

INSTITUTO
CULTURAL



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**



De la idea a la gestión

HERRAMIENTAS PARA CONFORMAR UN ESPACIO CULTURAL

PLAN DE FORTALECIMIENTO A LA

CULTURA
COMUNITARIA

PLAN DE FORTALECIMIENTO A LA

CULTURA
COMUNITARIA

**INSTITUTO
CULTURAL**



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**

Axel Kicillof

Gobernador

Verónica Magario

Vicegobernadora

Florencia Saintout

Presidenta del Instituto Cultural

José Ignacio Rossi

Vicepresidente del Instituto Cultural

Cynthia Ottaviano

Subsecretaria de Industrias Creativas
e Innovación Cultural

Paloma Sánchez

Directora Provincial de Promoción
y Producción Cultural en Territorios

Francisco Calzadilla Díaz

Director de Promoción de Cultura
en Cerdanía

Coordinación del proyecto

Giuliana Pates

Julieta Mora

Contenidos

Giuliana Pates

Candela Godoy

Santiago Fernández

Edición

Giuliana Pates

Julieta Mora

Diseño

María José Gomis

Carolina Pirrone

Ilustraciones

Tatiana Catelani

De la idea a la gestión

HERRAMIENTAS PARA CONFORMAR UN ESPACIO CULTURAL



Índice

AUTORIDADES



2

PRÓLOGO

Florencia Saintout



7

INTRODUCCIÓN



9

I. LOS ESPACIOS CULTURALES



11

II. LOS ESPACIOS CULTURALES EN LA CULTURA COMUNITARIA



15

La cultura comunitaria
en la provincia
de Buenos Aires



17

Registro de
Espacios Culturales
de la provincia
de Buenos Aires



19

III. HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR Y HABITAR UN ESPACIO CULTURAL



25

Definición
de la identidad
y los propósitos



27

Definición de públicos



29

Organización de
integrantes y tareas



31

Programación
de la agenda cultural



33

Comunicación



35

Generación de datos
propios



38

IV. CONSTRUCCIÓN DE REDES LOCALES



41

V. HORIZONTES DE TRABAJO



45

Prólogo

La cultura teje cada uno de los fragmentos que tiene una comunidad. Cada uno aporta, desde su lugar, a este tejido colectivo para que todas y todos podamos vivir dignamente, para crear posibilidades de justicia social, de soberanía política e independencia económica. La cultura nos permite saber quiénes somos y construir imaginarios de futuro.

Nos da la posibilidad de vivir en comunidad, por eso es un derecho del pueblo. No es individual, sino de todas y todos. No se puede comprar y vender, se construye y se comparte en mancomunidad. Es el derecho que tenemos a producir y hacer cultura, a gozar, a encontrarnos y abrazarnos, a vivir con otros. Por eso, cuando se pretende atacar y borrar nuestra cultura, se busca con ello impedir toda forma de comunidad posible.

Desde la comprensión de que cuando hablamos de cultura, hablamos de derechos y de comunidad, el gobierno de la provincia de Buenos Aires asumió el compromiso de proteger la vida en común de las y los bonaerenses. El Instituto Cultural, en particular, trabaja todos los días con la misión de promover y dar herramientas para que la cultura que nace gracias al pueblo que la produce pueda seguir abrigándonos.

Sabemos que los espacios culturales de nuestra provincia son esenciales en esta tarea. Es en ellos donde se construye lo común. Lo común como aquello que nos une aún en la diversidad. No creemos en una cultura plana, en una cultura homogénea de idénticos, sino en la articulación de las diferencias y las tensiones. Los espacios culturales habilitan estos encuentros.

Estos materiales que producimos buscan contribuir a este horizonte de fortalecimiento de la cultura comunitaria, para que haya más y mejores espacios culturales en toda la provincia, para que puedan pensarse como productores culturales y sigan proponiéndonos formas de vivir juntos.

Florencia Saintout

Presidenta del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires

Introducción

La cultura es una forma integral de vida que incide en las formas en que nombramos el mundo, las definiciones que hacemos acerca de quiénes somos y los modos en que nos relacionamos con otros. Con ella, también, construimos formas colectivas para vivir el presente, reforzando lazos solidarios y vinculándonos con la comunidad que habitamos.

Uno de los lugares donde esto sucede es en los espacios culturales. Estos participan de la producción, la formación y la promoción del arte y la cultura a través de la organización de actividades comunitarias, la propuesta de talleres y la programación de exposiciones, recitales, obras de teatro y proyección de películas, entre muchas otras prácticas posibles.

En la historia reciente de nuestro país, podemos encontrar huellas de la acción de los espacios culturales en las comunidades de las que forman parte. En 2001, por citar un hito de los últimos años, fueron lugares de resistencia a las políticas neoliberales que proponían la mercantilización y la individualización de la vida social y, a su vez, se volvieron actores relevantes para construir formas de organización colectivas. Más cercanos en el tiempo, durante la pandemia de COVID-19, fueron uno de los sectores más afectados por las medidas de aislamiento social y, aun así, encontraron maneras creativas de seguir funcionando y recuperarse una vez suspendidas las restricciones.

Reconocemos las múltiples formas que cada espacio cultural de la provincia de Buenos Aires tiene para organizarse y llevar adelante sus proyectos. *De la idea a la gestión y De la gestión a la formalización* son dos materiales producidos por el Instituto Cultural que buscan ser un insumo para pensar y fortalecer las prácticas cotidianas de gestión, sin dar recetas o pasos de acción homogéneos. Este primer cuadernillo, *Herramientas para conformar un espacio cultural*, está destinado a quienes tengan interés de abrir un espacio o estén iniciando este camino de gestión cultural, así como para quienes ya están gestionando y quieran (re)pensarse como productores de cultura.



I. LOS ESPACIOS CULTURALES

Los espacios culturales son lugares donde se producen y circulan prácticas culturales y artísticas diversas. En su mayoría, están gestionados colectivamente por trabajadorxs de la cultura, grupos de amigxs, vecinxs, agrupaciones políticas, entre otras formas de agrupamiento. La organización y las tomas de decisiones tienden a ser horizontales y participativas entre sus integrantes. Habitan el espacio cotidianamente y construyen intervenciones con impacto en el mediano y largo plazo.

También, pueden definirse como espacios heterogéneos que conectan actores y prácticas del mundo artístico y cultural con formas de lo político, lo social y lo territorial. Es decir, los impulsa el afán de integrarse con la comunidad, de generar redes en ella a través del arte y la cultura, y de volverse espacios de sociabilidad y encuentros.

Desde este lugar, se diferencian de proyectos que persiguen fines comerciales. Un bar, un salón de eventos, un boliche, por caso, son proyectos vinculados al entretenimiento que pueden tener una fuerte impronta cultural, pero el objetivo de obtener ganancias y repartirlas entre sus dueñxs es la nota que los convierte en proyectos comerciales. Los espacios culturales de los que hablamos no persiguen un fin de lucro, no buscan repartir “ganancias”, aunque algunos busquen conformar una actividad que implique el sostenimiento de puestos de trabajo de sus integrantes, lo que los convierte más en un proyecto de carácter cooperativo. Siempre el foco es otro: construir un espacio de encuentro, atravesado por la producción artística y cultural, sin que el lucro esté en el centro de la escena.

Además, los caracteriza la diversidad. Algunos potencian las actividades artísticas, otros se vinculan con organizaciones políticas, sociales y de derechos humanos, encontrando en la acción cultural formas de intervención política más amplias. Las propuestas son variadas,



van desde encuentros, asambleas, espacios de capacitación, apoyo escolar, colectas, jornadas solidarias, comedores comunitarios y merenderos hasta ferias, festivales, espectáculos y eventos nocturnos, entre muchas más.

¿QUÉ ES UN ESPACIO CULTURAL?

De acuerdo con la ley provincial 15.302, que regula la habilitación para el funcionamiento de salas de teatro independiente, centros culturales y espacios culturales alternativos, se consideran espacios culturales a aquellos establecimientos que tienen una capacidad máxima para trescientos (300) asistentes y una superficie máxima de quinientos (500) metros cuadrados de superficie cubierta, en el que se realicen exposiciones de arte, proyecciones audiovisuales y de multimedia, radio digital, manifestaciones artísticas con participación real y directa de creativos y artistas, y todas las actividades autorizadas para los teatros independientes, peñas, milongas, clubes de música en vivo y centros culturales.

¿QUÉ ES UN CENTRO CULTURAL?

Se denominan centros culturales a los ámbitos no convencionales, experimentales o multifuncionales en donde confluyen la producción, formación, investigación y promoción del arte y la cultura en sus diversas manifestaciones: artes escénicas (danza, teatro y circo), música, artes plásticas, literatura, medios audiovisuales, exhibiciones de artes visuales, la educación formal y no formal, y cualquier otra expresión cultural o actividad de carácter formativa relacionada con todas las manifestaciones tangibles e intangibles del arte y la cultura.

Además de esta diferenciación que hace la ley provincial que los regula, existe una discusión en torno a la manera de nombrarlos. Hablar de “centro” implicaría indicar un lugar neurálgico de producción cultural, es decir, un lugar legítimo y central respecto de otros donde hallar la cultura, mientras que “espacio” denota un sentido más amplio, es un lugar más entre tantos otros donde se produce y circula la cultura. A su vez, “espacio” o “centro” puede adquirir diversas caracterizaciones según las formas de organización y los propósitos que cada uno tiene. Veamos algunos de ellos:

COLECTIVO O COMUNITARIO

Es una forma de nombrarse que hace referencia al carácter grupal antes que individual que caracteriza la gestión de los espacios culturales. Hace hincapié en las prácticas colaborativas y la tendencia a la horizontalidad para la organización y la toma de decisiones. En particular, los espacios comunitarios resaltan la relación con el territorio en el que se emplazan y la comunidad de la que forman parte.

INDEPENDIENTE

Remite a formas de organización que escapan al fin comercial o al financiamiento que tiene el mercado de la cultura. A su vez, en algunos casos, se muestran autónomos de las instituciones estatales.

ALTERNATIVO

Se refiere a un posicionamiento que busca diferenciarse de construcciones de sentido hegemónicas, en este caso, relacionadas con la cultura. Se presentan como una alternativa a prácticas culturales mercantilizadas.

AUTOGESTIVO

Alude a un modo de trabajo vinculado con formas cooperativas. Con las fábricas recuperadas y las asambleas barriales como referencias, en estos espacios culturales se hace hincapié en las formas de organización horizontales que no persiguen fines necesariamente productivos.

A partir de estas definiciones,

hagamos un primer ejercicio de reflexión en torno a nuestras prácticas e imaginarios en los espacios y centros culturales.

Si formamos parte de un espacio cultural:

¿Cómo nos nombramos? ¿Nos identificamos con alguna de estas definiciones? ¿Hay otras definiciones posibles para reconocernos? ¿Qué implica asumirnos de ese modo?

Si queremos construir un espacio cultural:

¿Qué sentidos le damos a la gestión cultural? ¿Cómo nos pensamos en relación con el Estado, el mercado y la comunidad de la que formamos parte? ¿Alguna de estas definiciones representa a nuestro proyecto? ¿Hay otras definiciones posibles con las cuales nos identificamos?



II.

LOS ESPACIOS CULTURALES EN LA CULTURA COMUNITARIA

Los espacios culturales se vinculan con la comunidad de la que forman parte con un sentido de arraigo al territorio. Sus acciones están motivadas por la creación colectiva y colaborativa, y buscan la integración de las personas con las que se relacionan. En este marco, promueven prácticas culturales y artísticas como una vía para lograr este objetivo. Es decir, no consideran únicamente el valor estético de estas producciones, sino también su posibilidad de intervención en la comunidad.

Por ello, podemos decir que construyen formas de cultura comunitaria. Lo “comunitario” no es un concepto fijo y permanente, no se da de la misma manera en todo lugar ni en todas las épocas. Es cambiante, se define en función de la práctica y remite a dimensiones simbólicas y sociales de estar juntxs.

¹ SInCA (2018). *La cultura comunitaria en la Argentina*. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, Presidencia de la Nación.

¿Qué es la cultura comunitaria?

Es el conjunto de las expresiones artísticas y culturales que surgen de las comunidades, a partir de su cotidianeidad y la vivencia en sus territorios. Se trata de un modo de producción cultural que tiene como origen y fin el bien común (SInCA, 2018)¹.

En nuestro país, la cultura comunitaria es muy importante. Según los datos de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales, que realizó el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA) en 2023², el 33% de la población argentina concurre, participa o realiza algún tipo de actividad en espacios y organizaciones comunitarias. Este número muestra una tendencia al crecimiento debido a que en 2017 representaba el 26%.

Algunos datos sobre la cultura comunitaria en Argentina

El 33% de la población argentina participa en espacios u organizaciones de la cultura comunitaria. Esta práctica aumentó 7 puntos porcentuales con respecto a 2017.

La mayoría de estas personas asiste principalmente a talleres o cursos.

Muchxs otrxs participan como colaboradorxs, trabajadorxs, coordinadorxs o profesorxs de las actividades ofrecidas en los espacios.

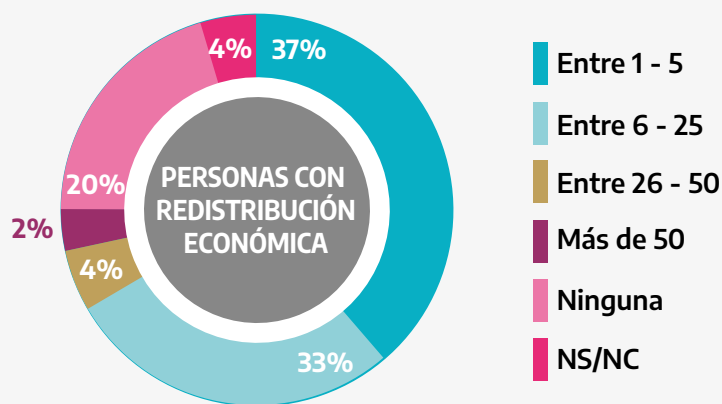
² SInCA (2023). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2013/2023*. Ministerio de Cultura, Presidencia de la Nación.

La cultura comunitaria en la provincia de Buenos Aires

Buenos Aires es la provincia que tiene más espacios y organizaciones de la cultura comunitaria. Según los datos del SInCA, alrededor del 25% del total de espacios culturales del país se concentra en este territorio. Las principales actividades que realizan son la formación y la educación artística y/o cultural, la organización de actividades culturales, la exhibición de obras artísticas y la realización de eventos. A su vez, en correlación con la distribución geográfica de la población, la mayor cantidad de participantes de estas actividades se concentra en la provincia de Buenos Aires.

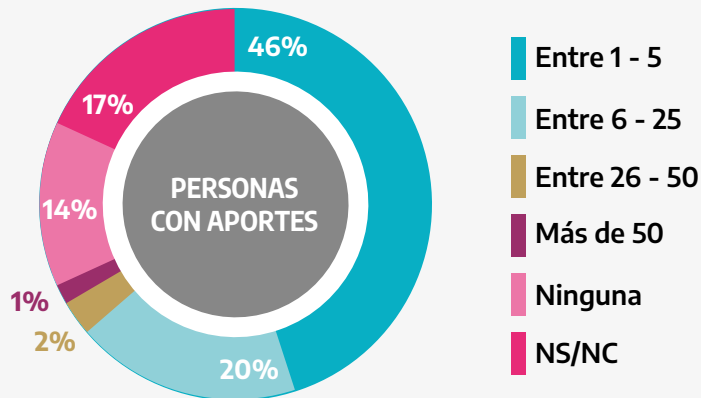
El SInCA también relevó datos respecto al nivel de formalización de las personas que trabajan en estas organizaciones, teniendo en cuenta la cantidad de participantes (voluntarixs y remuneradxs), la cantidad de personas que reciben dinero a cambio de su participación y la cantidad de personas con aportes previsionales. Esto permite identificar tres categorías de formalización: participación, participación remunerada y participación remunerada con aportes. En términos generales, cuando hay menor cantidad de participantes, hay mayor nivel de formalización y viceversa.

GRÁFICO N° 26. Distribución de organizaciones por cantidad de personas que perciben una redistribución económica



Fuente: Encuesta Nacional de Cultura. Caracterización de personas y organizaciones de la cultura en el contexto de Covid-19, SinCA (2020)

GRÁFICO N° 27. Distribución de organizaciones según cantidad de personas con aportes previsionales



Fuente: Encuesta Nacional de Cultura. Caracterización de personas y organizaciones de la cultura en el contexto de Covid-19, SinCA (2020)

GRÁFICO N° 28. Nivel de formalización de las personas que participan / trabajan en las organizaciones



Fuente: Encuesta Nacional de Cultura. Caracterización de personas y organizaciones de la cultura en el contexto de Covid-19, SinCA (2020)

Registro de Espacios Culturales de la provincia de Buenos Aires

En mayo de 2023, se creó el Registro de Espacios Culturales de la provincia de Buenos Aires, que releva y sistematiza información, facilita el acceso a programas de apoyo, y mejora el diseño e implementación de políticas públicas. Se trata del primer registro provincial oficial de relevamiento de espacios culturales y es una política de gran potencia porque permite obtener información del sector de la mano de sus propios protagonistas.

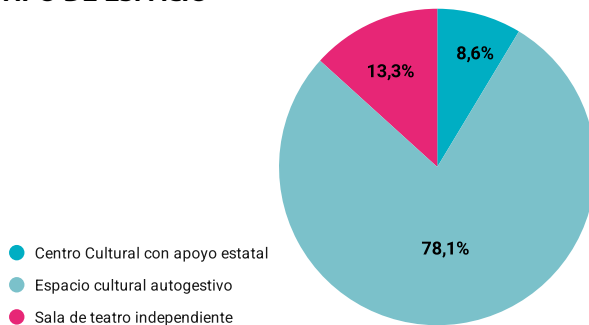
De acuerdo con los datos de junio de 2025, a dos años de su creación, hay **904 espacios registrados** que brindaron información, bajo declaración jurada, respecto de las características y las condiciones de los edificios que habitan, los equipos que los gestionan y las actividades que realizan. Compartimos algunos de estos datos:

TOTAL DE ESPACIOS: 904

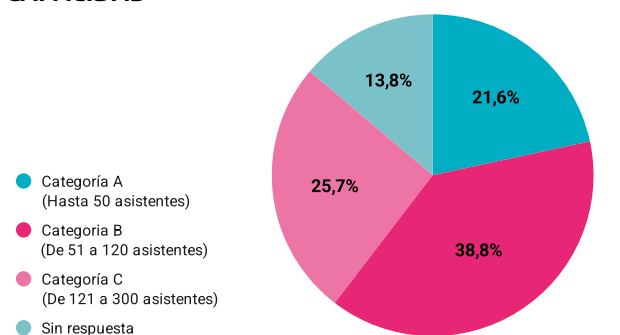
ESTRUCTURA DE LOS ESPACIOS

La identidad de cada espacio, su modalidad de gestión y su capacidad de aforo constituyen elementos centrales que determinan sus posibilidades de funcionamiento, delinear el alcance, los modos de organización y las dinámicas de participación en cada establecimiento cultural.

TIPO DE ESPACIO

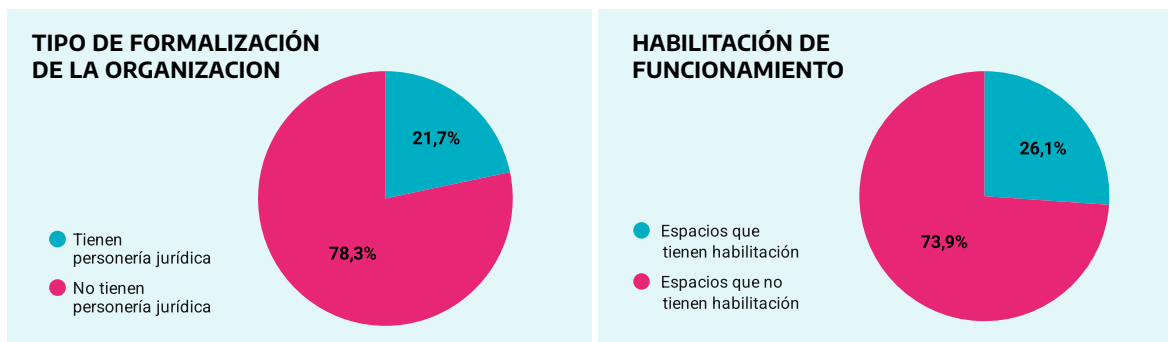


CAPACIDAD



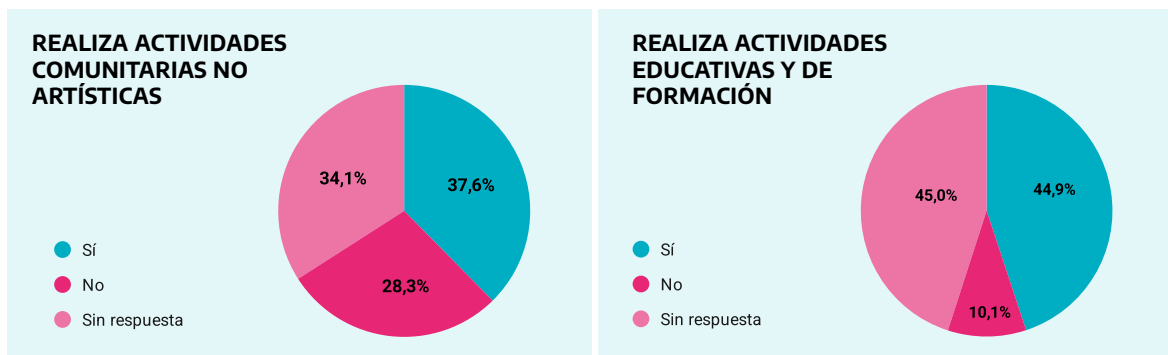
GRADO DE FORMALIZACIÓN

Para cualquier proyecto colectivo es de suma importancia formalizar sus actividades y relaciones mediante la conformación de una persona jurídica y la habilitación de funcionamiento del espacio; ya que organiza las relaciones colectivas que se dan en ese marco, provee institucionalidad a las decisiones tomadas, enmarca las relaciones laborales, provee mecanismos de financiamiento, aporta la sostenibilidad de la organización en el tiempo y otorga legalidad y seguridad a las actividades llevadas adelante en el espacio.

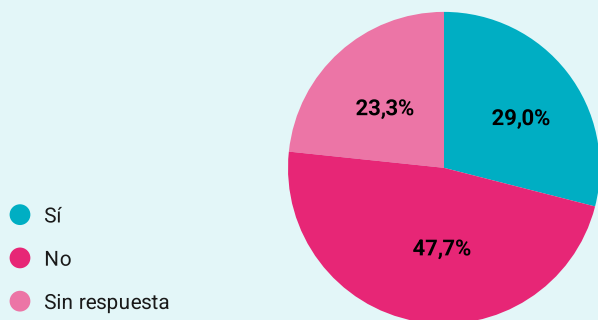


ACTIVIDADES Y REDES

Gran parte de los espacios culturales tienen su corazón en las actividades que sostienen y potencian a su comunidad, y muchos de ellos, a la vez que generan trama comunitaria se insertan en redes colaborativas mayores que expanden su alcance y multiplican sus posibilidades de acción.



FORMA PARTE DE ALGUNA RED O CIRCUITO DE ESPACIOS CULTURALES



PERSPECTIVA DE GÉNERO

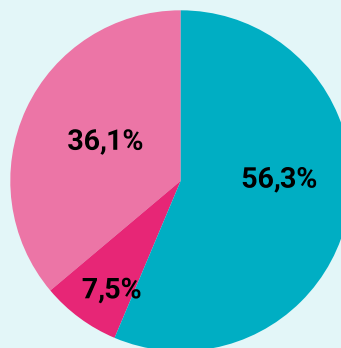
La cultura es un espacio de trabajo, formación, militancia y entretenimiento, habitado por múltiples actores que producen y consumen prácticas y bienes, que se encuentran y tején afectividades. Repensar y transformar los modos en que experimentamos la cultura se vuelve cada vez más importante. En este sentido es prioritario que las y los trabajadores que integran dichos espacios, revisen las acciones –propias y ajenas– que reproducen la violencia institucional y las discriminaciones hacia las mujeres y LGTBI+, y a partir de esa búsqueda puedan propiciar prácticas que fomenten la igualdad.

DISTRIBUCIÓN DE GÉNEROS ENTRE TRABAJADORXS DE ESPACIOS CULTURALES

TOTAL TRABAJADORXS ESTABLECIMIENTOS CULTURALES PBA: 29.124

INTEGRANTES COMISIONES DIRECTIVAS

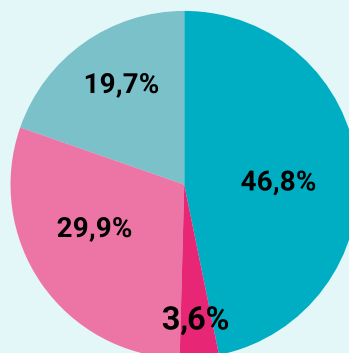
- Mujeres que integran la CD
- Disidencias que integran la CD
- Varones que integran la CD



Total de Integrantes de las Comisiones Directivas: 6.060

INTEGRANTES DEL ESPACIO (TALLERISTAS/DOCENTES/SOCIOS)

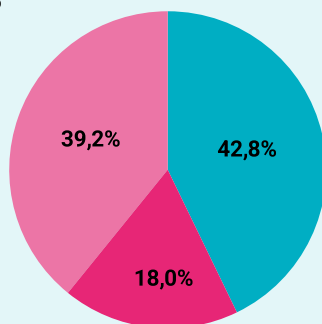
- Mujeres que integran el espacio
- Disidencias que integran el espacio
- Varones que integran el espacio
- Sin respuesta



Total de integrantes de los espacios (talleristas/docentes/socios): 23.064

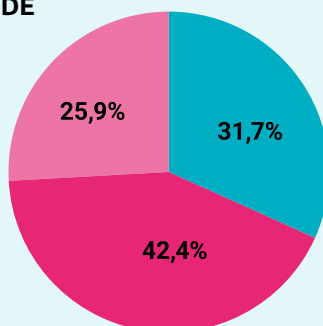
¿REALIZAN ACTIVIDADES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO?

- Sí
- No
- Sin respuesta



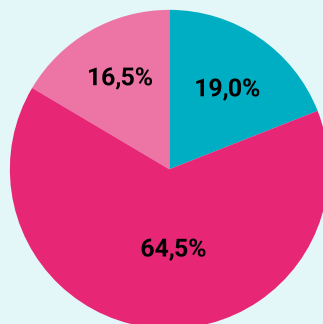
¿CUENTAN CON PROTOCOLO FRENTE A SITUACIONES DE VIOLENCIA DE GÉNERO?

- Sí
- No
- Sin respuesta



¿CUENTAN CON ÁREA DE GÉNERO?

- Sí
- No
- Sin respuesta





III.

HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR Y HABITAR UN ESPACIO CULTURAL

Los espacios culturales se vinculan con la comunidad de la que forman parte con un sentido de arraigo al territorio. Sus acciones están motivadas por la creación colectiva y colaborativa, y buscan la integración de las personas con las que se relacionan. En este marco, promueven prácticas culturales y artísticas como una vía para lograr este objetivo. Es decir, no consideran únicamente el valor estético de estas producciones, sino también su posibilidad de intervención en la comunidad.

Por ello, podemos decir que construyen formas de cultura comunitaria. Lo “comunitario” no es un concepto fijo y permanente, no se da de la misma manera en todo lugar ni en todas las épocas. Es cambiante, se define en función de la práctica y remite a dimensiones simbólicas y sociales de estar juntxs.

El primer punto es reconocer la coyuntura, es decir, leer las situaciones sociales y políticas contemporáneas, con una mirada especial a las particularidades de nuestro barrio, ciudad o región donde nos situamos. Lo que nos interesa es evaluar cómo vemos la realidad que habitamos y definir qué nos gustaría cambiar de ella. Además, esto implica reconocer el mundo cultural/artístico desde el cual vamos a intervenir. Nos podemos preguntar cómo vemos este sector y qué queremos fortalecer o transformar desde nuestro lugar.

El segundo punto se refiere al propio espacio. Si queremos crear uno, deberíamos hacer un diagnóstico de las condiciones iniciales, de los recursos disponibles y los modos de participación de lxs integrantes para evaluar su viabilidad al mismo tiempo que para planificar acciones acordes a nuestras posibilidades y diseñar estrategias para alcanzar lo que, en un principio, no tenemos disponible. Cuáles son los obstáculos que se presentan, cuáles son las posibilidades que tenemos para resolverlas y cuáles son nuestras potencialidades, son algunas preguntas posibles para hacernos en esta instancia.

Si ya gestionamos un espacio cultural, el diagnóstico inicial puede revisarse en la medida en que cambia la coyuntura o las condiciones particulares de nuestra actividad. Es decir, el diagnóstico es un proceso que hacemos constantemente, no solo cuando estamos empezando. Podemos volver a preguntarnos cuáles son nuestras condiciones, recursos y modos de participación de lxs integrantes, dado que no son situaciones estancas, sino que se modifican todo el tiempo. También, si logramos intervenir, en mayor o menor medida, con aciertos y errores, en la situación que queríamos transformar. En ese marco, podemos evaluar qué se logró, qué falta y de qué modos es posible continuar para alcanzar nuevos horizontes.

Las personas que construyen, habitan y gestionan los espacios culturales son las protagonistas de estos procesos. Proponemos pensarlas en relación con sus potencialidades, sensibilidad, creatividad e imaginación. ¿Qué queremos cambiar? ¿Cómo pensamos y cómo imaginamos nuestro espacio?

Definición de la identidad y los propósitos

Una vez realizado el diagnóstico, vamos a definir nuestra identidad y nuestros propósitos. Esto nos servirá para delimitar nuestra razón de ser y de actuar. Para ello, vamos a pensar qué nos identifica, es decir, cuáles son las características que nos hacen propios y, a la vez, nos diferencian de otros espacios similares. Si bien la gestión cultural no se hace en soledad y la articulación con otros espacios es muy significativa para nuestra actividad, en esta instancia, es importante poder pensar nuestras particularidades.

Algunas preguntas que pueden ayudarnos en este proceso son:

¿Qué hacemos en el espacio cultural? ¿Qué queremos hacer?

¿Por qué decidimos crear este espacio? ¿Por qué lo sostenemos en el tiempo?

¿Cuál es nuestro horizonte?

¿Hay otros espacios en nuestra comunidad que hacen lo mismo?

¿Qué podemos hacer de manera diferente y singular?

Además de estas definiciones, tenemos que consensuar cuáles son nuestros valores y desde dónde nos posicionamos para gestionar cultura. Tener en claro las creencias y los principios que defendemos nos va a orientar al momento de pensar nuestra identidad y, también, será una guía que acompañará nuestras acciones.

¿Qué es la cultura para nosotrxs?

¿Qué modelo de gestión cultural defendemos?

¿Cómo nos posicionamos como colectivo y como espacio cultural en relación con el Estado, el mercado y la comunidad de la que formamos parte?

Definición de públicos

Otro punto importante es definir los públicos a quienes estarán dirigidas nuestras propuestas y con quienes nos queremos relacionar. Al pensar en términos comunitarios, los públicos no son vistos desde un afán comercial, es decir, no les queremos vender algo, sino vincularnos y tejer lazos enraizados en y a partir del territorio.

Podemos definir, por un lado, a los públicos directos, es decir, los que son más cercanos, los que participan de nuestras actividades y, por otro, a los públicos indirectos, esto es, a aquellos que reciben de manera tangencial el efecto de nuestras acciones. Pensemos algunos ejemplos:

EJEMPLO 1

Nuestro espacio tiene un merendero para las infancias. El público directo es el grupo de niños que asiste, mientras que el público indirecto está formado por sus familias. En este caso, el público indirecto puede ser incluido como público directo de alguna acción particular de nuestro espacio.

EJEMPLO 2

Nuestro espacio ofrece un taller de bordado. El público directo está formado por las personas que asisten al taller, mientras que el público indirecto puede ser la comunidad del barrio/localidad que accede a un producto que creó un participante del taller. En este caso, los efectos de nuestras acciones son más amplios y se despliegan de distintos modos.

Los espacios culturales pueden tener diversos públicos en función de las actividades que diseñemos. Podemos segmentarlos según la edad (niñxs, adolescentes, jóvenes, adultxs, adultxs mayores), el género (más allá del binarismo femenino/masculino) o alguna disciplina o saber específicos (practicantes o aprendices de bordado, cerámica, circo, danza, literatura, música, teatro, yoga, entre múltiples otros). Si bien estos públicos pueden definirse de antemano, por ejemplo, el merendero para niñxs, hay veces que asiste otro público diferente o más amplio que el previsto, o bien una misma actividad puede convocar a diversos públicos. Esto sucede especialmente en las ferias, festivales y espectáculos a donde asisten más personas que en otras actividades que requieren una inscripción previa como un taller.

¿A quiénes están dirigidas nuestras propuestas? ¿Con quiénes nos queremos relacionar?
¿Conocemos las características de estos públicos? ¿Cómo nos acercamos a ellos?
¿Asiste un tipo de público diferente o más amplio que el que teníamos previsto?
¿Cómo repensamos nuestros públicos y nuestras propuestas en función de quienes efectivamente asisten al espacio?



Organización de integrantes y tareas

Como venimos viendo, los espacios culturales están contruidos por grupos de personas (amigxs, vecinxs, compañerxs, militantes) que se reúnen con un fin común y trabajan mancomunadamente en su gestión. Las formas de organización suelen ser colectivas y tienden a la horizontalidad, pero eso no impide que haya distintos tipos de participación. Hay quienes participan de manera activa en la gestión y la toma de decisiones, y quienes lo hacen de manera ocasional. También, quienes trabajan de manera remunerada y quienes lo hacen de forma voluntaria.

Por eso, el primer paso es conocer cuántas personas forman parte del espacio, cuáles son sus saberes/experiencias previas, sus deseos y sus disponibilidades para poder organizar los roles que cada unx cumplirá. Esta organización es importante para que todas las tareas se cumplan, no se sobrecargue a una sola o pocas personas ni haya superposición en los roles. De acuerdo con las características de cada espacio, es posible formar áreas, con grupos o personas asignadas a cada una. Algunas de las más frecuentes son:

Gestión - Coordinación de la propuesta de formación - Programación de eventos - Comunicación - Gastronomía - Mantenimiento

Una vez que sabemos quiénes forman parte del espacio, podemos dividir las tareas y debatir cómo se tomarán las decisiones. Esta es una instancia que se puede revisar con el tiempo, es decir, todo lo que se define en un primer momento puede ser modificado si las condiciones del espacio o de sus integrantes cambian o bien si la organización inicial no termina de cumplir con las demandas emergentes en la gestión cotidiana.

¿Cómo se toman las decisiones? ¿Nos gustaría que fuera de otra manera?

¿Hay instancias formales o informales para tomar las decisiones? ¿Se toman decisiones de manera individual o no consensuadas?

¿Quiénes ocupan los espacios de decisión? ¿Cómo se definieron esas responsabilidades?

¿Se comunican las decisiones a todxs lxs integrantes del equipo? ¿Por qué medios se comunican?

En este punto, es importante señalar que para construir espacios culturales igualitarios y libres de violencias debemos incorporar la perspectiva de género y diversidad. Esta mirada ayuda a cuestionar la discriminación, así como a visibilizar las inequidades que limitan el ejercicio de los derechos y la autonomía de las mujeres y personas LGTBI+. Algunas preguntas que pueden ayudarnos a pensar en esta clave son:

¿Participan en forma igualitaria varones, mujeres y LGTBI+ en la toma de decisiones y responsabilidades?

¿Se tienen en cuenta las cargas de cuidados, maternidad y paternidad al momento de dividir tareas?

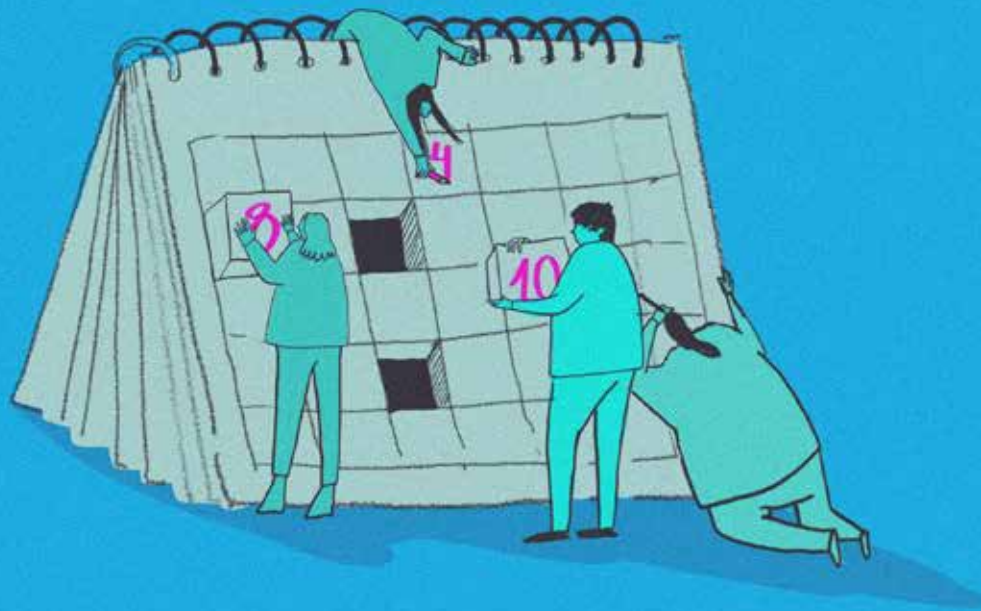
¿Qué implicaría en cada uno de nuestros espacios tomar decisiones con enfoque de género?

¿Qué desafíos tenemos para avanzar hacia una mayor igualdad en nuestro espacio? ¿Qué podemos hacer para trabajar en ellos?

DESCARGÁ LOS APUNTES ACÁ:

Si quieren ampliar esta perspectiva, pueden consultar los apuntes para construir, habitar y gestionar espacios culturales en clave de género, Tomar la escena, actuar en red y Abrir cultura, crear igualdad, que construyeron en conjunto el Instituto Cultural y el Ministerio de Mujeres y Diversidad de la provincia de Buenos Aires.





Programación de la agenda cultural

Una de las áreas en donde se visibiliza lo que venimos desarrollando es la programación de la agenda cultural. Ahí se vislumbra, por ejemplo, la identidad de nuestro espacio y la construcción de públicos. A las preguntas que ya nos hicimos, podemos agregar algunas más específicas en relación con la agenda. Por ejemplo, si nos interesa y/o tenemos las condiciones para organizar eventos como fiestas, ferias, exposiciones artísticas, lecturas literarias y charlas, espectáculos como recitales y obras de teatro, talleres de formación, comedor o merendero.

Algunas preguntas que nos pueden ayudar en este proceso son:

¿Qué eventos, espectáculos, talleres y actividades queremos proponer como agenda de nuestro espacio?

¿Tenemos las condiciones edilicias y materiales para desarrollarlas?

¿Lxs integrantes saben cómo organizarlas o deberíamos convocar a personas para hacerlas?

¿A qué públicos estarán orientadas las propuestas?

¿Cuáles son / serán los criterios para la selección y programación de coordinadorxs, talleristas, artistas y equipo técnico? ¿Cómo y quiénes limitarán esos criterios?

¿Lxs coordinadorxs, talleristas, artistas y equipo técnico tienen espacios/ momentos de diálogo con algún representante del equipo de gestión del espacio?

Al igual que hicimos en otras instancias, es importante tener en cuenta una perspectiva inclusiva en términos de género y accesible para las personas destinatarias de nuestras propuestas:

¿Qué porcentajes de varones, mujeres y personas LGTBI+ son convocadas como coordinadorxs, talleristas, artistas y equipo técnico?

¿Conocen redes de coordinadorxs, talleristas, artistas y equipo técnico feministas o que trabajen con perspectiva de género?

¿Se programan talleres, obras de teatro, presentaciones de libros, lecturas y otras actividades que trabajen con temas de género, violencias y accesibilidad en la agenda del espacio?

¿Se programan propuestas con una perspectiva accesible para las personas destinatarias que puedan tener movilidad reducida, discapacidad motriz, personas ciegas o con baja visión, sordas o con baja audición?

Comunicación

Además de la programación de la agenda cultural, otra de las áreas en donde convergen las dimensiones que venimos trabajando es en la comunicación de nuestro espacio. Esta es una parte importante de todo proyecto cultural porque permite intervenir en un campo de disputa de sentidos al interior de la organización y en su contexto. En este punto, podemos distinguir entre la comunicación interna, es decir, entre lxs integrantes del espacio, y externa, esto es, orientada a los públicos de nuestras propuestas.

Para el primer caso, es importante que haya instancias de comunicación que se sostengan en el tiempo entre las personas que habitan y gestionan el espacio cultural. Por eso, algunas preguntas que nos pueden ayudar a pensar y (re)definir este aspecto pueden ser:

¿Hay instancias de comunicación entre lxs integrantes del espacio como reuniones frecuentes, carteleras, grupos de WhatsApp? ¿Esas instancias están establecidas o son informales y/o coyunturales?

¿Quiénes participan de esas instancias? ¿Forman parte todas las áreas o personas encargadas de la gestión, coordinación de talleres, programación de eventos, gastronomía, mantenimiento?

¿Identifican dificultades en relación con la comunicación o hubo alguna situación de conflicto al respecto?

¿Cómo se podrían resolver esas dificultades? ¿Con qué herramientas contamos?

Por otro lado, como decíamos, debemos contemplar la comunicación con nuestros públicos. Para ello, vamos a tener en cuenta la identidad, los propósitos y los públicos que definimos previamente para pensarlos en términos de una identidad visual y de contenido. Para empezar a trabajar estos aspectos, vamos a distinguir entre la comunicación en el espacio físico y en nuestras redes sociales, un escenario de vital importancia en nuestros días. Para eso, podemos preguntarnos:

**¿Cómo estuvimos gestionando nuestra comunicación hasta el momento?
¿Hay alguna persona o área encargada de hacerlo?**

¿Contamos con alguna planificación o fuimos resolviendo la comunicación a demanda y/o intuitivamente?

¿Tenemos una identidad visual unificada? ¿Cómo nos vemos o nos queremos ver?

**¿Cómo nos comunicamos con nuestros públicos? ¿Por qué canales?
¿Segmentamos la comunicación según el público destinatario de cada propuesta?**

¿Qué comunica la experiencia en el espacio, es decir, cuáles son las sensaciones, luces, olores, sonidos, tratos que se despliegan allí?

¿Cuáles son los modos de participación en la cultura que nos interesan construir/disputar en la experiencia de habitar nuestro espacio

Además de estos disparadores, podemos preguntarnos cómo es nuestra comunicación específicamente en las redes sociales. Para ello, les compartimos una propuesta que tomamos del Kit comunicacional para proyectos culturales, que se produjo en el marco de LAB.IC, el programa de formación en industrias creativas del Instituto Cultural.

DESCARGÁ LOS APUNTES ACÁ:

Si quieren profundizar en la comunicación de los espacios culturales y conocer los primeros pasos necesarios para una comunicación estratégica, invitamos a que accedan a este kit y a los cuatro encuentros que se desplegaron en el marco de la capacitación homónima.



ACTIVIDAD

Si entramos a nuestro perfil de Instagram, ¿qué observamos?

¿Qué nos dicen las imágenes de nuestro feed? ¿Cuál es el tono de nuestros copys?

¿Interactuamos con otras cuentas a través de menciones o comentarios? ¿Cómo construimos esa interacción?

¿Usamos hashtags? ¿Coinciden con nuestra identidad y nuestros valores?

También, al momento de comunicar, es importante incorporar un enfoque de género. Tenemos en cuenta que en los espacios culturales hay múltiples y complejos procesos de comunicación, que van desde las conversaciones, los modos de nombrar, los gestos corporales hasta las carteleras, las señaléticas y los flyers de los eventos que organizamos. Para partir, nos podemos preguntar:

¿Se tiene en cuenta la perspectiva de género para nuestras acciones de comunicación?

¿De qué forma se nombran las mujeres y personas LGTBI+? ¿Se trabaja con usos no sexistas del lenguaje?

¿Incluimos imágenes que representen a estos colectivos?

¿Qué podemos modificar o incluir en nuestra comunicación si la pensamos desde esta perspectiva?

Les compartimos algunas pistas para responder la última pregunta del cuadro anterior, que podrán encontrar en el cuadernillo Tomar la escena, actuar en red de los apuntes para construir, habitar y gestionar espacios culturales en clave de género, que les mencionamos en la página 32.

EL USO DEL LENGUAJE

Promover el uso de lenguaje no sexista supone un proceso de aprendizaje y, sobre todo, de des-aprendizaje, ya que implica dejar atrás formas de nombrar e interpretar el mundo que excluyen y reproducen desigualdades. Esto no se basa únicamente en reemplazar el género masculino como género universal, es decir, la “o” por la “a”, la “e” o la “x”, sino que es principalmente una invitación a repensar la comunicación en un sentido amplio, que forme parte del conjunto de acciones que se pueden llevar adelante en los espacios culturales para desarmar estereotipos y promover la igualdad de género.

LAS IMÁGENES

Incorporar el enfoque de género implica también revisar las fotos, ilustraciones e imágenes que se utilizan, para no caer en estereotipos ni reproducir discursos discriminatorios. Al momento de producir contenidos y diseñar materiales, es importante que la selección de imágenes y recursos visuales no reproduzca estereotipos ni una mirada única sobre las mujeres y personas LGTBI+.

LA CARTELERA

Muchos espacios culturales cuentan con carteleras donde comunican cuáles son las actividades y propuestas artísticas (días, horarios, etc). Pensar estratégicamente cómo se convoca y cómo se nombra a posibles participantes de las actividades es parte de la tarea. Observar qué lugar está destinando a cada una de las propuestas (si hay jerarquías o si se invisibiliza alguna) también supone una lectura en clave de género. Estas observaciones y modificaciones son extensivas a las redes sociales, ya que muchas veces son la puerta de entrada al espacio cultural.

Generación de datos propios

Por último, una dimensión importante que muchas veces no tenemos en cuenta o nos cuesta desarrollar es llevar adelante un registro de nuestra gestión en el espacio cultural para poder construir datos propios. Es decir, tener un registro de las actividades que realizamos, las personas con quienes nos relacionamos y los momentos en que lo hacemos. Esto permite tomar dimensión de nuestras acciones, así como también identificar áreas con alguna vacancia o algún aspecto para mejorar. Es una manera de construir herramientas que

nos faciliten la tarea del diagnóstico que, como decíamos al principio del cuadernillo, es una instancia a la que volvemos siempre que queramos tomar una decisión o transformar algo de nuestro espacio u organización. También, es una forma de generar datos propios, esto es, tener información sobre la gestión cultural de primera mano, que podemos después poner en común con otros espacios.

Sugerimos que el registro empiece a hacerse en cada área del espacio. Es decir, no hacer un único registro desde el principio porque puede costarnos más organizar la información. También, les proponemos pensar primero algunas dimensiones particulares sobre las que nos interesa tener esta información. Si nunca hicimos algo parecido y queremos registrar todo, se nos puede volver una tarea tediosa o inabarcable. Aquí les dejamos algunas dimensiones por áreas que pueden darles algunas ideas para empezar esta tarea.

¿En torno a qué otras dimensiones se pueden construir datos? ¿En qué otras áreas del espacio podemos llevar un registro? Dejamos aquí planteadas algunos disparadores para que puedan ustedes construir sus propios registros, en función de lo que sea necesario para cada espacio de acuerdo a sus intereses y posibilidades.

PROGRAMACIÓN DE LA AGENDA CULTURAL

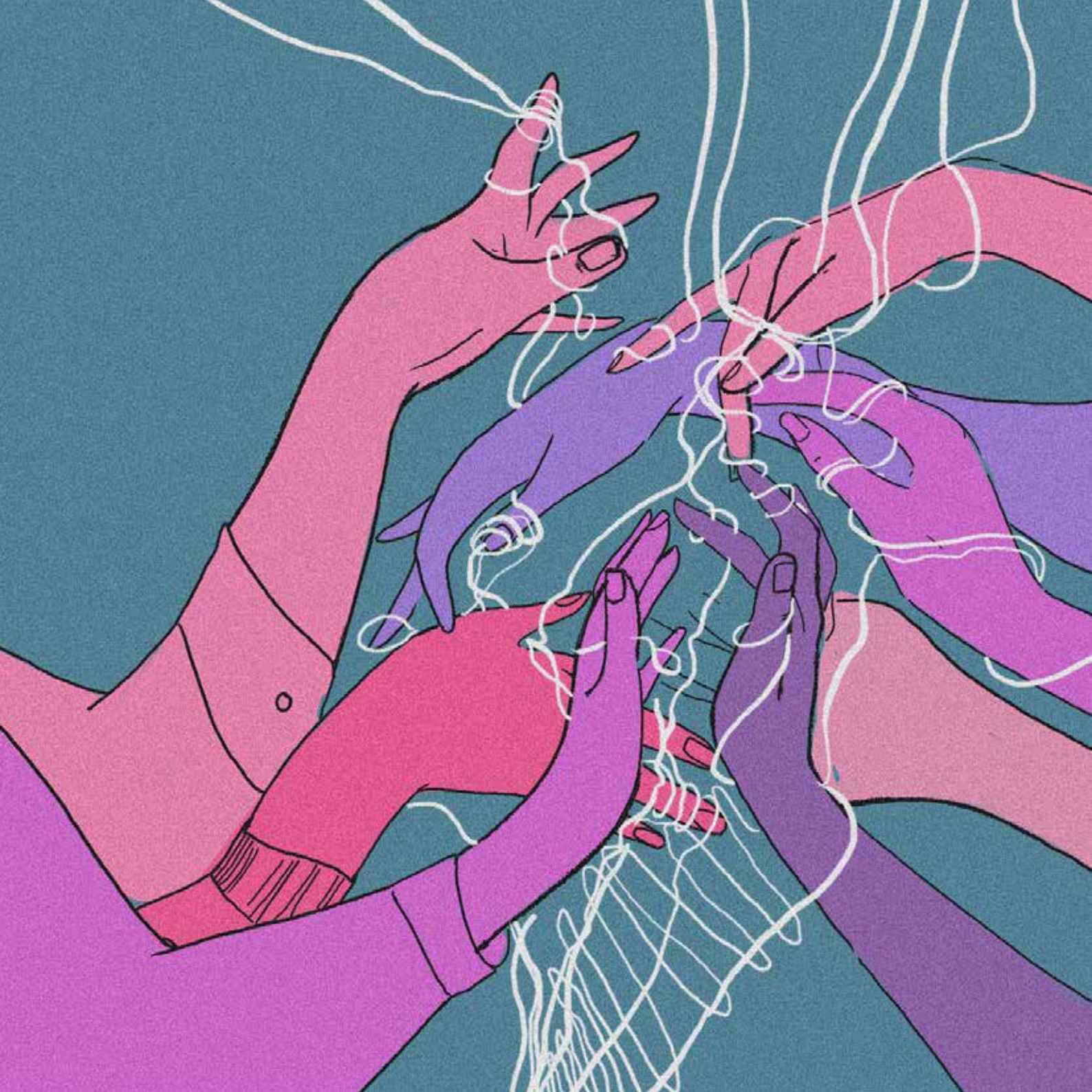
- Frecuencia: única vez, ocasional, semanal, mensual, anual.
- Tipo de actividad: formación, entretenimiento, comunitaria.
- Disciplina: música, danza, teatro, literatura, yoga, artesanía, comedor/merendero, asamblea/charla política, evento nocturno/fiesta.
- Coordinadorxs de talleres/actividades: género, edad, formación, situación laboral y salarial en relación con el espacio.
- Artistas: disciplina, cantidad de integrantes por proyecto, géneros, edades, tópicos que trata, lugar de procedencia.
- Equipo técnico: disciplina, formación, géneros, edades, situación laboral y salarial en relación con el espacio.

DATOS GENERALES SOBRE EL ESPACIO

- Integrantes: cantidad total y por área, tareas y disponibilidad de tiempo, edades, géneros, situaciones familiares, situaciones laborales y salariales dentro y fuera del espacio.
- Formalización: habilitación, subsidios recibidos (origen, monto, fecha).
- Financiamiento y gastos: origen del financiamiento, montos, frecuencia, gastos fijos, gastos ocasionales.

PÚBLICOS

- Cantidad de personas que participan de cada propuesta.
- Edades, género, intereses.
- Conocimiento del espacio: ¿cómo nos conocieron? ¿Cómo se enteraron de la propuesta?
- Frecuencia de participación: única vez, ocasional, frecuente.
- Devoluciones: impresiones del espacio, queja/ aspecto que hayan señalado para mejorar.





IV. **CONSTRUCCIÓN DE REDES LOCALES**

Los espacios culturales trabajan por algo común y no compiten unos con otros. Son complementarios e interdependientes. Así como veíamos que sus formas de organización interna se basan en la colaboración y la participación, se relacionan con otros espacios desde esta impronta.

Es usual que se construyan redes de trabajo en función de las actividades que realizan, los intereses comunes o del barrio/ciudad/región en donde se localizan para potenciar el trabajo comunitario, generar formas de sostenibilidad, favorecer la descentralización de la cultura, promocionar el intercambio entre creadorxs, trabajadorxs y participantes, e impulsar la circulación de producciones culturales.

En este entramado, la identidad barrial, local o regional tiene un rol fundamental. Es un punto que une en la diversidad, permea las propuestas de cada espacio y habilita vínculos cercanos y afectivos con lxs participantes que habitan ese territorio. Partir desde allí es una buena manera de comenzar a vincularnos con la comunidad.

¿Conocen alguna red de espacios culturales? ¿Cuáles? ¿En torno a qué puntos comunes se reúnen? ¿Nos podríamos sumar a alguna de esas redes en nuestro barrio/ciudad/región?

¿Reconocen otros espacios culturales afines o cercanos en el barrio/ciudad/región que habitan? ¿Pueden identificar características y propósitos comunes con ellos?

¿Es posible pensar actividades conjuntas? ¿Cuáles?

¿Ya han realizado alguna actividad puntual aunque no se hayan articulado como una red?

¿Reconocen alguna vacancia en torno a la cual se podría armar una red? ¿Cuál sería su perfil? ¿Qué la diferenciaría de otras redes?

Veamos las experiencias de algunas redes de espacios culturales que ya existen en nuestra provincia.

Red de Espacios Culturales Independientes de Bahía Blanca

Los espacios culturales nos vemos fortalecidos en la pertenencia a una red porque esta no solo nos da la posibilidad de reflexionar sobre la gestión y los objetivos individuales sin perder de vista una perspectiva de comunidad, sino que nos da sostén y una mayor presencia y aplomo a la hora de plantear necesidades del sector. Sobre todo, nos ayuda a no desanimarnos cuando no obtenemos respuestas o estas tardan demasiado en llegar. Lo colectivo es un amparo. También nos permite poder difundir más ampliamente nuestras acciones. Por otro lado, compartimos formas de hacer, reflexionamos sobre la cultura comunitaria, luchamos por una ordenanza que nos regularice y resguarde.

Red de Espacios Culturales de Tigre (RecTigre)

La RecTigre es un espacio esencial para la identidad y la acción cultural en nuestros barrios. El motor fundamental es la búsqueda de soluciones y propuestas para el fomento de la actividad cultural y artística de nuestra comunidad.

Se conformó a partir de la agrupación de artistas, gestores y trabajadores de espacios y organizaciones independientes del arte y las culturas de nuestro distrito con la necesidad de que exista una regulación por parte del Estado para poder habilitar nuestros espacios culturales en el marco de la legislación vigente. En 2023 realizamos nuestro primer festival para darnos a conocer como red y solicitar apoyo. Seguimos trabajando y buscando estrategias para acompañarnos, sostenernos, potenciarnos. Creemos en la importancia de los espacios independientes y su aporte a la comunidad y al Estado.

Colectivo de Arte y Cultura Independiente de Vicente López

Nuestro colectivo se creó en mayo de 2020 a partir de las urgencias derivadas de la pandemia provocada por el virus COVID-19. La integramos 32 centros culturales, salas de teatro, bibliotecas populares, espacios de circo, ateliers de artistas, etc. Inicialmente, tuvo en su agenda la contención de los centros culturales locales. Gradualmente, fue transformándose en una herramienta para la circulación de informaciones y el análisis de las problemáticas que nos afectan estructuralmente.

Lo que logra es empoderar al sector cultural local. Nos ha resultado de utilidad para lograr una participación -lo más plena posible- en captación de recursos del Estado nacional, provincial y municipal. También, nos permitió interiorizarnos en cuestiones técnicas sobre normas habilitatorias y entablar un intercambio con el área de cultura municipal con el fin de la sanción de una ordenanza habilitatoria local.



V. HORIZONTES DE TRABAJO

El propósito de este cuadernillo ha sido brindar algunas herramientas que contribuyan a la gestión de los espacios culturales, tanto para quienes están empezando como para quienes ya tienen años de trayectoria en la materia. Cada uno de los puntos que trabajamos son invitaciones a (re)pensarse como gestorxs culturales y a incorporar nuevos recursos que nos ayuden en la gestión diaria. Por esto, no es una guía de acción homogénea para todos los espacios ni una secuencia de pasos a aplicar, sino una propuesta para seguir construyendo la cultura comunitaria en la provincia de Buenos Aires.

Lxs invitamos a seguir profundizando en este trabajo en el segundo material de esta serie, Herramientas para formalizar un espacio cultural, en el que compartimos algunos recursos para pensar y ejecutar la administración y la gestión de un espacio cultural, así como para sumar saberes que nos ayuden a impulsar la formalización de estos espacios.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A LA
CULTURA
COMUNITARIA

**INSTITUTO
CULTURAL**



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**