y convocan a los vecinos, conocidos, a los familiares de esa persona desaparecida y hacen una baldosa en frente del trabajo, en frente del lugar donde vivió o en frente de alguna de los dispositivos, incluso hay una película que salió que se llama la calle de la memoria que cuanta la historia de las baldosas, también una situación muy fuerte porque con cada una de las familias pega de forma diferentes pero vos vez que hay una situación que se repite que es la conmoción ante estar armando algo treinta años después que tiene que ver con parte de su pasado y parte de la reparación de eso que están haciendo, en esto aparece de nuevo la parte de salud mental, a la gente que participa haciendo esa baldosa hay algo que le termina haciendo bien. Después está el teatro del oprimido que tiene una técnica de Augusto Boal, son chicos que por intermedio de Cora Fairstein que fue la primera facilitadora, termino armando un grupo dentro de la casona mismo trabajando en teatro del oprimido y a la vez lo que propone es crear facilitadores para que se cree el teatro del oprimido en otros lugares y teatro del oprimido trata fundamentalmente en ir a un núcleo problema social en cuestión, donde hay una opresión y se trata de trabajar de diferentes formas de cómo abordar esa opresión por intermedio del teatro. Después esta JUPSI (juego y psicodrama), trabaja mucho en todo lo que tiene que ver con técnicas participativas para el trabajo social y comunitario con docentes, psicólogos, toda gente que trabaje con grupos o trabaje en la comunidad para poder emplear técnicas y poder mejorar la facilitación entre las dinámicas. Desde algún lugar nosotros somos parte de los movimientos donde criticamos que solamente desde la palabra se puede cambiar, hay que darle un giro y poner muchos otros recursos que están naciendo, que están creciendo en montones de lados, y yo siento que hoy estamos en un gran lobby donde aparecen todos los recursos por todos lados desde los videos, las cámaras etc...Es algo que tiene que suceder con todo lo que está sucediendo en Buenos Aires por lo menos y yo creería que en el mundo. Hay mucho material y hay mucho recurso para hacer una verdadera transformación social, una verdadera forma nueva de encarar a un hombre nuevo. Hay otro taller armado de instrumentos, terminas como en 7 encuentros terminas yéndote con un djembe para golpear hermoso donde vos terminas armándolo todo artesanalmente, poniendo toda la autogestión pura en el armado del taller, lo da Marcelo Vega.

Alarcón: Hablemos de los recursos de la casona, ¿Cuáles son las principales fuentes de financiación de La Casona?

Castañeda: Los principales sustentos, es a pulmón como podemos, remando, decimos que trabajamos en salud comunitaria y el mayor recurso de entrada de dinero es la venta de cerveza (risas), lo tuvimos claro desde el comienzo, era muy fácil como que te doy una gaseosa me das un peso, te doy una cerveza y me das dos, te doy un taller y no sabemos bien que significa darme este tipo de talleres que no se conoce, que son para promocionar la salud, que son para trabajar. El bar nos salvó desde el comienzo, también comenzó como monotributista, yo fui monotributista y después por cuestiones normales de la lógica pasamos a hacer responsables inscriptos cuando ya estábamos haciendo papeles para ser cooperativa y hace un año festejamos ser cooperativa. O sea que en el bar los que trabajan en el bar y hacen la explotación del bar la hacen de forma cooperativa de los recursos que van entrando y esa forma tiene establecido "como norma" que va dinero para diferentes proyectos o determinados espacios para organizaciones sociales las cosas que hacemos, o sea que hay mucho que se sigue sustentando por la venta de cerveza, además de pizza artesanal, hamburguesas veganas y comida rica, pero es una incoherencia que nos damos cuenta que está ahí, que nos permite a algunos comer la pata de pollo, a algunos pagarse el viatico para poder trabajar y otros a dejar el dinero que cobran en otro lado y vienen a participar acá y van aportando a que la casona se vaya sustentando. Recién el año pasado nos llegó un sustento económico de una subvención, en realidad fue la tercera vez, la primera fue una hace mucho tiempo para comprar una cámara de video y otra subvención para comprar un equipo de sonido, y el año pasado vino un subvención, que nosotros le dimos como nombre capacitarte para la transformación social que era para hacer teatro espontaneo y técnicas y dinámicas para trabajar en grupos , ese proyecto lo pago un programa que se llama mecenazgo, un proyecto nacional que en este caso al estar en capital de Buenos Aires necesitas una empresa que done su ingreso bruto de un mes, a un proyecto social. Nosotros nos presentamos en todo eso y hubo un proyecto que nos donó estamos buscando quien nos done el año que viene, porque este año hubo toda una producción que se pudo hacer en la comunidad, y se pudo hacer gracias a Mecenazgo.

Alarcón: Quienes hacen posible todas las actividades de la casona ¿Cuántas personas trabajan dentro de ella?

Castañeda: La casona es una gran molécula, y una parte de ella es el bar cooperativa que es donde económicamente se sustenta la casona y seremos 16 personas más o menos,

el otro bar que es el café franca matina los chicos serán 6 personas, 7 personas, después tenes colectivos independientes diferentes, el grupo que más estamos en los papeles administrativos de la asociación civil y de la administración del área comunitaria seremos 5 o 6, que a la vez estamos con los grupos más grandes con la gente de trabajo que seremos 8 o 9, ósea la gente que trabaja en TEA, trabajo espontaneo, me faltan muchos más, después esta cada galerista individual, que algunos galeristas vienen y su trabajo es gratuito, otros vienen y cobran el taller que se da, en algunos grupos viene muchísima gente, en otros viene poca gente y lo hacen porque le hace bien al tallerista, están los talleristas que vienen voluntariamente en los espacios como CUJUCA, nosotros llamamos a los chicos “cujucas” los que participan ahí y a “jupsi” los que participan en jupsi, serán 20 o 25 personas que vienen a participar y a ponerle trabajo encima. La comunidad de lo chiquito a lo macro, hemos de ser 15 en lo más chico del núcleo a ser unos 70-80 lo más grande.

Alarcón: De este grupo chico y grande, ¿Viven de la Casona o se dedican completamente a esto?

Castañeda: Y no, pocos, del mismo núcleo chiquito Roberto vino casi siempre voluntariamente y porque es casi una militancia, y se lleva parte si para comer un día a la semana, pero no para comer los 7, él come por otro lado. Yo tengo que complementar con talleres y con otras cosas para poder llegar a fin de mes más o menos normal. Y después te encontrás con las personas que vienen y hacen un baño, te ofrecen trabajo y se ponen toda la tarde a arreglar un baño, por ejemplo, es muy variado y estamos todos muy atentos, saltamos todos en lo urgente y muchas veces en lo importante no estamos, porque cada uno está en su historia y se cumplen 15 años de la casona, los que pueden festejar y los que tenemos ganas, nos juntamos y armamos y salen cosas hermosísimas en la calle, pero lo importante es que cuando este lo urgente estemos todos firmes para que no se caiga, porque es un constante remar y en una casa tan inmensa tenes muchísimo de costo y de gasto, constantemente se te está rompiendo una silla, se está rompiendo un vaso, una maceta, un agujero, un caño y más o menos tenemos controlada la casona, al principio era un caballo que relinchaba e íbamos nosotros detrás a tratar de ir poniendo cada cosita, ahora ya van 15 años y algunas cosas ya hemos dominado y vamos por otras, a querer armar un área comunitaria más reflexiva, más pensando la actualidad y cosas que nacen.

Alarcón: ¿Cuáles son los objetivos de la casona al corto y largo plazo?

Castañeda: En principio seguir subsistiendo y manteniendo la casa ya es un primer objetivo, haciendo lo que estamos haciendo está muy bien, nuestro próximo contrato vence el 12 de diciembre del 2019, esperemos llegar primero, si llegamos y lo hacemos bien seguir trabajando lo barrial y con barrial me refiero a trabajar en el cruce de calles con los vecinos, hay proyectos muy lindos para hacer que se pueden reflejar en cualquier lado, hay uno por ejemplo donde por la computadora puedes entrar y ver la misma casa en 1999 en el 2005 en el 2008 y hasta el 2014, nosotros fuimos rescatando los frentes de cada casa y estamos armando un proyecto donde se visualice como el barrio va cambiando, por lo menos para poder agarrar un poquito del agua que se va de lo patrimonial que se va mientras siguen construyendo edificios, sin ninguna lógica habitacional, sino para una o dos personas, esta poco reflexionado como como vivir esta ciudad de Buenos Aires, lo notas en este tipo de lugares que tenes casa hermosísimas para reciclar y hacer cosas, para no perder la identidad. Queremos meternos más en el barrio, tratar de ayudarnos más. Hay algo que para nosotros es muy importante, nosotros tenemos una red de instituciones donde somos amigos, esa red se armó donde el evento que hacemos en la calle nosotros, también se hace frente al centro de salud, el centro de salud numero 11 o el centro Magalino de salud mental o frente al centro cultural la vereda, esta recurso del Cujuca y de la fiesta popular a la cual tenemos derecho de poder hacerla en la calle, nos llevó a ir dando vueltas por todo lado y hacernos muchos amigos de barrio. Por ejemplo si acá hay alguien que tiene un problema de salud que ellos no lo pueden atender inmediatamente vamos haciendo red. Entonces como objetivo lo que queremos es profundizar eso, profundizar lo que cada uno desde los talleres quieren profundizar, no hay mucho más, poder llegar quizás un poco mejor económicamente, subsistir económicamente, porque nosotros tenemos un bar que atiende 4 horas, 5 horas y quizás en ese momento hay mucha gente pero después es la casa vacía, hoy lo ves, hoy es martes y estamos acá en un bar chiquitico adelante, el día que eso pueda tener un poco más de reciclado, vamos a tener más trabajo y va ser un poquito más diferente.

Alarcón: ¿Cuál es la forma o la metodología a la hora de tomar decisiones? ¿Cómo lo hacen?

Castañeda: En este momento llamamos nuevamente embrión, tenemos un grupo madre que viene uno de cada lado 2 o 3, uno o dos de la cooperativa, uno de los Vaca Bonsái (que es un grupo de audiovisual que cuando llegaron cambiamos trabajo por audiovisuales y todo lo que se puede ver en internet, por ejemplo, esta logrado a partir del trabajo de intercambio de un espacio pequeño por las filmaciones, y nos ha puesto

memoria de los últimos 6 años, tenemos memoria a partir de eso, porque antes todo era relato foto. Entonces viene alguien de los Vaca, viene alguien de un lado, viene alguien del otro, entonces dice "che", tenemos este trabajo para hacer, tenemos una agenda en común que agenda hacemos, y ahí nos vamos encontrando con la parte que cuando hay urgencias se junta ese grupo. Después, la cooperativa tiene lo propio y lo suyo en asambleas constantes. Tenemos otro momento que vamos a llamar "la comunidad del primer anillo" que en realidad nos convocamos todos para venir a jugar, a comer algo y a sacarnos la foto del año, entonces somos 30 o 40 que sacamos la foto de todo ese año y que da pie para armar agenda en común. En el día a día, el bar lo resuelve el bar y su cooperativa, y en la asociación civil somos 4 que estamos en asamblea constante decidiendo situaciones. Salud y derechos también, empezamos a hacer trabajos en lo que es la salud y lo que son los derechos, los nuevos criterios de salud y los nuevos derechos, en estos 10 años que se han conquistado tantos derecho y te das cuenta reflexión del recontra carajo que tenemos incorporados prejuicios a montones y que en el hecho de poder ir re-trabajándolo nos va haciendo bien.

Alarcón: ¿Bajo qué figura está constituido el espacio? ¿Hay algún responsable de los recursos económicos con alguna formación en gestión?

Castañeda: En este momento estamos en el momento donde somos responsables inscriptos, hace un año somos cooperativa y esta la asociación civil, entonces vamos a tener dos contabilidades, la de la cooperativa y la de la asociación civil, pero también en este momento somos RI porque falta un papel del CUIT, creo que es, o del CUIL, que no sale esta última porque nos falta bueno una serie de papeles. Yo prácticamente tengo una confusión bastante grande porque tenemos contador para este y tenemos futuro contador para esto que a la vez este de acá (cooperativa) es voluntario y es amigo y este de acá (asociación civil) cobra 400 pesos al mes, o sea nada y mucho lo hacemos nosotros y ahí vamos. En realidad es muy caótico, a mi particularmente me marean los papeles. Los recursos económicos son manejados por los contadores, todos venimos desde otro rol y nos cuesta asumir este otro.

Alarcón: Fortalezas y debilidades: ¿Qué es lo mejor que sabe hacer La Casona y en que cree que deberían mejorar?

Castañeda: La misma fortaleza es la misma debilidad, yo creo que hay una fortaleza que es la vulnerabilidad que tenemos, que se ve claramente, entonces la gente que participa ve lo vulnerable y le da una mano y eso lo convierte en fortaleza. Desde lo que proponemos nosotros me parece que el hecho de ponerse en el lugar del otro, trabajar en

psicodrama y estar constantemente intentando ponerse en el lugar del otro, hace que uno pueda contemplar ciertas cuestiones más profundas. Ponerse en el lugar de la persona que viene del barrio, ponerse en el lugar de la persona que viene de la calle. Siento que eso es una fortaleza, haber acertado a hacerle caso a un amigo hace 15 años atrás cuando nos dijo "pongan un barcito porque de la cultura no se vive solo", en ese momento fue una fortaleza, fue una debilidad los 15 años de bar, fuimos muy desprolijos, gente que no nos gustaba trabajar en la cocina estábamos en la cocina trabajando para el bar, eso fue muy gracioso. Nosotros muchas veces nos llamamos como que somos muy hippies.

Alarcón: En cuanto a la comunicación ¿Cómo muestran lo que hacen dentro y fuera del barrio? ¿Qué tipo de medios usan?

Castañeda: Tenemos mucha comunicación al punto que ya no sabes que es lo que pasa, en un principio cuando entramos venía gente que tenía que ver con el palo que veníamos nosotros, había algunos que veníamos del palo de la salud y otros que veníamos del palo de la recreación y otros de la educación y fue llegando ese tipo de gente, después en la medida que fuimos haciendo trabajo en el barrio se acercó la gente del barrio, pero siempre somos referenciales de ciertos trabajos que viene gente a estudiar por ejemplo de La Plata, que por un lado nos gratifica y nos alegra y por otro lado, te pone en el compromiso de tener que dar a esa persona que está viajando, dos horas, para un taller de tres, darle honestidad y trabajo y poder compartir eso. De derechos humanos vienen ahora de diferentes lados y cada lugar tiene su propia referencia.

Alarcón: En cuanto a la ley de centros culturales, ¿De qué forma creen que los favorece la ley? si los favorece, teniendo en cuenta que sigue en proceso. ¿Alguna vez se encontraron afectados por no contar esta ley?

Castañeda: Hay 2 grupos el ENECA y el MECA, los dos en un punto son complementarios, Meca propone una cultura en la que se pueda comer de ella, que haya reglamentaciones desde un atelier de un artista que quiere invitar gente en ese día y pueda estar legalmente habilitado, hasta grandes centros culturales, etc. Donde ya son empresas, esto propone MECA, que se pueda habilitar los lugares para hacer ese tipo de trabajo. ENECA tiene un trabajo desde un lugar más romántico, más político que es trabajar con aquellas personas que no quieren comer de su arte, sino que quieren militar por su arte, entonces ponen su propio arte, su propio trabajo con chicos, con docencia, con actividades artísticas en función de una des-opresión, buscar la transformación, salir del lugar del oprimido. Lamentable lo que propone MECA no entra dentro de ellos, y lo que se está tratando de buscar es esta ley que pueda albergarlos para que esta gente

también pueda dar seguridad por ejemplo. De seguridad por supuesto, los matafuegos etc, etc, me parece que hay una cuestión que después de Cromañón maduro, esto me parece importante decirlo, nosotros no teníamos demasiado conciencia de lo que pudiese ocurrir si no se toman importantes prevenciones. Después de Cromañón, a partir de las inspecciones, pusimos luz de emergencia y nos dimos cuenta de la importancia de la luz de emergencia, antes de Cromañón entraban 200 personas a la casona y estábamos re contentos que la actividad había tenido un éxito terrible y habíamos metido 200 personas en un lugar donde se pueden meter 110, y tomamos conciencia de esas cosas. Fueron como golpes, choques, que se comieron otros compañeros de trabajo pero que hubo que ser asimilado. Desde ese lugar es que nace MECA también justamente para regularizar y entender estas cosas, pero queda descolgado esta parte social de ENECA que hay que atenderlo, porque hay cosas que hacen maravillosos lugares de organizaciones sociales, donde a lo mejor la seguridad no esta tan al borde pero si no está eso estaría mucho peor la seguridad, entonces un grupo que vaya a trabajar hay que darle esta contención. Nosotros desde Meca, si, buscamos comer la pata de pollo a la vez que es militancia, son las dos cosas, alguno de nosotros necesitamos "comer la pata de pollo" porque ponemos todo el tiempo en esto y a otros no les hace falta. La gente de MECA armo algo muy interesante que se llama Abogados culturales, son abogados y contadores que se juntaron, que vienen del palo de la cultura y que a la vez estudiaron cuestiones más de las leyes sociales e hicieron ese entramado, entonces están entendiendo que es lo que le pasa a un centro cultural pero también están entendiendo las leyes. A nosotros nos han ayudado mucho, a nosotros nos han ayudado mes a mes, por ellos tenemos contadores, abogados, cuando nos sucede algo llamamos y nos lo solucionan, está bueno y hay que sostenerlo porque ellos funcionan igual que nosotros, a puro pulmón, ellos hacen un montón de laburo y te das cuenta que no cobraron un peso, últimamente hace dos o tres meses que pensaron en cómo poner algo de plata entre todas las instituciones culturales para poder aportar mínimamente y todos estuvieron de acuerdo y ahí vamos todo el entramado. Hay que encontrarle la pata a ENECA, a la legalización de los trabajos políticos, sociales, en barrios, y en lugares donde a lo mejor la seguridad no es tan segura pero si no estuviesen esos chicos la seguridad sería peor.

Alarcón: Por último: ¿Hay algo para agregar en cuanto a la gestión de los centros culturales independientes?

Castañeda: No, solo gracias, porque nosotros no estamos acostumbrados a que nos reporteen a que sepan lo que pensamos, lo contamos en nuestras historias y ya, pero

esto que pueda ir contándose de espacio cultural, en espacio cultural nos va abriendo panorama, armando red y armando una futura organización, porque en realidad lo que tenemos que pensar es ¿cómo queremos organizarnos? digo consejos consultivos...los lugares de la comuna no funcionan y desde algún lugar nosotros tenemos que hacer algo, yo siento que nos tenemos que poner mucho más en eso, cuando te pones mucho más en eso te das cuenta que hay todo para hacer y que cuesta mucho, tenemos que ponerle pila, porque tengo que tener determinado ya la pata de pollo de todos los días y bueno ahí vamos... pero bueno, está mucho mejor esto que otros escenarios de las comunidades. Gracias.

#### **12.1.4 Anexo N°4: Entrevista Centro Cultural Casa Duncan**

Mi nombre es Ezequiel Camera soy uno de los Duncan, fundadores, no sé cómo rotarlo pero soy uno de los 4 señores Duncan. Mi tarea es la parte de la barra, difusión, redes sociales y aparte trabajo de sonidista e iluminador en algunos shows de teatro.

Alarcón: ¿Cuál es la historia de Casa Duncan?

Camera: Somos 4 socios, fundadores 2, Juan Manuel Martínez estaba viviendo justo ese año en Londres, yo estaba viviendo acá y los lunes teníamos feriado los dos, entonces hacíamos mucho Skype y de ahí comenzó a surgir la idea de poner algo relacionado a la cultura, más que nada a la música y después fue tomando otra cosa una vez él se vino para acá y después se sumaron Leandro Martínez y Mariano Benavidez más adelante, y fue tomando forma también en base a la casa, cuando encontramos la casa que es grande con todo los espacios se fue dando más fácil la cuestión de la pluralidad cultural es decidir tener dos sales, poder trabajar con teatro, con música, exposiciones de fotos, proyecciones, poesía de todo un poco. Medio que fue decantando un poco en base a también como se nos fue dando a nosotros la forma de laburar.

Alarcón: ¿Cuáles son las principales actividades de Duncan?

Camera: Actualmente las actividades principales; la música fundamentalmente, por una cuestión de demanda, a nosotros nos encantaría tener más teatro o más mas proyecciones de cine, más video o más poesía, pero la música tiene una demanda muy fuerte en Buenos Aires hoy, entonces una de las cosas que más trabajamos es música pero de todos los géneros desde los martes con milonga, los jueves con swing, los domingos con folclore, esos son 3 ciclos puntuales que manejamos nosotros. Después miércoles, viernes, sábados y hasta lunes, hay de todo, puede haber desde un dúo de folclore, hasta una chica con una lupera, hasta una banda de jazz, todo en un perfil acústico por una cuestión de que el espacio es chico, y tampoco da tener volúmenes

fuertes porque al tener dos salas en paralelo se pueden superponer esas cuestiones y quedar medio feo, incomodo.

Alarcón: ¿Cuántos años lleva Duncan? ¿Se ha transformado el concepto inicial de lo que ahora es?

Camera: Llevamos 4 años, a lo largo de los 4 años se fue sumando actividades, al principio era música, de pues dijimos metamos teatro después fueron cayendo las exposiciones de cuadros, después compramos un proyector y siempre fuimos sumando, también en base de la demanda, también de las ideas que se nos acercan, como la presentación de un libro, etc, pero si a lo largo de los 4 años fue creciendo eso.

Alarcón: ¿Bajo qué figura jurídica están constituidos?

Camera: Somos una sociedad de hecho, puntualmente yo no tengo toda la data de esa parte, pero funcionamos así, que también te vas adaptando, ahí Claudio Gorenman de MECA también tiene mucho que ver con esa movida de abogados culturales que te van dando una mano porque la verdad arrancamos de cero, alquilamos una casa y tenemos un centro cultural y un bar, que con todo lo que eso implica de cero, ¿no? hasta que vas aprendiendo un montón de cosas, te vas sentando con abogados, vas haciendo un trámite y todo un papelerío, que es una parte espesa esa, que esa se encarga Leandro, (quien es actor pero es muy ordenado y prolijo y tiene mayor organización en cuanto a números etc.).

Alarcón: ¿La casa es propia o alquilan? ¿Qué capacidad de visitantes tiene?

Camera: El espacio lo alquilamos, los contratos son por 3 años, nosotros cumplimos 1 nos queda 2 la idea es renovar, la casa es hermosa, nos ayuda mucho a nosotros en el formato de cómo funciona la casa del señor Duncan. La casa tiene capacidad para 97 personas, no más de 100 pero igual es más o menos lo que entra, ya después laburar con más de 100 personas se nos complica a nosotros, se le complica a la gente. La sala más grande entran 50, la sala más chica entran casi 30 y después tenemos 2 ambientes más que tampoco llegan a 100.

Alarcón: ¿Tienen identificado cuantas personas los visitan y en qué tipo de actividad o fines de semana?

Camera: Es relativo, los ciclos funcionan muy bien por ejemplo los martes con el tango y la milonga funcionan clases, práctica y show. O sea los martes clase de tango práctica y después toca una orquesta y se arma la milonga, los jueves igual con swing y los domingos igual con folclore. Después viernes y sábados también pero son como más

genérico, en el día del ciclo todo el día es de swing o de tango o de folclores desde que empieza hasta que termina.

Alarcón: En cuanto a la financiación ¿Cuáles son las fuentes principales fuentes de Duncan?

Camera: La financiación a nosotros particularmente es la parte gastronómica, por una cuestión que nosotros no cobramos muchas entradas, todos los ciclos que te dije funcionan a la gorra, por ejemplo, entonces esa gorra se la llevan los profesores, o las bandas que vengan a tocar, se hace una repartida, nosotros aportamos un poco desde nuestro lugar, pero si la parte gastronómica es la parte que más nos da ingreso.

Alarcón: ¿Cuentan con algún subsidio, se presentan a estos?

Camera: Si, este año nos salió un subsidio de Buenos Aires música para equipamiento, o sea que compramos luces, sonido todo nuevo y eso estuvo bueno.

Alarcón: ¿Buscan constantemente más subsidios, alianzas o ayudas?

Camera: Nosotros 4 estamos divididos en departamentos, uno de los chicos que es el que está en la parte administrativa, es el que está constantemente en tema subsidios, pedidos y todas esas cosas. Pero no tiene el suficiente tiempo o conocimiento para llegar con todo.

Alarcón: ¿Cómo están divididas esas áreas de trabajo?

Camera: Entre los 4 tenemos como las cosas más importantes divididos, por ejemplo: Uno de los chicos es el que hace legales, administración, es el que viene a la mañana, contador, números. Después otro de los chicos se encarga de la programación, agenda, mails, programar toda la sala. Yo me encargo de la parte de difusión, redes sociales, diseño esas cuestiones. Después el otro se encarga del personal y algunas otras cuestiones.

Alarcón: ¿Qué objetivos tiene Duncan a corto y mediano plazo?

Camera: Primero Seguir creciendo, nos gusta mucho lo que hacemos, consideramos que nos sale relativamente bien, funciona, la gente les gusta, nos eligen, la propuesta cultural esta buena, eso es difícil también porque si bien vos cuando brindas un espacio también no puedes andar diciendo que lo tuyo es malo, no puedes venir a mi espacio porque lo tuyo es malo, entonces hay que como mediar esa cuestión pero la agenda cultural esta buenísima y la idea es esta, seguir creciendo tanto cultural como gastronómicamente en el circuito.

Alarcón: ¿Se podría decir que viven de esto?

Camera: No, los 4 tenemos otros laburos aparte, uno de los chicos tiene una banda y uno es actor, yo laburo a veces en sonido y en luces en algunos espacios, pero poco.

Alarcón: Con el barrio ¿Cómo es la comunicación y relación?

Camera: Siempre que podemos, tratamos de dar una mano recolección de cosas, para inundados, etc. Siempre que pasa algo de eso, decimos como "che, ya que vienen traigan una libra de arroz, una sábana, una frazada, etc." y la gente se copa y trae cosas.

Alarcón: ¿Cuáles serían las principales fortalezas de Duncan?

Camera: ¡Uff! La pluralidad es nuestra mayor fortaleza, me parece que está bueno, que podes encontrar desde un cuadro esta bueno, con una comida que esta buena, con un trago que esta bueno, verte un show de swing y por ahí venir a ver un show a la gorra, tomar una clase a la gorra, se conoce mucha gente entre si acá adentro, ese me parece que es uno de los fuertes, lo que más le gusta a la gente.

Alarcón: ¿Y en creen que deberían mejorar?

Camera: En todo (risas), mejorar siempre hay que mejorar todo, algo puntual no me parece que la mejora que debe ser pareja en todos los niveles, no creo que haya un punto tan bajo para decirte ahora si esto es lo que estamos haciendo mal y en lo que deberíamos mejorar, por ahí en mejoras edilicias, tener una mejor iluminación para la parte de la galería, pero bueno eso ya es otra cuestión.

Alarcón: ¿Cómo es el vínculo con otros centros culturales? ¿Hay relación?

Camera: Nosotros pertenecemos a MECA, que MECA nuclea un montón de espacios culturales y también nos da una mano desde ese lado, los abogados culturales, el contador alguna cuestión media de habilitación, de "che me clausuraron este lugar, ¿porque te lo clausuraron? si me pasa a mi ¿cómo tengo que responder?" ese tipo de alianzas pasa entre los espacios MECA.

Alarcón: ¿Pasa por otro lado? ¿Recursos? ¿Proyectos?

Camera: Si, también se pasan personal, si necesita un camarero o me vino a pedir laburo un camarero, ¿alguno tiene para dar laburo? o shows también, por ejemplo a mí no me entra, por una cuestión de espacio y de sonido a nosotros no nos entra una banda que pega fuerte pero esta buenísima, entonces decimos anda para tal o cual lugar que esta bueno. También se han armado festivales. como el homenaje a espineta que fue una movida muy grande, ya es la segunda vez que se hace, también pasa eso, esta banda a mí no me sirve pero te la mando a vos, a vos no te sirve pero la agarro yo y vamos trabajando todos en esto.

Alarcón: ¿Tienen identificado su público?

Camera: Yo soy de la idea de que el público se canta solo por el producto, no es una cuestión que vos tengas que elegir el público, el público te va a terminar eligiendo a vos en base de lo que vos ofreces, por eso es tan diverso los martes de milonga vienen gente de 65 años hasta 70 y el mismo martes o el domingo de folclore cae una pareja de turistas franceses de 20 años, entonces todo ese espectro está cubierto, creo que el común denominador por ahí es ese, la parte cultural y el interés que tienen ellos.

Alarcón: ¿En cuanto a costos y gastos los identifican como mayor y menor?

Camera: el mayor gasto en un solo número es alquiler.

Alarcón: ¿Cómo es la organización entre ustedes, como toman decisiones?

Camera: A las piñas (risas) gana el más fuerte. Tratamos de que sea bastante democrático, hay decisiones que si o si la tenemos que tomar entre los 4, pero si, a veces te vas re caliente, decís yo no quería que pase esto pero va a pasar igual, pero bueno la idea es esa, elegir también entre todos la mejor opción, aunque cueste ceder.

Alarcón: ¿Tienen alguna línea de tiempo de reuniones para organización?

Camera: Mmm somos muy desprolijos, la idea sería que todos los miércoles o los lunes, tenemos una reunión en la que nos juntamos los 4, sacamos los temas de la semana, lo que va a pasar lo que paso, poder corregir cosas y la idea es esa, a veces pasa, a veces no pasa, pero bueno es parte de ir aprendiendo en ese proceso también.

Alarcón: Hablemos de la Ley de centros culturales ¿Se vieron afectados alguna vez sin ella?

Camera: Nosotros clausura no sufrimos, una que otra multa si, caen seguidos también pero por suerte no nos han clausurado nunca, de hecho me ha pasado que los he atendido yo un miércoles, un jueves y un domingo y eran los mismos inspectores y ya sé que está todo bien te dice el inspector, viene el martes, de martes a jueves no puede haber mayor cambio, no es que te llevaste todos los matafuegos pero tengo que venir igual, a mí me mandan y tengo que venir igual.

Alarcón: Con la nueva ley cuando se empieza a ejecutar ¿Cambiarían su tipo de sociedad?

Camera: La idea de cambiar la sociedad esta, más allá de la ley, por una cuestión de practicidad o de laburo, yo no estoy muy en tema pero sí que la ley MECA nos va a ayudar no solo a nosotros sino también a otros espacios, por ahí los espacios más chicos que tienen otro tipo de habilitación, o que están más perseguidos o a los que tuvieron más clausuras también les va servir más a ellos.

Alarcón: ¿Algo que quisieras aportar en cuanto a la movida cultural independiente y su gestión?

Camera: Me parece que en esto Buenos Aires está muy viva culturalmente, sorprendentemente viva, ante toda la oposición para que esas cosas sucedan, como lo que hablábamos recién, el año pasado no recuerdo bien el número pero se clausuraron en 6 meses como 20 espacios culturales una cosa así, no sé exactamente el número pero igual la gente sigue apostando y eso está buenísimo, porque no es que nosotros inventamos esto, es la gente que lo elige. O sea vos podés poner el bar que se te ocurra o el centro cultural que se te ocurra pero si la gente no te elige pasas a hacer no sustentable y se cae, la gente hoy tiene eso, la gente decide ver cosas nuevas, no se queda solo con la propuesta "cultural" de calle corrientes, o lo que le vende la tele o lo que le vende las radios, elige ver under y consumir y eso además de inflarnos el pecho hace que tengamos la posibilidad de laburar de lo que elegimos nosotros y no solo nosotros sino también todos los artistas, todos los profesores o todos los docente, ha pasado que gente viene a exponer cuadros y un tipo que vino a ver un show de jazz y a su mujer le gusto un cuadro y lo compro, que pasen esas cosas esta buenísimas y eso me parece que es puntualmente una virtud de este momento de Buenos Aires, y así como MECA hay un montón de espacios, un montón de espacios culturales que están prendidos fuegos, están a full.

Alarcón: ¿Cuál sería en tú experiencia, la mejor forma de gestionar un espacio independiente?

Camera: La mejor forma de llevar esto administrativamente creo que es ser prolijo y hacer lo que te gusta, a la larga no te va a traicionar si tú propuesta es auténtica y ser prolijo, ser prolijo es clave sino termina todo en una idea se disuelve lo que podría haber sido, que a nosotros un poco también nos pasa eso, empezamos una locura que si no nos adaptábamos siendo prolijos o cambiando algunas cosas se te va de las manos, porque cuando es tan grande, desde tener una casa grande, tener muchas bandas, mucho teatro, personal, proveedores, todo eso lo tenes que organizar para que salga de la mejor manera y no matarte a vos porque en cuanto más desprolijo lo hagas, más te va a afectar más, te va a cansar más, te van a salir mal las cosas, entonces la idea es esa, es difícil, es difícil. Consejo no le puedo dar a nadie, pero si les digo que los proyectos del dicho al hecho es hacerlo no hay que quedarse con el cagazo, con el miedo de hacer y decir como esto es muy grande, me parece mucho o es una locura, nosotros nos tiramos a la pileta y

nos salió todo bien, yo les aconsejo que lo hagan, después no me vengan a buscar a mí para matarme.

#### **12.1.5 Anexo N°5 Entrevista Centro Cultural el quetzal**

Alarcón: ¿Cómo nace el Quetzal?

Viceconte: El quetzal nace básicamente de 4 amigos un poco desconformes con sus trabajos habituales, nosotros venimos de otro palo, yo estudie economía y siempre estuvimos relacionados. Los que iniciamos esto, con el arte de alguna u otra forma pero es más como un escape de la vida de oficina y de la rutina diaria que puede tener alguien que vive en la ciudad de Buenos Aires y fue nuestra forma de por ahí escapar de eso y hacer algo independiente, con nuestras propias reglas de juego y de trabajo y buscando siempre algo más comunitario y algo más participativo en el trabajo, buscando eso, y siempre ligado al arte, y bueno el Quetzal también la temática que lleva adelante es un poco reconocer una influencia Latinoamericana e identificarla porque me parece que no está muy presente y no se sabe muy bien que quiere decir eso y tratar de amplificarla un poco, sobre todo acá en Argentina que tenemos una historia de creernos demasiado Europeos, de creernos eso y bueno entrar en esa búsqueda Latina.

Alarcón: ¿Qué actividades promueve El Quetzal?

Viceconte: El Quetzal principalmente trabaja de noche con espectáculos, si bien hay una cierta actividad diurna, hay algunos cursos, algunas cosas que sea hacen esporádicamente en la tarde, nuestra mayor acción es de noche, brindando actividades culturales para lo que es nuestro barrio, nosotros nuestro centro cultural lo hicimos en el barrio donde nos criamos y donde nos sentimos identificados, y lo que nos paso es que nuestro barrio muy muchísimo, desde que nosotros éramos chicos hasta lo que es hoy en día Palermo. Hay un barrio completamente distinto que está completamente enfocado al turismo y a la recepción de lo que es el turismo internacional y todo eso. Sentimos que los proyectos barriales y los proyectos apuntados a la comunidad, por el motivo de que el público principal del barrio se enfocó a lo turístico perdió mucho de la cultura y lo autogestivo del barrio para enfocarlo más a un público internacional y básicamente esos fueron los motivos que nos hicieron ponerlo acá en nuestro barrio e ir por esta temática principalmente.

Alarcón: ¿Jurídicamente cómo están constituidos?

Viceconte: Actualmente estamos buscando la cooperativa, siempre hay mucho trabajo intensivo porque el capital no es una parte esencial de esto, nosotros arrancamos

alquilando la casa y después todo lo que se consiguió es a raíz del trabajo que le fuimos dedicando al lugar entonces por eso nos consideramos como una cooperativa de trabajo que lo que se hace básicamente es reinvertir el trabajo de la gente que participa dentro del lugar constantemente, también una de las claves y uno de los hitos que nos inició como espacio fue las condiciones en que la ciudad de buenos aires se podía participar o hacer actividades, cuando nosotros iniciamos esta actividad, no había muchos lugares en las que los grupos artísticos se asocien con los lugares sino que los lugares eran más los que imponían condiciones, cobraban seguros y quedaba todo el riesgo en el grupo artístico teniendo que afrontar demasiados gastos para poder llevar adelante cualquier proyecto. Lo que generamos o lo que nos atraviesa un poco es que en esa época había mucho voluntarismo en el sector cultural y la idea es que lo cultural y lo artístico sea tomado como un trabajo y que tenga su parte remunerativa y que todos se lleven un rédito económico también de hacer estas actividades.

Alarcón: ¿El cooperativismo que nombras hace parte de todos los que trabajan dentro del Quetzal o hace parte solo entre los fundadores?

Viceconte: Todos los que trabajan, estamos buscando la cooperativa, todavía no está por que nos la han demorado hace dos años y medio esta en tramites idas y venidas yo creo que ya estamos a punto de conseguirla. En el cooperativismo hay veces que se confunde, el cooperativismo con que absolutamente todos forman parte de todas las decisiones también depende de cómo cada persona se involucra con el lugar y cuanto quiere participar de las decisiones Hoy en día de los 4 que iniciamos ya hay uno que no está viviendo en el país, entonces él ya no está más y otras dos o tres personas que están en la mesa directiva si se quiere, que están tomando decisiones a full que son las personas que más se involucran, y hay otras personas que también han estado en esa mesa y se han ido, pero digamos que está abierto a la participación que cada uno le puede imprimir y le quiere poner al lugar, hay gente que es parte de la cooperativa pero viene trabaja y se va pero bueno, depende de cada uno de como toma el proyecto y como quiere participar de ello.

Alarcón: ¿Cómo es entonces actualmente el acuerdo económico con las personas que operan? ¿Cocina? ¿Bar? ¿Hay algún contrato?

Viceconte: Contrato no hay, por ejemplo el jefe de cocina hace parte de estas 4 o 6 personas que te digo que toman las decisiones principales de la forma de trabajar y de todo del lugar, y si, tienen su sueldo, su jornal, por ejemplo el jefe de cocina está completamente asociado con el espacio, tiene un sueldo fijo por su trabajo, pero además

también los beneficios se reparten entre todos. La cooperativa tiene básicamente una forma de trabajar y es que después de un año de trabajo lo excedentes obtenidos se reparten entre todas las personas que trabajan. La realidad es que esos excedentes igual, no es que no existan pero tampoco es que son grandes excedentes, llegamos un poco con lo justo a pagar todo lo que se hace y mucho se reinvierte y se destina a lo artístico que es claramente un aparte deficitaria, nuestros ingresos son provenientes principalmente de lo que es la gastronomía y el bar, pero bueno con eso también se paga todo lo artístico que deja perdida, por así decirlo, lo que hace que esos excedentes no sean realmente muy significativos y que muchas veces también estemos todos trabajando en realidad un poco menos de lo que trabajaríamos en un lugar que no hace todas estas actividades, en un lugar normal que no tiene todos esos gastos, además de lo que es el bar, hace que en realidad estemos trabajando un poco menos de lo que paga el mercado, por así decirlo, pero esto es una decisión nuestra de reinvertir eso y de tener este clima laboral y de tener este equipo de trabajo, digamos.

Alarcón: Aparte de la cocina y bar ¿Hay otra fuente de ingreso? ¿Algún subsidio?

Viceconte: En el Quetzal nunca hemos recibido ningún subsidio, hemos aplicado a bastantes pero nunca han sido aprobados, nos han aprobado un Mecenazgo pero fue al principio del proyecto y la verdad es que la complicación que tiene el mecenazgo es que te lo aprueban y todo pero después uno tiene que ir a buscar las empresas que te destinen, que redirijan lo que ellos pagan de impuestos a estos proyectos y bueno también tenemos culpa que también era parte de nuestra capacidad que en ese momento estaba limitada y que no podemos ir a buscar esas empresas, pero también es un poco chino también el sistema y es complicado a veces que las empresas entiendan, pues a veces no quieren jugar con el tema impositivo por la exposición que eso genera con el municipio o no quieren complicarse la vida con estas cosas, entonces también cuesta conseguir eso.

Alarcón: ¿Hay una persona que se encarga específicamente de eso? ¿En buscar subsidios?

Viceconte: Soy yo, quien se encarga de buscar subsidios, este año hemos aplicado bastante, aplicamos a cultura nación y al de mecenazgo, el de cultura nación no fue aprobado y mecenazgo todavía no han entregado los resultados.

Alarcón: ¿Identifican los costos más importantes del Quetzal?

Viceconte: En lo que más se gaste es en pagarle a los trabajadores, contando los de gastronomía, sonidistas, programadores y todo, la mayoría se va en remunerar el trabajo

de la gente que esta acá, que debe ser alrededor de un 40% de los gastos, los gastos fijos están alrededor del 50%, el alquiler no es tan significativo.

Alarcón: ¿Objetivos al corto o mediano plazo?

Viceconte: El principal objetivo es subsistir, subsistir en primera medida a las dificultades a veces económicas y a las dificultades con los vecinos muchas veces, la legislación de la ciudad es bastante cruel con los lugares y yo creo que le da demasiada atención a quejas de individuales y no se tiene en cuenta que estos proyectos llegan a mucha gente en la comunidad y que por ahí la queja de una persona, te obstaculizan un trabajo, nosotros hacemos un esfuerzo grande por convivir con los vecinos, no es que no seamos respetuosos pero hay veces que esas quejas son muy relativas a cada uno y por algo chico se generan complicaciones importantes en la gestión. En lo económico, la sostenibilidad al a largo plazo es complicado, por lo que decía antes, nuestros ingresos son los mismos de un bar pero además tenemos una actividad completamente deficitaria que estamos financiando con eso y el problema que se genera en la sostenibilidad en el tiempo es que muchas veces los trabajadores que formamos parte de esto, estamos cobrando por abajo de lo que tendríamos que cobrar y eso genera un problema para mí de sostenibilidad a largo plazo justamente por esto, pues vos lo hace un tiempo pero después de un tiempo la gente también se cansa, se desgasta y se genera este problema de sostenibilidad, por eso es importante que en algún momento comiencen a llegar algún tipo de ayuda del estado para mantener la actividad cultural principalmente.

Alarcón: En materia económica, ¿El manejo de recursos hay una persona formada para esto?

Viceconte: Yo soy el que estudie economía, soy casi actuario, me faltan un par de materias, pero soy el que principalmente lleva eso, igualmente es un equipo de trabajo, yo hago más que nada el seguimiento y los cierres mensuales y todo eso, pero bueno trabajamos entre todos para ver que todo cierre y ver cómo mejorar los distintos sistemas para potenciar y mejorar la atención, las ventas, etc. Pues no es un tema solamente administrativo sino que la gente se sienta cómoda cuando viene, atenderlos bien, mejorar no solo en lo cultural sino también en lo gastronómico que es lo que más nos da de comer, siempre tratando de mantener y que lo atravesase lo cultural, por ejemplo en nuestros menús, el menú anterior era un menú de comidas Latinoamérica, que habíamos recopilado algunas comidas típicas de toda Latinoamérica y bueno como acá tenemos sandwiches los hemos adaptado y los hemos sacado, y hoy en día tenemos un *menú* que hace referencia a las comidas preferidas de algunos artistas muy conocidos o grandes

artistas considerados por nosotros, buscamos lo que a ellos les gustaba comer y lo hicimos *menú*, tratamos también que la gastronomía, que es un arte más de las sociedades tratar también de atravesarlo

Alarcón: En la comunicación, ¿Cómo promocionan sus actividades?

Viceconte: La comunicación es lo que más nos ha costado avanzar en los últimos cuatro años, yo creo que principalmente es el boca a boca, y después redes sociales que hoy en día con poco dinero uno pueda llegar y eso es lo más activo que tenemos, publicidades pagas tenemos muy pocas, ahora estamos empezando a tener algunas, no es que tratemos realmente de no hacerlas sino que no tenemos nadie que pueda valorar esos gastos como impactan y por ahí nuestra publicidad es hacer cosas artísticas, y las mismas cosas artísticas se divulguen por si mismas o la gente que lo viene a ver se divulguen ellas mismas. Esa me parece que es nuestra mejor arma de comunicación y la que más usamos.

Alarcón: ¿Cuál sería la fortaleza más grande que tiene el Quetzal frente a otros centros culturales o en alianza con otros centros culturales?

Viceconte: Yo creo que es mas en alianza con los centros culturales nuestra fortaleza, nosotros arrancamos en el 2011 y siempre con ayuda de otros centros culturales que nos marcaron cómo hacer para abrir y cómo gestionar una habilitación y un montón de cosas, principalmente los abogados culturales hemos usado un montón pero sobre todo también la interconexión, en 2012 ya arrancamos a trabajar con MECA y eso nos hizo tener un montón de conocimientos y compartir un montón de vivencias con otros centros culturales que ellos nos han ayudado un montón y después las particularidades del centro cultural que tiene particularmente este lugar que en el barrio de Palermo no hay mucha oferta similar, ahora últimamente ya tenemos varios amigos que están más cerca, pero en el 2011 el barrio era 100% turístico. Estar arraigado en el barrio también es una gran fortaleza porque nosotros nos criamos en este barrio y pues todos nuestros amigos venían y estar bien interconectados en el barrio nos dio una buena iniciativa me parece y bueno la particularidad del centro cultural, el mural es algo bastante particular que tenemos a la gente le encanta y es algo que a nosotros nos encanta hacer y que nos vincula con el público de una manera especial, nos pasa que hay gente que ni sabe que esto es un centro cultural y viene y consume al ser un bar, pero se dan cuenta que no es un bar normal, nosotros cambiamos el mural una vez por año y nos pasa que hay gente que ha venido una vez y viene otra vez y el mural ya cambio, y por ahí hasta no reconocen el lugar y piensan que están viniendo por primera vez al lugar o dudan y

terminan preguntando y eso hace que el espacio cambie y mute mucho como que con los distintos lugares el ambiente cambia completamente entonces parece que estas yendo a otro lugar en un punto. Le pasa sobre todo a la gente que no viene muy seguido, se preguntan si ¿ya vinieron acá o no?

Alarcón: ¿Ley de centros culturales? ¿Qué expectativas se tiene con la Ley?

Viceconte: Las expectativas de la ley es poder trabajar más tranquilos en inicio, las leyes están siempre y cuando se respete desde el lado institucional, porque con una ley sola más allá de que exista son derechos ganados, se tiene que respetar desde el lado de la agencia, y nosotros nos tenemos que hacer respetar un poco también que es lo que hemos logrado con todo este trabajo. Más allá de la ley en sí, existimos ya la agencia y la municipalidad saben que existimos sabe quiénes somos, sabe que estamos trabajando para que la cultura pueda desarrollarse y pueda expandirse en la ciudad, creo que en algún punto ha llegado el mensaje y han entendido lo que estamos proponiendo y esa es una victoria igual de importante que la ley. Después con la ley en si la idea es poder hacer las actividades que hacemos y con el amparo de la ley, hoy en día no se puede hacer ningún tipo de baile en los centros culturales por la habilitación que tenemos y están quedando afuera peñas y milongas que son cosas muy importantes en la ciudad y que no están teniendo lugar donde hacerse porque los lugares no quieren arriesgarse por el tema de baile y eso se va a poder hacer con mucha más frecuencia y con mucha más tranquilidad y la ley es un primer paso de un camino que estamos trazando, yo creo que lo que se generó con cultura unida está uniendo esto, MECA une los grupos culturales y cultura unida une agrupaciones de los distintos o lenguajes artísticos o diferentes agrupaciones que representan artistas y estamos todos interconectados sobre todo lo que es el under y lo independiente y tenemos bastantes proyectos de acá a futuro, falta la ley del centro de artistas ambulantes que ellos puedan adquirir los derechos para que nadie los pueda correr por estar tocando en la calle, de vuelta la municipalidad está a veces tomando los reclamos de una o dos personas para perseguir a unos artistas que le están dando algo a la comunidad que es muy importante, no son ruidos, es música es cultura, es una expresión y no se puede callar así no más porque hay un vecino que le moleste, que yo lo entiendo pero tiene que haber un balance en ese sentido. También estamos planeando con MECA lanzar un censo de espacios, que es una información que estamos necesitando para seguir adelante con la ley y darle un buen impulso a una nueva ley que estamos pidiendo, estamos intentando conseguir que la municipalidad nos reconozca que nos tuvimos que habilitar de algo que no estamos haciendo, o sea nosotros ya pagamos

nuestros tramites de habilitación, entonces que por una única vez a los espacios que vienen trabajando les den una partida presupuestaria para que los gastos de la nueva habilitación de los centros culturales sean financiados y para eso necesitamos saber cuántos espacios somos, para seguir trabajando en adelante, para seguir consiguiendo derechos para los espacios y también tener un panorama de la realidad de los espacios más real, con una estadística de censo que estaría buena la información como para llegar a conseguir más victorias por decirlo así.

Alarcón: ¿Consejo para Gestionar un centro cultural independiente?

Viceconte: Lo más importante es entender que el ambiente cultural trabaja muy colaborativamente, entre las nuevas formas de gestión me parece que se generan en Latinoamérica, en Argentina sobre todo se generan después de la crisis del 2001, son participativas y es importante agruparse para hacer las cosas y dejar a un lado la idea de la individualidad y de ser dueño de un proyecto y tratar de pensar más en el proyecto, que el proyecto tome vida más allá de uno mismo, que uno pueda no estar y el proyecto siga su rumbo más allá de una persona individual y siempre tratar de agruparse. Por lo menos saber en el mismo barrio que otros espacios hay, tanto para recomendárselos al mismo público que viene, como para compartir experiencias y potenciar lo que uno hace con las experiencias de los demás, eso da un atajo muy importante sobre todo, en el ambiente artístico se trabaja mucho así, las compañías artísticas trabajan así, los espacios deberían trabajar igual y asociarse con los artistas para hacer las cosas en unos términos que sean beneficiosos para todos y tratar de eludir un poco, esto le digo de forma muy personal, pero intentar reconocer el trabajo de todos y tratar de minimizar el voluntarismo, yo he discutido mucho este tema con mucha gente y entiendo también que hay mucha gente que necesita el voluntarismo porque trabaja en otra cosa y el voluntarismo le suma algo en su vida particular, como sentirse parte de algo y hacerlo gratuitamente pero bueno, tratar de no abusar tanto de eso y tratar de reconocer el trabajo de todos que la forma más justa de reconocerlo es con una remuneración, vivimos en este capitalismo del cual no podemos escapar.

Alarcón: Finalmente, nos llama la atención el mural actual del espacio, acerca del movimiento zapatista ¿Qué quieren demostrar con él?

Viceconte: En el quetzal ya van 5 murales que hacemos, los últimos 4 la idea que atraviesa es elegir dos artistas o grupos, uno de Argentina y tratar que el segundo sea de Latinoamérica, este mural lo hicieron el Marian Argentina y el Guache de Colombia, la idea es que converjan sus estilos en un solo mural, la idea es que no se pueda

diferenciar donde pinta uno y donde pinta otro y esto se mostró muy bien. El Marian se enfoca en la protesta social urbana, como el ambiente piquetero, lo atraviesan mucho manifestantes con bandanas, con fuegos, en contra de la policía y el guache pinta mucho simbología antigua latinoamericana. Y de esa forma surgieron los zapatistas, la familia zapatista que atraviesa el mensaje zapatista, bastante importante, la tierra, somos el color de la tierra.

#### **12.1.6 Anexo N°6: Entrevista Centro Cultural Vuela El Pez**

Mi nombre es Demián Adler, tengo 35 años y en Vuela el Pez soy el fundador, director y curador del espacio

Alarcón: ¿Cómo nace la historia de Vuela el Pez?

Adler: Vuela el Pez nace en noviembre del 2009, ya tenemos 6 años, nace poscromañón, que fue una tragedia que hubo en Buenos Aires, un lugar que se llamaba República de Cromañón, en un recital murieron casi doscientos chicos. A partir de eso, cerraron todos o la mayoría de espacios que había para hacer música y teatro en algunos casos. Yo soy artista, en ese momento tenía una banda y me había quedado sin espacios donde tocar y así comenzó.

Alarcón: Actualmente ¿Qué es Vuela el Pez?

Adler: Vuela el Pez es un centro cultural, la actividad principal es música pero además tenemos artes visuales, teatro, clases, formación de artes, clases de piano, de pintura, de mural y aparte, tenemos proyectos fuera de las paredes, hicimos dos festivales masivos en el Konex el lolflash festival de local de arte y seres humanos. Ahora estamos produciendo un disco en homenaje a Espineta a beneficio de Conduciendo a Conciencia y casa de la cultura de la calle que se llama Luz al Instante, tenemos un equipo audiovisual que trabaja con nosotros.

Alarcón: Actualmente, ¿Cómo está constituido Vuela el Pez?

Adler: Vuela el Pez es una asociación civil sin fines de lucro, somos 30 personas las que hacemos parte. La asociación civil surge de otro proyecto que se llama la linterna mágica que es un club de cine para chicos que también hago, las personas asociadas no trabajan acá pero la figura está asociada a la asociación civil y acá somos un equipo de 30 personas llevando adelante el lugar.

Alarcón: ¿Dónde operan, la casa es propia o alquilada?

Adler: Es alquilada se vence y volvemos a renovar.

Alarcón: ¿Cuáles son los principales recursos de Vuela el Pez?

Adler: El principal recurso es el público. Económicamente la principal entrada son las actividades nocturnas, las entradas y la gastronomía. Como principal gasto son las personas que trabajan en el lugar.

Alarcón: ¿Cuáles son los objetivos a corto o a largo plazo como organización?

Adler: Empezamos un poco a ciegas de lo que íbamos a hacer y a ser, por suerte y por trabajo nos volvimos también un lugar como referente de la cultura independiente de Buenos Aires. El objetivo es hacer más y mejor cultura en la ciudad, popular y descentralizada. Logramos junto con todos los centros culturales, peñas, espacios, artistas callejeros, milongas, teatros, la aprobación de la ley de centros culturales a fin del año pasado y el objetivo es seguir creciendo.

Alarcón: ¿Con la comunidad como es el vínculo?

Adler: Tenemos vínculo con el barrio, pero no nos limitamos, vamos más enfatizados en General.

Alarcón: ¿Están divididos en áreas de trabajo? ¿De qué forma?

Adler: Yo soy un poco la cabeza de todo, después hay gente que se encarga de programación, de la parte técnica, de las compras, curaduría, gastronomía, etc. Tenemos divididos todo en bloques y cada bloque lo conforman 5 personas. Las decisiones las tomamos por unidad.

Alarcón: Existe una persona conformación en gestión

Adler: La mayoría de las personas que formamos parte somos artistas. La persona que se encarga de la parte Administrativa soy yo, y soy artista. Con el tiempo lo fui aprendiendo, no es algo fácil y no me es fácil, planifico con planillas.

Alarcón: ¿Participan en subsidios?

Adler: Hace 3 años tuvimos un fondo de Buenos Aires Música, ahora no, en los últimos años hemos tenido mucho trabajo y no hemos tenido tiempo de presentarnos, conlleva mucho trabajo y yo soy la persona que me encargo de esas presentaciones.

Alarcón: ¿Cuáles identificas como fortalezas y debilidades de Vuela El Pez?

Adler: La fortaleza es el modo en el que está construido Vuela el Pez, que si bien tiene una estructura piramidal es de absoluto consenso, con todas las personas que lo hacemos, con absoluta libertad y flexibilidad, de participar o no participar en el proyecto por momentos sí o no, menos o más. El espacio que ocupo y que ocupa en la cultura independiente es la mayor fortaleza, tenemos una red social bastante fuerte, hay mucha aprobación del público a las cosas que hacemos a las apuestas que tenemos, el público nos acompaña mucho casi como si fuera parte del proyecto, es parte del proyecto. Las

cosas para mejorar son muchas, todo el tiempo hay cosas para mejorar, para decir algo concreto la calidad técnica deberíamos mejorar, pasa que ahora está todo muy caro.

Alarcón: ¿Cómo promocionan sus actividades?

Adler: Todo redes sociales

Alarcón: ¿Existe algún vínculo o alianza con otros centros culturales?

Adler: El vínculo con otros centros culturales, es absolutamente cercano, si falta por ejemplo un micrófono me lo presta alguno si se le rompe un parlante se lo presto yo.

Alarcón: Ley de centros culturales, ¿Cómo los beneficia?

Adler: Sufrimos, varias clausuras, la mayoría injustas. Eran injustas, por no tener papeles que no teníamos que tener, lo que pasa es que los inspectores vienen muy desinformados el mercado cultural independiente es relativamente nuevo, estallo hace unos 4 años, no están bien informados de las leyes que nos tocan a nosotros entonces tuvimos clausuras injustas por ese motivo, me animo a decir que no tuvimos una clausura bien puesta. La nueva ley nos favorece porque nos reconocen por lo que hacemos, tenemos una ley propia conseguida y militada por nosotros mismos, está permitido bailar, antes estaba prohibido bailar que es un delirio absoluto entonces beneficia en ese sentido.

Alarcón: ¿Y en lo económico y crecimiento?

Adler: Ahora estamos presentando una nueva ley de fomento para ponernos en condiciones para habilitarnos como centro cultural, no tanto para nosotros que ya estamos en condiciones, pero hay un montón de centros culturales que no, entonces que haya una ley de fomento para esto.

Alarcón: ¿Algún consejo para la gestión de una organización independiente?

Adler: Ponerle absoluto amor y entrega porque es la única forma que se puede hacer, y tener un equipo de gente que sea parte del lugar realmente.

#### **12.1.7 Anexo N°7: Entrevista Centro Cultural Matienzo**

Soy Claudio de Centro Cultural Matienzo integro la mesa de coordinación del club y participo de las decisiones generales que toma la organización

Alarcón: ¿Cuál es la historia de Matienzo?

Gorenman: Matienzo tiene un poco más de 7 años, nació de una necesidad de dos proyectos pequeños y de un grupo de amigos que dijimos necesitamos un espacio,

necesitamos empezar a construir sobre esos proyectos, eran dos proyectos muy chicos que de repente se transformaron en un gran proyecto, empezamos en el barrio Belgrano y Colegiales, Matienzo y Cabildo y muy rápidamente se transformó en un proyecto social, en un proyecto humano, en un proyecto cultural que fue sumando gente que fue creciendo sobre la marcha, a base de desafíos nuevos, de propuestas nuevas, de gente que iba llegando y trayendo sus ideas, sus proyectos, su trabajo para ir construyendo una organización cada vez más grande.

Alarcón: ¿Cuál es la ideología de Matienzo, en que se inspira?

Gorenman: Matienzo siempre escribe y reescribe el proyecto, nosotros creemos que Matienzo tiene que ser un espacio de transformación social y cultural, que tiene que ser un espacio de encuentro y de inclusión, de participación activa de sus socios, de compartir las responsabilidades y las ganancias, de buscar siempre innovar, de dar lugar a proyectos que necesiten el espacio, que lo busquen. De acompañar las inquietudes individuales y colectivas, de apoyar el trabajo en grupo, de compartir no solo las responsabilidades sino también lo bueno y lo malo del proyecto, de cuidar a su gente, de cuidar la gente que viene, a los artistas, al público, de participar de políticas culturales y sociales en la ciudad de Buenos Aires, en la Argentina en Latinoamérica, de crear redes, de intercambio de colaboración, de construcción y por sobretodo un gran grupo de amigos y una enorme familia.

Alarcón: ¿Cómo está constituida orgánicamente Matienzo, cuál es su estructura?

Gorenman: Hoy por hoy, Matienzo tiene una mesa de coordinación que es la que toma las decisiones ejecutivas, es decir las pequeñas decisiones del día que tienen que ver con lo operativo y las decisiones más macro del club. Hay una mesa de contenidos, dónde están los directores de las distintas áreas que integran club cultural Matienzo, en dónde se debaten no solo el rumbo de los contenidos sino el rumbo estético del club, tenemos nuestra mesa de representantes, que básicamente está integrada por distintos asociados del club que participan y trabajan y que tomamos grandes decisiones colectivas que hacen al club. Además, estamos trabajando a punto de finiquitar el plan de participación colectiva que es la manera en la que no vamos solo a redistribuir los recursos y las ganancias de Matienzo sino también las responsabilidades y las facultades y poder políticos adentro del club y las asambleas generales en donde nos encontramos e intercambiamos ideas y definimos los grandes rumbos del club cultural Matienzo.

Alarcón: ¿Cómo está constituido jurídicamente Matienzo?

Gorenman: Jurídicamente Centro Cultural Matienzo es una asociación civil que ya tiene 5 años y medio de constituida y con eso nos manejamos, trabajamos toda la parte no solo de subsidios sino también la manera más favorable posible de toda la parte impositiva y con eso también le damos marco a la toma de decisiones de la comisión constituida por los integrantes de la mesa de coordinación y esa es hoy por hoy nuestra estructura jurídica que una vez que terminemos la formalización del plan de participación probablemente se vuelva más amplia y más compleja, probablemente se vuelva un sistema más cooperativo.

Alarcón: ¿Matienzo cuenta con algún subsidio o alianza con el sector privado?

Gorenman: Matienzo es 100% autogestivo, nosotros nos presentamos a subsidios, buscamos sponsors la verdad es que representan un porcentaje ínfimo de la plata que ingresa al club, principalmente porque hoy por hoy el tema de los subsidios tanto en la ciudad de Buenos Aires como en la nación están, en mi opinión personal, muy mal manejados y se vuelven muy difícil de acceder, y muy poco representativos salvo que tengas un espacio muy pequeño es decir, si vos tenes un espacio muy chiquito y tener un subsidio chiquito te sirve, te cambia pero cuando tenes un espacio más grande es muy difícil. El vínculo con el sector privado es sumamente complejo porque buscan siempre obtener visibilidad que a veces es más invasiva de lo que nos gustaría. O a veces por cuestiones de exposición del sector privado no les gusta figurar o no tienen las herramientas para poder eventualmente deducirlo de impuesto o algo así. Así que estamos trabajando en ello y algún día esperamos sea un vínculo más fluido.

Alarcón: ¿Cuáles son los principales medios de financiación de Matienzo?

Gorenman: En una menor medida todo lo que tiene que ver con las entradas, los talleres, una parte de subsidios, festivales, eventos y por otro lado la parte de gastronomía, que sirven de soporte para toda la parte de contenidos, venís al teatro después te quedas a cenar, venís a ver una banda, te tomas algo, te quedas a cenar, etc, etc.

Alarcón: ¿Cuál sería la actividad más representativa en cuestión de ingresos?

Gorenman: La música, por una cuestión de modelo de gestión es lo que más gente mueve, pero en líneas generales en lo que tiene que ver con contenidos, yo diría que teatro y artes visuales tienen una participación muy importante en Matienzo. La literatura, la radio es fundamental, te diría que no puedo poner nada por arriba de otra cosa, pero también tenemos un montón de actividades que nosotros hacemos que no tienen un retorno directo, todo lo que es la participación de Matienzo en redes y en políticas

culturales es simplemente porque Matienzo es primero y antes que nada un proyecto de transformación social y cultural.

Alarcón: ¿Cuáles crees que son las principales reglas a seguir para gestionar un espacio autogestivo?

Gorenman: Para gestionar un espacio cultural hoy, lo primero y principal es hacerlo con un grupo de personas, no hacerlo individualmente, buscar siempre el trabajo colectivo, hacerlo con un grupo de personas con las que se tenga una idea y una visión en común y que tenga vínculo de confianza, escribir el proyecto, desde los valores y las ideas más generales, hasta los plazos y las búsquedas no solo ideológicas, sino también de contenido, de procesos de organización de distribución de responsabilidades y también las búsquedas económicas y después asesorarse bien. Buscar experiencias parecidas, buscar en que modelos inspirarse, participar de redes culturales y entender que hay una movida muy grande y que no hace falta hacerlo solo.

Alarcón: ¿Qué objetivos tiene Matienzo al corto y mediano plazo?

Gorenman: Matienzo tiene un camino recorrido y es profundizar ese camino, es profundizar hacia adentro los vínculos de cuidado y confianza, fortalecer la parte económica para poder hacer que Matienzo no solo sea un espacio lúdico o de crecimiento profesional o de aprendizaje. Sino que también, que ya lo es para mucha gente, pero para mucha más gente y de una manera más predecible, un espacio de estabilidad laboral y de crecimiento de los proyectos de cada uno. Seguir construyendo y participando hacia afuera en el fortalecimiento de políticas culturales, en el fortalecimiento del vínculo de espacios hermanos y seguir generando contenidos innovadores y dando espacio a proyectos que necesitan de una plataforma como la de Matienzo que brinda muchas veces desinteresadamente su espacio, su escenario, sus herramientas de conocimiento y sus herramientas de formación profesional y de gestión cultural para hacer crecer proyectos que valen la pena.

Alarcón: ¿La persona o personas que se encargan de la administración de Matienzo tienen algún tipo de formación en gestión?

Gorenman: El equipo que se encarga de la administración y de las propuestas financieras en Centro Cultural Matienzo, es gente que viene de la gestión cultural, que tiene experiencia en producción, en organización de proyectos, en administración general, pero no tienen una formación formal en administración o economía.

Alarcón: ¿Crees que es importante vincular esa persona idónea en la administración del espacio?

Gorenman: Iremos viendo, si el proyecto nos puede profundizar, a veces se puede buscar asesoramiento externo o a veces es tener las herramientas creativas. Aparte nos pasa que muchas veces vamos inventando herramientas porque lo que hacemos quizás no existe entonces vamos generando o abriendo el camino.

## **12.2 Anexo N°8: Entrevista a Abogados Culturales**

Abogados Culturales es una organización que tiene como misión defender la cultura independiente y autogestiva. Se ha gestado dentro del Centro Cultural Matienzo y de manera contundente llevaron adelante una red de información y contención para los centros culturales de la ciudad, en un año en el que arreciaron las clausuras. De aquí también surgió Cultura Unida.

Soy Marcela Gutierrez, pertenezco a Abogados Culturales desde el año 2012, época en la que arranco.

Alarcón: ¿Qué es Abogados Culturales?

Gutierrez: Abogados culturales es una organización no gubernamental, somos un grupo de abogados que estamos interesados en defender la cultura de la ciudad de Buenos Aires, y de todo el país realmente pero por ahora estamos actuando en la ciudad de Buenos Aires.

Somos un grupo de 25 abogados, que colaboramos en la medida en que cada uno puede, y lo que hacemos es asesorar a diferentes espacios culturales o gestores o productores culturales que vienen a nosotros por diferentes problemáticas, por ejemplo clausuras, habilitaciones, asesorarlos sobre como es el funcionamiento de un espacio cultural en Buenos Aires.

Alarcón: ¿Nace a raíz de una situación, demanda o momento específico o por una idea novedosa?

Gutierrez: Abogados culturales nace porque hay una problemática existente en la ciudad de Buenos Aires en relación a los espacios independientes que es la falta de legislación y también un poco la falta de quizás de conocimiento de cómo manejarse, para aquella época en la que nace, la gran problemática era la cantidad de clausuras y la forma en la que deberían habilitarse los espacios, eso estaba muy evidenciado en la ciudad de Buenos Aires, había un montón de espacios o personas que querían habilitarse o que padecían clausuras o tenían diferentes problemas entonces surge la propuesta de un abogado que estaba muy familiarizado con esos problemas y que decide convocar a un grupo de abogados para poder formarnos como grupo y pensar a dar estas soluciones

que nosotros como abogados conocemos y que los demás por ahí necesitan que alguien venga a asesorarlos.

Alarcón: ¿Cuál es la principal consulta que les realizan o por la cual se acercan?

Gutierrez: Las clausuras es “LA CONSULTA” y después nos consultan por el tema de las habilitaciones porque de repente hay un montón de espacios que están funcionando pero que no están habilitados, entonces vienen a nosotros justamente para salir de esa ilegalidad digamos, y estar en regla y poder funcionar tranquilamente.

Alarcón: ¿Cómo se sostiene abogados culturales? Y ¿Cuál es el vínculo económico con las personas que los consultan?

Gutierrez: Abogados culturales no tenemos honorarios, no cobramos nada por nuestra labor, no hay una tarifa establecida, lo que le pedimos a los espacios es una colaboración a nosotros para poder sostenernos como ONG y les pedimos una colaboración en la medida que ellos puedan y en la medida también de lo que hagamos por ellos, pero también si no pueden aportar nada, nosotros vamos y levantamos las clausuras o los habilitamos sin ningún pedido de nada.

Alarcón: ¿Cuál es el objetivo o los objetivos más próximos de Abogados Culturales?

Gutierrez: El principal objetivo es crecer nosotros como organización, estar más organizados, poder crecer institucionalmente, también poder organizarnos en nuestra modalidad de trabajo, que igual estamos muy bien organizados para tratar las clausuras y todas las consultas pero siempre hay que ajustar, somos una organización bastante nueva. Cada uno como abogado sabe lo que tiene que hacer, pero como organización seguimos todo el tiempo trabajando estas cuestiones. Los objetivos son esos crecer como grupo, crecer como organización y poder tener una asesoría más disponible, o sea hoy estamos atendiendo una vez por semana pero quizás podríamos más organizados tener algún espacio propio dónde atender, poder ampliar quizás los días de atención.

### 12.3 Anexo N°9: Ley de centros culturales

Buenos Aires, 18 de

diciembre de 2014

#### **La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley**

**Artículo 1°.-** Denominación. Denominase “Centro Cultural” al espacio no convencional y/o experimental y/o multifuncional en el que se realicen manifestaciones artísticas de cualquiera tipología que signifiquen espectáculos, funciones, festivales, bailes, exposiciones, instalaciones y/o muestras con participación directa o tácita de los intérpretes y/o asistentes.

En dichos establecimientos pueden realizarse ensayos, seminarios, charlas, talleres, clases y/o cualquier actividad de carácter formativa relacionada con todas las manifestaciones tangibles e intangibles del arte y la cultura. Dichas actividades pueden ser realizadas en cualquier parte del establecimiento.

La actividad de baile no podrá ser la actividad principal de los Centros Culturales.

**Artículo 2°.-** Clasificación según capacidad.

A los efectos de la presente Ley se entiende por:

Centro Cultural “Clase A” hasta ciento cincuenta (150) personas.

Centro Cultural “Clase B” desde ciento cincuenta y una (151) a trescientas (300) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 500 m<sup>2</sup>.

Centro Cultural “Clase C” desde trescientas una (301) hasta quinientas (500) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 1000 m<sup>2</sup>.

Centro Cultural “Clase D” más de quinientas una (501) personas, la superficie de piso mayor a 1000 m<sup>2</sup>.

**Artículo 3°.-** Inscripción en el Registro de Usos Culturales

Los Centros Culturales deberán solicitar inscripción en el Registro de Usos Culturales dependiente de la Subdirección de Regímenes de Promoción Cultural de la Dirección General Técnica Administrativa y Legal del Ministerio de Cultura, o la que en el futuro la reemplace, mediante la presentación del formulario que se acompaña como Anexo 1 a la presente Ley.

Los Centros Culturales deben presentar ante la Subdirección mencionada las actividades realizadas al finalizar cada año.

La solicitud de inscripción en el Registro deberá llevarse a cabo por personas físicas, cooperativas, asociaciones civiles, mutuales o sociedades constituidas o que acrediten constancia de inicio de trámite, o sociedades de hecho.

**Artículo 4°.- Del Trámite**

Los Centros Culturales quedan autorizados para funcionar con la iniciación del trámite de habilitación, con sujeción a lo que se resuelva oportunamente.

Durante la tramitación de la habilitación no podrán exceder la capacidad de 150 asistentes y deberán cumplir en todo momento con las disposiciones de la presente Ley.

Será condición necesaria para el inicio del trámite de habilitación, contar con la inscripción en el Registro de Usos Culturales.

Los Centros Culturales Clase B, Clase C y Clase D que comiencen a funcionar con el inicio del trámite, dentro de los límites establecidos en el presente artículo, deberán cumplir con todos los requisitos de habilitación, funcionamiento y edilicios para su Clase al momento de la inspección previa.

**Artículo 5°.- “Timbrado“**

Los Centros Culturales Clase A, Clase B, Clase C que sean personas jurídicas sin fin de lucro, que acrediten constancia de inicio del trámite ante la Inspección General de Justicia (IGJ) o en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), quedarán exentos del pago del timbrado requerido para la tramitación de la habilitación.

**Artículo 6°.- Usos complementarios**

Podrán habilitarse como actividades complementarias al uso “Centro Cultural“: café, bar, restaurante, galerías de comercio de arte, estudio de grabación, y todo local que sea utilizado como manifestación de arte y/o cultura, instituciones culturales, instituciones educativas y/o sociales. La habilitación de actividades complementarias al Centro Cultural impondrá la necesidad de cumplir con la normativa de habilitación y tributaria vigente para cada uso.

**Artículo 7°.- Usos accesorios**

Se permiten los siguientes usos accesorios sin necesidad de habilitación anexa: venta de libros y discos, galerías de arte, salón de exposiciones, salón de conferencias, sala de ensayo, bibliotecas y juegotecas infantiles. La superficie total de los usos accesorios no puede superar el treinta por ciento (30%) de la superficie total del Centro Cultural.

**Artículo 8°.- Servicio de bebidas y alimentos**

Los Centros Culturales “Clase A” podrán ofrecer servicios de bebidas y comidas, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

Cuando se instalen los mostradores para el servicio de bebidas, deben estar especialmente consignados en los planos y no pueden ser emplazados de manera que obstruyan los medios de egreso. Para el lavado de los utensilios deben contar con

provisión de agua fría y caliente y desagüe conectado a la red cloacal. Este requisito no se exige si se utilizan envases de único uso. No podrán instalar artefactos que requieran almacenamiento de combustibles líquidos o gaseosos.

En el caso de contar con instalaciones o recintos donde se elaboren comidas, éstas se ajustarán a las determinaciones que rigen para los locales gastronómicos, en lo que resultare de aplicación, no requiriendo habilitación por separado, en razón de estar incluidas dentro de las definiciones de este tipo de locales.

El espacio ocupado por la actividad referida en el presente artículo no podrá superar el 30% de la superficie total, integrando en dicho cálculo las actividades previstas por el artículo 7°.

Los Centros Culturales Clase B, Clase C y Clase D para ofrecer servicio de bebidas y comidas deberán contar con la correspondiente habilitación del uso complementario de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 6°.

**Artículo 9°.- Accesibilidad**

Los Centros Culturales estarán sujetos al cumplimiento de la Ley 962 “Accesibilidad Física para Todos”, salvo las excepciones previstas en el Art.4.11.2.5 del Código de la Edificación.

Los Centros Culturales cuyos titulares sean personas jurídicas sin fines de lucro o que acrediten constancia de inicio de trámite en IGJ o INAES y que al momento de la sanción de la presente Ley se encuentren emplazados en inmuebles con preexistencia edilicia a la fecha de sanción de la Ley 962, estarán eximidos de acreditar preexistencia comercial a los efectos de quedar exceptuados del cumplimiento de la “Ley de Accesibilidad Física para Todos”.

**Artículo 10.- Planos**

Los planos deben ser presentados conforme a lo dispuesto en el artículo 2.1.4 del Código de Habilitaciones y Verificaciones y demás normativa vigente. Deben consignar además: el mobiliario de uso habitual, la capacidad total de espectadores del establecimiento y los medios de egreso. Siempre que se mantengan los pasillos y los medios de egreso, el titular de la habilitación podrá modificar la diagramación del establecimiento, respetando la capacidad otorgada.

**Artículo 11.- Mobiliario**

Las mesas y sillas serán distribuidas al arbitrio del Centro Cultural con la condición de que existan pasillos libres de un (1) metro de ancho como mínimo, quedando prohibida la colocación de objetos que impidan el libre tránsito. La obligatoriedad de disponer para

cada función las mesas y sillas, móviles, cumplimentando el ancho de pasillos y la reserva de espacios para discapacitados, recaerá sobre el responsable del Centro Cultural y deberá ajustarse a lo exigido en el Código de Edificación.

**Artículo 12.- Escenario**

El escenario, en caso de que lo hubiera, puede ser fijo o movable y deberá estar aprobado por un profesional responsable por intermedio de una nota avalado por su Colegio respectivo.

**Artículo 13.- Vestuarios o Guardarropas**

En el caso de contar con los mismos, deberán cumplir con las características constructivas exigidas en el Código de Edificación, según la clasificación de los locales.

**Artículo 14.- Ventilación e iluminación de los locales**

Se ajustará a lo normado según la clasificación de los locales por el artículo 4.6 del Código de Edificación.

**Artículo 15.- Instalaciones Complementarias**

Toda instalación complementaria, como ser: calefacción, clima artificial o cualquier otra, se ajustará a la disposición general vigente que corresponda.

**Artículo 16.- Instalación eléctrica**

Los Centros Culturales se deberán ajustar a las normas generales prescritas en el Código de Edificación. A los efectos de certificar la instalación, se deberá presentar una nota firmada por profesional responsable con encomienda profesional del Consejo respectivo por la que se garantiza el cumplimiento de las normas mencionadas.

En el caso de contar con ventilación mecánica, deberán presentarse los planos registrados en la Dirección General de Obras y Catastro (DGFOC).

**Artículo 17.- Sistema de luces y/o sonido**

En los Centros Culturales "Clase A" el sistema de luces y/o sonido puede funcionar en cualquier ubicación del establecimiento. En los Centros Culturales "Clase B", "Clase C" y "Clase D", el sistema de luces y/o sonido se manipulará desde una cabina. La cabina, a los efectos de iluminación y ventilación, cumplirá con las condiciones requeridas para los locales de cuarta clase del Código de la Edificación. Será construida con materiales incombustibles y las medidas serán proporcionales a las necesarias para su correcto funcionamiento. No tendrá acceso a ella ninguna persona del público.

**Artículo 18.- Primeros Auxilios**

Se contará con un botiquín para primeros auxilios que se ajuste a la normativa vigente.

**Artículo 19.- Expendio de preservativos**

Deberá dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 3320.

Disposición transitoria: Los establecimientos que no cumplan con lo dispuesto por los artículos de la presente Ley y los del Código de Edificación enumerados en el art. 4.11.2.5 y que no estén contemplados en la excepción prevista en dicha norma, tendrán un plazo de seis meses para adecuar sus instalaciones a lo dispuesto por la normativa vigente y lo que disponga la autoridad de aplicación en virtud del último párrafo del art. 4.11.2.5. Deberán presentar un cronograma y detalle de adecuación de sus instalaciones suscripto por el profesional matriculado responsable de tales obras.

**Artículo 20.-** Comuníquese, etc.

LEY N° 5.240 Sanción: 18/12/2014

Promulgación: Decreto N° 042/015 del 16/01/2015

Publicación: BOCBA N° 4563 del 21/01/2015

Buenos Aires, 01 de  
octubre de 2015

**La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Sanciona con fuerza de Ley**

**Artículo 1º.-** Incorporase al inciso b) “DE LOS TIPOS DE USO” del párrafo 1.2.1.1 “Relativos al Uso” del Capítulo 1.2 “Definición de Términos Técnicos” del Código de Planeamiento Urbano la definición de Centros Culturales, con el siguiente texto:

Centro Cultural: espacio no convencional y/o experimental y/o multifuncional en el que se realicen manifestaciones artísticas de cualquiera tipología, que signifiquen espectáculos, funciones, festivales, bailes, exposiciones, instalaciones y/o muestras con participación directa o tácita de los intérpretes y/o asistentes. Las tipologías definidas son las siguientes:

Centro Cultural “Clase A” hasta ciento cincuenta (150) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 300 m2.

Centro Cultural “Clase B” desde ciento cincuenta y uno (151) a trescientos (300) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 500 m2.

Centro Cultural “Clase C” desde trescientas una (301) hasta quinientas (500) personas, no pudiendo ser la superficie de piso mayor a 1000 m2.

Centro Cultural “Clase D” más de quinientas una (501) personas, la superficie de piso mayor a 1000 m2.

**Artículo 2°.-** Incorporase al Cuadro de Usos N° 5.2.1 a) del Código de Planeamiento Urbano, en el Agrupamiento E) CULTURA, CULTO Y ESPARCIMIENTO, Clase I Locales de Representación o Exhibición, el rubro “Centros Culturales” según el ANEXO 1 que forma parte integrante de la presente.

**Artículo 3°.-** Incorporase en el Código de Planeamiento Urbano en el cuadro de uso 5.4.12.1b Cultura, culto, y esparcimiento; Clase I Locales de Representación o Exhibición, el rubro “Centros Culturales” según el ANEXO 2 que forma parte integrante de la presente.

**Artículo 4°.-** Incorporase el parágrafo 7.6.3 Centro Cultural, al Código de la Edificación, en la Sección 7, capítulo 6, con el siguiente texto:

7.6.3.0 Centro cultural: espacio no convencional y/o experimental y/o multifuncional en el que se realicen manifestaciones artísticas de cualquiera tipología, que signifiquen espectáculos, funciones, festivales, bailes, exposiciones, instalaciones y/o muestras con participación directa o tácita de los intérpretes y/o asistentes.

7.6.3.1 Capacidad. El cálculo de capacidad máxima admitida para los Centros Culturales será de 1 m<sup>2</sup> por persona como mínimo, exceptuando para el cálculo sectores de ingreso y egreso, pasillos de circulación, sectores de trabajo y de servicios.

7.6.3.2 Medios de egreso. Los medios de egreso de los centros culturales “Clase A” conducirán directamente a la salida a través de la línea natural de libre trayectoria que no estará interrumpida ni se reducirá en ningún punto. El ancho de los medios de egreso será calculado teniendo en cuenta lo siguiente:

1) capacidad de hasta 50 asistentes: 0,90 metro, 2) 51 a 100 asistentes: 1,00 metro, 3) más de 100 asistentes: se incrementarán a razón de 0,0075 metro por cada asistente.

No podrán ser obstruidos por elemento alguno. Los establecimientos deben poseer puertas que abran hacia fuera. En los casos en que la puerta de acceso se encuentre sobre la línea municipal o que el edificio en el que funciona dicho establecimiento posea un valor patrimonial que amerite una excepción, pueden autorizarse otros medios que aseguren una libre evacuación, en la medida que la autoridad competente lo entienda compatible con la seguridad del público concurrente. Cuando los medios de egreso coincidan con un medio general a que concurren otros usos compatibles con los que esté comunicada la sala, el ancho calculado para el Centro Cultural será incrementado en la medida que surja al aplicar el factor de ocupación de los otros usos concurrentes según los artículos 4.7.2.1 y 4.7.4.1 del C.E. (AD 630.32 del DM). Los centros culturales “Clase B”, “Clase C” y “Clase D” se ajustarán a las disposiciones establecidas en el parágrafo

4.7.6 Medios de Egreso en Lugares de Espectáculos Públicos del Código de Edificación.

7.6.3.3 Servicio de Salubridad. Los Centros Culturales “Clase A” deberán contar con dos (2) baños que cuenten con un (1) lavabo y un (1) inodoro cada uno, como mínimo. Los Centros Culturales “Clase B”, “Clase C” y “Clase D” se ajustarán a las disposiciones relativas a servicios de salubridad establecidas en el Código de Edificación, en cuanto a cantidad de inodoros, mingitorios y lavabos.

7.6.3.4 Sistema de iluminación de emergencia. Los Centros Culturales “Clase A” deberán poseer luces de emergencia individuales autónomas debiendo señalar los medios de salida y los desniveles con carteles y cintas fluorescentes. Los Centros Culturales “Clase B”, “Clase C” y “Clase D” contarán con un sistema de luces de emergencia que cumplirá con lo establecido en el art. 4.6.6.1, inc. D) del C.E. (AD 630.29 del DM). Deberán poseer luces de emergencia y señalización de medios de salida según lo exigido en el Código de Edificación.

7.6.3.5 Previsiones contra incendio. Los Centros Culturales “Clase A” deberán disponer de cuatro (4) matafuegos ABC 5 KG y, en caso de contar con una cabina de control de luces y/o sonido, y en caso de corresponder, deberá contar en la misma un (1) matafuegos CO2 5 kg. Los Centros Culturales “Clase B”, “Clase C” y “Clase D” se regirán por las disposiciones establecidas en el capítulo 4.12.2.3 del Código de Edificación.

7.6.3.6 Evacuación. Los Centros Culturales “Clase A” deberán colocar un plano indicador de los medios de salida en un lugar visible del establecimiento. No se les exigirá la tramitación de un plan de evacuación. Los Centros Culturales “Clase B”, “Clase C” y “Clase D” deberán colocar un plano indicador de los medios de salida en un lugar visible del establecimiento, y presentar un plan de evacuación del establecimiento realizado por un profesional habilitado en seguridad e higiene ante la Dirección General de Defensa Civil.

**Artículo 5°.-** Los Centros Culturales “Clase A” y “Clase B” serán considerados como de Impacto Sin Relevante Efecto, con referencia general “S.R.E Sin relevante efecto”.

**Artículo 6°.-** Los Centros Culturales “Clase C” serán considerados sujetos a categorización, con referencia general “s/C Sujeto a Categorización”.

**Artículo 7°.-** Los Centros Culturales “Clase D” serán considerados como de Impacto Con Relevante Efecto, con referencia general “C.R.E Con relevante efecto”.

**Artículo 8°.-** Todas las categorizaciones de Centros Culturales deberán dar cumplimiento a la Ley 1540 mediante la inscripción en el Registro de Actividades Catalogadas como potencialmente contaminantes por Ruido y/o Vibraciones (RAC).

**Artículo 9°.-** Los Centros Culturales “Clase D” cumplen con la Referencia 34 del Cuadro de “Referencias Guarda o Estacionamiento Vehicular” del Código de Planeamiento Urbano, la cual determina que “Deberán solicitarse al Consejo normas especiales en cada caso particular”.

**Artículo 10.-** Para los Centros Culturales que acrediten la preexistencia al 31 de diciembre del 2014 en algunos de los usos culturales previstos en las Leyes 2323, 2324, 2542 y sus modificatorias podrán mantener su actividad, aun cuando se localicen en distritos no permitidos por las planillas anexas modificatorias del Cuadro de usos, Anexos 1 y 2.

**Artículo 11.-** Comuníquese, etc.

**LEY N° 5.369**

Sanción: 01/10/2015

Promulgación: De Hecho del 29/10/2015

Publicación: BOCBA N° 4790 del 29/12/2015

*Nota: Los Anexos 1 y 2 de la presente Ley fueron publicados en la Separata del BOCBA N° 4790 del 29/12/2015.*

**12.4 Anexo N° 10 Ejercicio de datos simbólico balance 2012 -2015**

**Centro Cultural 1: En base al balance del año 2012 y último Balance presentado expresar por medio de unidades 0.00 a 5.00 los siguientes ítems y expresar el aumento o disminución real porcentual**

<b>CC 1: DATOS SACADOS DEL PRIMER Y ÚLTIMO BALANCE</b>			
Datos balances 2012+último	AÑO		Porcentaje de aumento o pérdida real del primer año de balance al último
	2012	2015	
<b>Ingreso por ventas general</b>	2	2,8	40%
<b>Ingreso por ventas entradas</b>	0,5	0,635	28%
<b>Ingreso por talleres o cursos de formación</b>	0,4	0,456	15%
<b>Ingreso por gastronomía y barra</b>	1	1,56	56%
<b>Cuentas por cobrar</b>	0	0	0%
<b>Donaciones o concursos</b>	0,1	0,105	1%
<b>Cuentas a pagar</b>	0	0	
<b>Cargas fiscales a pagar</b>	0	0	

Deudas financieras	0	0	
--------------------	---	---	--

Patrimonio	1	1,5	50%
------------	---	-----	-----

En Base a datos o estimaciones propias del centro cultural (si las hay o las que haya). En este punto, si están de acuerdo se podría trabajar con datos reales, de no estarlo con unidades simbólicas igual que el anterior punto.

Datos Propios	AÑO		Porcentaje real de aumento o pérdida
	2012	2015	
Alquiler y Manutención			20%
Gastos fijos y variables			10%
Empleados			50%
Coordinación y difusión			14%
Participación y ayuda ciudadana			6%

Centro Cultural 2: En base al balance del año 2012 y último Balance presentado expresar por medio de unidades 0.00 a 5.00 los siguientes ítems y expresar el aumento o disminución real porcentual

CC 2: DATOS SACADOS DEL PRIMER Y ÚLTIMO BALANCE			
Datos balances 2012+último	AÑO		Porcentaje de aumento o pérdida real del primer año de balance al último
	2012	2015	
<b>Ingreso por ventas general</b>	1,2	1,7	41%
<b>Ingreso por ventas entradas</b>	0,3	0,381	27%
<b>Ingreso por talleres o cursos de formación</b>	0,15	0,1695	13%
<b>Ingreso por gastronomía y barra</b>	0,7	1,078	54%
<b>Cuentas por cobrar</b>	0	0,01	1%
<b>Donaciones o concursos</b>	0,05	0,0525	5%

Cuentas a pagar	0	0	
Cargas fiscales a pagar	0	0	
Deudas financieras	0	0	

<b>Patrimonio</b>	0.5	0,7	40%
-------------------	-----	-----	-----

**En Base a datos o estimaciones propias del centro cultural (si las hay o las que haya). En este punto, si están de acuerdo se podría trabajar con datos reales, de no estarlo con unidades simbólicas igual que el anterior punto.**

Datos Propios	AÑO		Porcentaje real de aumento o perdida
	2012	2015	
Alquiler y Manutención			48%
Gastos fijos y variables			10%
Empleados			30%
Coordinación y difusión			10%
Participación y ayuda ciudadana			2%