



Gestión y administración de espacios culturales independientes: Análisis del Espacio Cultural Mariño de Corrientes, Capital

Tesina de Investigación Licenciatura en Gestión y Desarrollo Cultural

Alumna: Tec.Silvero Maria Ines

Director: Mg. Joaquín Bartlett

Co- Director: Lic. Nicolas Ramirez

Año: 2025

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación representa la culminación de una etapa fundamental de mi vida. Marca el cierre de mi proceso formativo en la **Licenciatura en Gestión y Desarrollo Cultural**, pero al mismo tiempo abre el camino para seguir construyendo y fortaleciendo mi trayectoria como gestora cultural, tanto desde la experiencia como desde la teoría. Lograr este compendio analítico no fue una tarea sencilla: requirió del acompañamiento y la colaboración de una valiosa red de personas que estuvieron presentes en diferentes momentos de este recorrido.

En primer lugar, quiero agradecer a mis papás, **Carlos y Eugenia**, quienes desde el inicio apoyaron mi deseo de formarme como gestora cultural, aún sin saber del todo hacia dónde me llevaría este camino. A mis hermanos, **Cruz, Juan, Carlos y Valen**, que en distintos momentos de mi vida universitaria fueron un sostén fundamental: ya sea para estudiar, viajar hasta Resistencia o simplemente compartir un mate..

A mis compañeros/as de trabajo del **Espacio Mariño: Ale, Juli, Chuki, Maru, Ivi, Beto, Nati y Pablo**. Junto a ustedes descubrí lo mucho que me apasiona esta profesión, aprendí un sinfín de cosas sobre la gestión cultural y tuve la fortuna de vivirla de cerca durante mi proceso formativo.

A mis directores de tesina, **el profe Joaquín Bartlett y Nicolás Ramírez**, pilares fundamentales en este proceso de investigación. Me escucharon, acompañaron, corrigieron y guiaron en cada paso. Sin su paciencia y dedicación, este trabajo hubiera sido mucho más difícil de concretar.

A mis compañeros/as de la facultad: **Valen, Yorch, Mauro, Luis e Iva**. Con cada uno de ustedes compartí materias, trabajos prácticos, viajes y días de estudio. Me adoptaron en Resistencia cuando fue necesario, me animaron a ser creativa en las presentaciones y, sobre todo, fueron grandes personas y referentes en este camino.

A mis amigas, **Dani y Marce**, en quienes encontré amor, contención y hasta un hogar desde donde pude escribir esta tesina. Con ellas compartí charlas, emociones y desvelos, y siempre me alentaron a seguir adelante. Esa red fue, sin dudas, una de las más importantes.

Y por último, pero no menos importante, a mi compañero **José**, quien supo ser mi contención constante. Con él debatí ideas, leí una y mil veces mis escritos, escuché su perspectiva y, sobre todo, recibí su apoyo y amor durante todo este proceso.

Gracias a esta Universidad Pública, a la Cultura y al Arte.

“Tarda en llegar, pero al final hay recompensa”

INDICE

Introducción.....	5
Marco teórico.....	8
1. Espacios culturales: definición y características.....	9
1.1.Espacios culturales como redes y circulación.....	13
2. Nociones de trabajo en el marco de los espacios culturales.....	15
2.1. Amateur o profesional: Dicotomías en el trabajo cultural.....	20
3. Formas de organizar, gestionar y reconocer el trabajo en la cultura.....	23
3.1. El asociativismo cultural.....	25
3.2. Gestión cultural en los Espacios Culturales.....	29
3.3. Habitando espacios culturales: caracterización de los actores.....	33
Metodología.....	37
Análisis de datos.....	40
Eje 1: “la autogestión, el trabajo colaborativo, la apuesta fuerte a la cultura”: el trabajo cultural en el Espacio Mariño.....	41
Eje 1.1:La consolidación de prácticas autogestivas en el Espacio Mariño.....	42
Eje 1.2: Trabajo colectivo y colaborativo.....	46
Eje 2: “para mí es como un hogar”: perspectivas sobre el significado de Espacio cultural.....	49
Eje: 2.2: Oficio visible: reconocimiento del trabajo cultural en el EM.....	52
Eje 3: “El Espacio son las personas que lo habitan”: como se definen los actores.....	54
Eje 3.1: Caracterización, roles y funciones.....	55
Eje 4: Estructura híbrida: ventajas y desventajas del asociativismo dentro del EM.....	59
Conclusion.....	63
Bibliografía.....	67
Anexo.....	69

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, Argentina ha experimentado un notable surgimiento de espacios culturales, casas de artistas y centros culturales que brindan lugar a las actividades desempeñadas por gestores, productores, artistas y trabajadores de la cultura en general.

Estos espacios no constituyen una entidad homogénea, pero comparten rasgos fundamentales, como la autogestión de recursos y la búsqueda de autonomía. Esta organización interna se distancia de las lógicas estructurales rígidas o verticalistas, favoreciendo en su lugar la horizontalidad y la toma de decisiones en asambleas.

Dichas formas flexibles de organización buscan no solo gestionar recursos, sino también otorgar un marco de reconocimiento a las personas que realizan actividades en su interior. De hecho, estas experiencias colectivas posicionan el concepto de trabajo más allá de las nociones puramente economicistas, buscando construir colectivamente otra forma de trabajo basada en valores cooperativos y lazos de solidaridad. Este planteamiento resulta vital dado que el trabajo en el ámbito artístico y cultural a menudo carece de reconocimiento o formalidad laboral, contribuyendo a situaciones de informalidad y precarización.

El presente trabajo se enfoca en el Espacio Cultural Mariño de Corrientes, Capital, el cual se ha consolidado como el foco principal de propuestas y actividades culturales alternativas en la ciudad. Su característica más destacada es la adopción del asociativismo y la autogestión como formas para sostener y llevar adelante sus actividades. La consolidación del asociativismo como forma legal de la institución, la conformación de un Consejo Directivo Elegido anualmente por los socios, establecieron una estructura horizontal de toma de decisiones, que data desde su constitución en 1900.

Partiendo de esta estructura, resulta fundamental comprender cómo esta forma específica de organización del trabajo genera o influye en el reconocimiento laboral de gestores, productores y artistas dentro del ámbito cultural.

Sin embargo, el Espacio Mariño ha experimentado un recambio generacional en el Consejo Directivo y una incorporación de jóvenes a los equipos, lo que ha impulsado una reflexión interna sobre su modo de organización.

Por lo tanto, este estudio se centra en analizar y comprender los mecanismos de organización, gestión y reconocimiento del trabajo, buscando reflexionar si la forma asociativa adoptada en su momento sigue siendo compatible con los tiempos actuales del lugar. Esto nos lleva a la pregunta de investigación central: ¿Cómo se organiza, reconoce y gestiona el trabajo en el Espacio Cultural Mariño en Corrientes?.

El Objetivo General de esta tesina es analizar los procesos y mecanismos mediante los cuales se organiza, reconoce y gestiona el trabajo dentro del Espacio Cultural Mariño de Corrientes, Capital. Para lograrlo, se buscará: (a) identificar las estructuras organizativas y los mecanismos de toma de decisiones; (b) reconocer y describir a los actores participantes; y (c) analizar las interacciones, ventajas y desventajas que existen entre las estructuras, los procesos y los actores involucrados.

Metodológicamente, se llevará a cabo un estudio de caso con diseño descriptivo-exploratorio y un abordaje cualitativo. La investigación se basará en la recopilación de datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas a referentes del Espacio Mariño y la observación participante en espacios clave de toma de decisiones, como la Asamblea Anual y las reuniones del Consejo Directivo.

Abordar este caso constituye una oportunidad para visibilizar otras formas de organización interna más participativas y flexibles, que permitan el reconocimiento de los trabajadores culturales.

Dada la escasez de estudios que aborden en profundidad las formas de organización, reconocimiento y gestión del trabajo en organizaciones culturales en la región del NEA, esta investigación busca aportar a la formalización de la experiencia y los procesos llevados a cabo por el Espacio Cultural Mariño.

Se espera que los resultados de este estudio permitan documentar la gestión interna y los mecanismos de toma de decisiones, ofreciendo un modelo alternativo de organización y administración que pueda servir de referencia para otros gestores culturales y rubros artísticos y técnicos.

MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como propósito establecer el sustento conceptual que permitirá abordar de manera rigurosa la investigación centrada en la gestión y organización del Espacio Cultural Mariño. Este apartado constituye una base indispensable, ya que posibilita la construcción de un entramado teórico que orientará el análisis y la interpretación de los datos obtenidos durante el desarrollo del estudio. Asimismo, este sustento conceptual servirá posteriormente para contrastar y contextualizar el caso de estudio, aportando herramientas analíticas que faciliten la comprensión integral del fenómeno investigado.

La elaboración del mismo se fundamenta en la revisión y selección de categorías analíticas pertinentes que permiten comprender, desde las perspectivas y aportes de diversos autores, los conceptos clave vinculados al objeto de estudio. Dichas categorías fueron escogidas con el propósito de ofrecer una mirada amplia sobre los temas que atraviesan la gestión cultural y las dinámicas laborales dentro de los espacios culturales independientes y autogestivos.

En este sentido, el marco teórico se estructura en tres categorías principales que organizan y articulan los conceptos centrales necesarios para su posterior análisis.

1. Espacios culturales: definición y características.

En este eje se abordará la construcción del concepto de espacios culturales, su surgimiento histórico, su rol en la comunidad y las particularidades que los distinguen dentro del campo cultural.

2. Nociones de trabajo en el marco de los espacios culturales.

Este apartado profundizará en las concepciones de trabajo cultural, las condiciones laborales y las dinámicas profesionales que se configuran en torno a los espacios culturales.

3. Formas de organizar, gestionar y reconocer el trabajo en la cultura.

Finalmente, se analizarán los modelos de gestión cultural, las formas de organización interna y los mecanismos de reconocimiento y valorización del trabajo cultural, atendiendo tanto a las dimensiones materiales como simbólicas que lo atraviesan.

1. Espacios culturales: definición y características

En el presente apartado se pretende conceptualizar a los espacios culturales, nombrar sus principales características y a su vez, delimitar aquello que los diferencia de un centro o casa de artista. Este abordaje, permitirá dar cuenta luego del contraste con el caso de estudio elegido.

A simple vista, se observa que “espacios culturales” es un compuesto de palabras que, al unirse, toma un sentido ya que una de ellas demuestra el objetivo del lugar. Sin embargo, también es interesante abordarlas individualmente y comprender así, la dimensión semántica de las mismas.

Cuando se habla de un espacio en el sentido más físico, de su estructura o ubicación, surge inmediatamente preguntarse: ¿Dónde está? ¿Quiénes lo habitan? ¿De qué manera es habitado? ¿Cómo surgió? Estas pautas serán las que luego marcarán el contexto necesario para conceptualizar lo que más adelante se verá como espacio cultural.

Para comenzar a construir esta idea de espacio, podría resultar útil vincularlo con el concepto de institución desarrollado por Hudson (2011) quien entiende como estructuras en donde se forma el tejido social, son sistemas de reglas sociales establecidas y extendidas que estructuran la interacción humana (p. 22). Es decir, que no solo es el lugar físico que se implanta o que surge de por sí, sino más bien de quienes son, qué establecen las personas en esos lugares y que reglas o normas de convivencias exponen. Si bien el autor no lo expresa de un modo restrictivo, para Hudson (2011) las reglas son aquellas que van a delimitar la interacción entre unos y otros, quienes conforman estas instituciones, tanto como para quienes vienen a las instituciones.

Estas definiciones de espacio e instituciones dan pie para hablar de cultura, que vendría a ser la palabra que le permite al sitio, contextualizarse y esbozar así su objetivo de vida.

El campo de la cultura como tal es un ámbito en constante cambio, dinámico y en construcción. Por lo tanto, una definición de la misma implica delimitar una corriente de pensamiento o al menos elegir una, de las tantas, perspectivas que existen para hablar de ello.

Sin embargo, en este escrito, el concepto de cultura más amplio que se propone es del autor Garcia Canclini (1987), quien define a la cultura es el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones

simbólicas (p.25). Desde este punto, es menester comprender la profundidad de su conceptualización, la cual posiciona a la cultura como algo que va mucho más allá de una mera cuestión artística y la posiciona en un plano transversal a toda dimensión social. La cultura como creadora y transformadora de lo social, que utiliza el arte como un medio para la expresión de sentidos, que establece una estrecha relación con los modos de ser, de crear, de pensar, de estar y de proyectarse en sociedad.

Por su parte, Williams Raymond (1958) sostiene que la cultura tiene dos componentes: una vinculada a una forma de vida en conjunto y a los significados comunes; y otros, relacionado con las artes y el conocimiento que vendrían a ser el carácter más creativo del ser humano (p.40), es decir, la forma en que logran expresar esas maneras aprendidas de comportarse.

Entonces, uniendo ambos conceptos tanto de espacio como de cultura, se podría deducir que los espacios culturales funcionan como contenedores, en el cual se gestan y desarrollan diversas actividades culturales y artísticas, pero también se piensan como un lugar para que los colectivos sociales se organicen o la comunidad se encuentre para debatir temas que los interpelan. Y en donde, muchas veces, estos intereses se cruzan y vinculan, dando origen a nuevas formas de manifestar el arte. Una organización cultural será pensada entonces como una fábrica de sentidos, símbolos y representaciones.

No es suficiente solo enfocarse en lo artístico para pensar en lo cultural, sino más bien es necesario ver a la cultura como el comportamiento o el hábito que se manifiesta en arte o en saberes.

La constitución de esta perspectiva de los espacios culturales habla también desde su origen, su surgimiento histórico y que hechos los atravesaron para denominarse de esta manera.

Según Valente (2018), posterior a la crisis social y económica vivida en el 2001 en la Argentina, surgieron una serie de espacios denominados mayormente como centros culturales caracterizados por su independencia del Estado. Con el colapso de las instituciones oficiales, nacen espacios de reencuentro y reestructuración social-comunitaria a través de prácticas artísticas y culturales (p.4). Se conformaban a través de proyectos colectivos y ocupaban espacios abandonados como

ex estaciones de trenes o casas antiguas con la finalidad de ir recuperando esos espacios públicos que habían perdido durante la crisis.

Desde este punto resulta importante analizar el contexto de crisis por el cual surgían y su vinculación directa con las instituciones culturales. Queda claro entonces que el nacimiento de los espacios culturales no surgió específicamente ligado a un hecho artístico, primeramente, sino más bien de la necesidad social de reunirse, reencontrarse y colectivizar su comportamiento a través del arte, como una herramienta muchas veces política de manifestarse y por qué no de desahogo social.

Es decir, los espacios culturales también son eso que está en consonancia con lo que sucede en la coyuntura social y no ajena a la misma. Ya que la participación de la comunidad dentro de estos lugares es fundamental para el debate luego en espacios de toma de decisiones estatales. (Fernández, López et al., 2013, p. 191)

En simples palabras, los espacios culturales pueden pensarse como - en otros momentos fueron las “revistas culturales”- los “lugares de vida” de entreteje de códigos, relaciones y amistades los que propician los encuentros y las apuestas, así como los lugares donde pueden seguirse las “batallas de ideas” y disputas de posiciones en el “campo cultural”. Además, serían los lugares desde donde trazar el mapa de las sensibilidades (intelectuales, culturales, artísticas, relacionales, etc.) de este momento presente. (Fernández, López et al., 2013, p. 191)

Coincidiendo con el autor, los espacios culturales son los lugares en donde se van conformando aspectos de la identidad de una sociedad. Abren paso a la participación de la cultura, de sus bienes y servicios, pero también de ser un espacio abierto para interpelar aquello que le atraviesa a una comunidad. Brindan la posibilidad de crear y proyectar en conjunto, de reunirse, de luchar y resistir. Porque, y sobre todo, lejos de ser espacios-burbuja, instaurando su propia lógica, pero aislados del entorno, son espacios abiertos, que buscan dialogar, discutir, e intercambiar posibles otras formas de ser y estar en la ciudad y la sociedad contemporánea”. (Valente, 2014, p. 3)

Ahora bien, ¿cuáles serían las características que hacen a un determinado lugar, un espacio cultural? Valente (2019) dice que un aspecto fundamental es reconocer el lugar físico en el cual se instalan los espacios culturales. Este punto es interesante de abordar porque, bien como se

expresó anteriormente, el asentamiento de los espacios culturales se fue dando en lugares que antiguamente tenían un significado para la sociedad: una fábrica abandonada, una casa antigua, una estación de tren, una biblioteca o un teatro pequeño. A su vez también vinculados con el barrio o la comunidad que lo rodea.

Relacionado a esa recuperación de espacio, aparece sin duda la noción del patrimonio como aquella manifestación identitaria de una comunidad que surge de esta ocupación de determinados espacios, resignificando su sentido de origen y dándole paso a nuevas formas de interpretar y habitar dichos lugares.

Otra característica de estos espacios es su composición heterogénea. En principio porque proponen la construcción colectiva de la producción de bienes y servicios, el trabajo en red y la circulación de estos en las diferentes entidades culturales. Dicha característica permite observar su dinamismo en el campo.

También los espacios culturales están conformados por una heterogeneidad de personas con edades y profesiones distintas. Ya que es en esa divergencia que se nutre y desarrollan las actividades culturales que se propongan.

Y por último, otra característica es la naturaleza del espacio, que se clasifica de la siguiente manera, tomando como referencia a la propuesta que realiza Valente (2019):

- Los espacios culturales públicos o estatales: son aquellos que dependen del financiamiento y la perspectiva del estado nacional, provincial o municipal.
- Los espacios culturales de base comunitaria: son aquellas que buscan recomponer el vínculo social a través del arte y la cultura.
- Los espacios culturales independientes y autogestivos: serían aquellos que nacen con la intención de ocupar un lugar en el campo artístico cultural buscando repensar las formas de habitar en comunidad. Establecen imbricaciones entre trabajo colectivo y el desarrollo de instancias de gestión cultural (Valente, 2019, p. 49).

Vale aclarar que esta investigación se basa en el análisis de una institución cultural independiente y autogestiva de la ciudad de Corrientes como lo es el Espacio Mariño.

En síntesis, lograr delimitar características de los espacios culturales, es un gran paso para poner en palabras toda esa significancia que tienen para quienes habitan por trabajo y para quienes asisten diariamente como público.

Sin dudas, un avance para la gestión cultural, en proceso de profesionalización, es generar consensos sobre la definición y el alcance de los lugares donde se desarrolla la cultura. Este reconocimiento permitirá, a futuro, que dichos espacios sean considerados para su estudio e investigación, así como en la formulación de políticas públicas y marcos legales que los protejan. También contribuirá a que las habilitaciones municipales contemplen sus particularidades, tanto físicas como simbólicas, y, finalmente, a visibilizar la valiosa labor que realizan en la construcción de identidad y tejido comunitario.

1.1 Los Espacios Culturales como redes y circulación

El surgimiento de los Espacios Culturales plantea, en la escena, una nueva forma de habitar en la comunidad y con la misma, ocupando aquellos lugares abandonados o bien dándole una nueva forma a los lugares. Y uno de esos planteamientos podría estar vinculado con la forma en que estos espacios forjan relaciones con otras instituciones o espacios de cultura: a través de redes.

En particular, cuando se habla de redes, a simple vista se pueden diferenciar dos formas: una interna, vinculada con todas aquellas relaciones que se gestan dentro del espacio cultural, por ejemplo, entre artistas, ciclos o colectivos que habitan estos lugares. Y otra, externa, que son todos aquellos vínculos desarrollados con otros espacios culturales o de características similares.

Coincidiendo con la autora Valente (2019), las redes culturales funcionan como un rizoma, es decir, como una forma de organización que no sigue una lógica jerárquica, sino que cualquier elemento que forme parte de esa red, puede modificar otro elemento de esa estructura. Es decir, son sistemas abiertos, dinámicos y conectables.

Es así entonces, que las redes son definidas como la conexión entre diferentes elementos que comparten algo en común, ya sea un objetivo o alguna experiencia en particular, en donde la trama central está en el ida y vuelta que existe entre cada una de sus partes y logra sostenerse en el tiempo, por el aporte que cada uno realiza.

Por lo tanto, dicha red cumple la función de contención y cooperación. Tomando como ejemplo a la Red de Centros Culturales de la Plata, una experiencia que se recupera del texto de Valente (2019), los mismos tienen como objetivo crear y reforzar lazos de solidaridad y cooperación entre los espacios culturales (Pp. 52). La construcción de redes entre espacios de cultura permite crear un canal de difusión, de cooperación mutua y de conexión con la coyuntura social, nutriéndose de las experiencias de quienes la componen.

Por lo tanto, a la hora de pensar el trabajo de los espacios culturales, la noción de red está muy presente. Es de esta forma, que dichos proyectos que tienen como característica principal ser autónomos e independientes en su manera de gestionarse, es necesario el apoyo y el sostenimiento de todos a través de la creación de redes colaborativas de cooperación mutua. A su vez, porque se permite que, gracias a la experiencia compartida y a los modos que cada uno tiene de realizar sus actividades, logran escribir y, hasta pautar, maneras entre ellos de potenciarse internamente.

Una característica clave de dicha red es que la legitimidad entre sí no se da en una disputa de poder, sino más bien en el hacer, en el trabajo colectivo y la presencia que se tenga de las instancias que se plantean para la puesta en común de las ideas.

Es entonces que, entender a los espacios culturales como redes y circulación de cultura, implica cambiar la mirada estática de producción artística y comenzar a verlos como nodos dinámicos dentro de un entramado mucho más amplio de intercambios, relaciones y flujo en el campo de la cultura.

En primer lugar, porque esto habla de que los espacios culturales no están aislados de lo social, sino más bien contactan constantemente personas, con proyectos y espacios de realización artística y cultural. Lo que sin dudas genera que, un vínculo estrecho con el lugar de desarrollo de los proyectos y el conocimiento consciente de lo que sucede alrededor, tratando de dar una respuesta desde el plano cultural.

En segundo lugar, porque las redes permiten la circulación de bienes y servicios culturales, buscando que cada creación no quede y sea perteneciente a un solo espacio, sino más bien que al andar, se resignifican y expandan. Es decir que, al circular, se adaptan, reinterpretan y

resignifican según el contexto de cada espacio. No solo "se transportan", sino que se transforman en el encuentro con nuevas comunidades y públicos.

Y por último, este trabajo en red permite el reconocimiento de los actores que integran estos espacios, poniendo en valor el trabajo que realizan diariamente. Establecer conexiones con otros espacios o colectivos de trabajadores culturales, permite trazar una línea de reconocimiento cuando ese reconocimiento no proviene del Estado o la sociedad, por lo tanto, parte de la necesidad de saber quiénes son, qué hacen, cuánto tiempo realizan sus tareas y de esa forma, establecer criterios entre los mismos.

Coincidiendo con Valente (2019) la red ha sido una respuesta de las experiencias alternativas a la pregunta sobre cómo conectar lo disperso, como vincular a aquellas personas y grupos que han quedado expulsados del sistema central. De esta manera las redes funcionan también como contención y fortaleza para mejorar o hacer frente a lo que se pueda venir en el plano social, económico o cultural.

2. Nociones de trabajo en el marco de los Espacios Culturales

Caracterizar el trabajo en el ámbito de la cultura puede resultar un desafío, incluso para quienes forman parte de este sector. Esto se debe a que aún se trata de un campo en construcción, que se va definiendo y profesionalizando a medida que los actores habitan diversos espacios, se recopilan experiencias y se consensuan ciertos rasgos comunes del trabajo cultural.

Para comenzar a caracterizar este concepto, puede decirse que, según Mauro (2020), en el mundo laboral coexisten dos visiones: una perspectiva clásica o tradicional, caracterizada por jerarquías, organigramas definidos, horarios y funciones claras; y una perspectiva ampliada o no clásica, que “además de caracterizarse por sus diferencias con la noción clásica del trabajo —como la contratación a tiempo parcial, la estacionalidad, la ausencia de un único empleador y de seguridad social— subvierte los conceptos de jornada y espacio laboral” (p.9). Es desde esta segunda mirada que este apartado se posiciona para abordar el trabajo en el ámbito cultural.

De la Garza Toledo (2009) sostiene que el trabajo no clásico o ampliado no parte de una concepción tradicional de relación laboral asalariada, sino que se entiende como una interacción

entre actores clave del proceso productivo, donde el cliente está presente en la interacción y se vuelve indisoluble la relación entre producción y consumo (p.127).

Esta mirada no clásica del trabajo incluye un conjunto de categorías que se asemejan a las características del trabajo cultural.

La primera categoría que se propone es la que hace alusión al formato en que se desarrolla este trabajo: **informal y precario**. Como expresa Mauro (2020), en el trabajo no clásico no existe una separación entre producción y reproducción, por lo que el límite entre trabajo y no trabajo se vuelve difuso (p.9). En el sector cultural, esto se evidencia en que no hay una frontera clara entre tiempo de trabajo y ocio: se suele trabajar durante fines de semana o fuera de horarios formales. Tampoco existe un espacio físico fijo: una idea puede surgir en una reunión informal y continuar en el hogar, lo que dificulta separar trabajo y descanso.

Económicamente, esto se traduce en precarización laboral. La falta de reconocimiento del trabajo cultural genera informalidad: trabajos sin contratos, sin horarios definidos ni seguridad social, especialmente en sectores independientes y autogestionados. Lorey (2006) señala que muchos productores culturales persiguen trabajos temporales, viven sobre proyectos y persiguen contratos de trabajo con varios clientes al mismo tiempo, o al menos uno tras otro, por lo general sin seguro de enfermedad, vacaciones pagadas ni subsidio de desempleo; sus empleos no les cubren la seguridad social y por lo tanto no gozan de ninguna, o sólo de una mínima protección social. (Pp 7).

Aunque a simple vista, se observa que el trabajo en la cultura tiene dichas características, no necesariamente en todos los casos sea igual justamente, al no haber una estructura fija para los trabajadores de este ámbito, se van creando las propias reglamentaciones en cada caso en particular.

Surgen entonces preguntas como: ¿quiénes no reconocen la cultura como trabajo? ¿Por qué cuesta pensarla en términos económicos? A nivel social, en la región del litoral, recién en la última década comenzó a hablarse de profesionalización cultural mediante carreras universitarias. En el plano estatal local (Corrientes), la ausencia de leyes específicas y de un

registro oficial de trabajadores dificulta su reconocimiento. Si no se sabe cuántas personas trabajan en cultura ni qué tareas realizan, es difícil otorgar reconocimiento y derechos.

Aun así, la proliferación de espacios culturales, centros y casas de cultura brindó un primer marco de visibilidad y estructura. Mauro (2020) señala que el auge de las llamadas “industrias creativas” permitió aplicar parámetros económicos a la producción y consumo de bienes culturales, reconociendo la creatividad como factor de valor (p.3). Esto posiciona a los trabajadores culturales como parte del sistema económico y aporta legitimidad a su labor.

Desde luego, las industrias culturales no resuelven por completo la precariedad ya que no todas las personas acceden a ellas. Sin embargo, se considera que la implementación de políticas públicas y la organización del sector en sindicatos permitirá avanzar hacia mejores condiciones en el futuro.

Una segunda categoría se vincula al propósito del trabajo cultural: **la producción creativa y simbólica de bienes y servicios**. Secundando a Mauro (2020), esta producción simbólica que se habla es aquella que posee una existencia tangible más allá de quien los produce y quien los consume, lo cual permite su almacenamiento, reproducción y/o reventa, o subjetivados, por lo que quedan depositados en el/la destinatario (Pp. 9)

El desarrollo de la cultura en ciertos ámbitos, como casa o espacios culturales producen iniciativas que generan significados, valores e identidades colectivas. El objetivo no es solo ofrecer entretenimiento, sino transmitir mensajes, ideas, memorias o relatos que constituyen identidad (por ejemplo, el cine nacional que visibiliza sucesos históricos que conforman la identidad argentina).

Este aspecto que diferencia al trabajo de la cultura de otro, tiene por objetivo que todo lo que se realice, desde cualquier rama artística, además de tener un carácter original o innovador, también busque dejar un contenido, un mensaje, una idea que permita al público ser parte de algo más que solo la mera participación pasiva de alguna actividad cultural. Por lo tanto, pensar en términos de cultura, es sacarla del plano del entretenimiento y pasarla al plano de la construcción de sentidos, identidades y contención colectiva.

Dentro de este mismo punto, también se podría exponer de como en el marco de estos espacios, se generan acciones culturales que permiten, por un lado, que la sociedad acceda a la cultura, teniéndolo a este como un derecho, y por otro lado, se genere un marco de reconocimiento laboral para quienes forman parte de este.

La tercera categoría se refiere a **la estructura del trabajo** basada en proyectos y en redes colaborativas. Yaquinta (2009) expone que la noción de organización por proyectos [...] surge en los '90 desde diversas perspectivas y campos disciplinares que comienzan a prestar atención a su difusión en diversos campos de actividad (p.2)

En cultura, resulta común trabajar en proyectos culturales o ciclos de actividades, muchas veces de forma temporal. Esto deviene del dinamismo del sector, su constante cambio y la necesidad de adaptarse. La lógica de proyecto también posibilita que los equipos sean flexibles y participen en varios proyectos a la vez.

La naturaleza creativa de la producción cultural requiere de una constante innovación, y cada proyecto suele tener una identidad única que se adapta a los contextos cambiantes del mercado cultural y las tendencias sociales.

Por supuesto que para la realización y concreción de proyectos culturales es necesario la creación de redes de trabajo que por lo general son interdisciplinarias. En el campo de la cultura, para llevar a cabo es importante el trabajo mancomunado con otros sectores de la sociedad, que permitan enriquecer los mismos. Como dice Yaquinta (2009) los proyectos no constituyen actividades aisladas sino que operan en entornos de recurrente colaboración. (p.2)

En los espacios de cultura, es común que estas relaciones puedan darse de dos formas: duraderas y temporales. La primera más vinculada a aquellas relaciones institucionales, empresariales y estatales (locales o nacionales), las cuales muchas veces son fuentes de financiamiento para esos proyectos o bien las que habilitan otro tipo de vínculos. Y la segunda, son aquellas que están relacionadas con el objetivo de la actividad en sí, podrían ser colectivos de artistas o sociales que se vinculen para la concreción de un acción, pero que no necesariamente desaparecen. En palabras de Yaquinta (2009), aunque los proyectos son temporales, las redes sociales sobre las cuales estos descansan son más duraderas. (p.3)

Finalmente, una cuarta categoría que permite caracterizar el trabajo en los espacios culturales es la vinculada a su **naturaleza: independiente y autogestiva**. Tal como se expuso, si bien existen formatos estatales o comunitarios, gran parte de las prácticas culturales se sostienen en la independencia de quienes las impulsan y en la capacidad de autogestión para sostener proyectos.

Este rasgo no sólo implica una forma de organización laboral, sino también una identidad política y cultural. La autogestión permite que los trabajadores de la cultura creen sus propios marcos de acción, definan agendas y desarrollen propuestas que, muchas veces, surgen como respuesta a vacíos estatales o a la falta de políticas públicas específicas. De este modo, el trabajo cultural independiente se constituye en un motor que mantiene vivas las dinámicas creativas locales, habilitando experiencias diversas y con arraigo comunitario.

Por supuesto, esta modalidad trae consigo tensiones: la independencia suele significar falta de financiamiento estable, precariedad y ausencia de protección social. Sin embargo, también otorga libertad creativa, flexibilidad y la posibilidad de construir redes de cooperación horizontales, que constituyen una fortaleza del sector cultural.

Coincidiendo con la Yaquinta (2009), aún queda mucho por profundizar en este aspecto dentro del ámbito cultural. Sin embargo, es enriquecedor pensar en un posible equilibrio entre las dos miradas del trabajo: una que entienda las lógicas del mercado y reconozca la dimensión económica, sin perder de vista el papel simbólico, creativo y social de la cultura.

En este sentido, el desafío consiste en avanzar hacia un reconocimiento pleno del trabajo cultural, que contemple tanto su aporte económico como su valor simbólico en la construcción de identidades, memorias y sentidos colectivos. Reconocerlo como un trabajo legítimo implica también generar marcos normativos, políticas públicas y formas organizativas que garanticen derechos, sin desarticular la riqueza que proviene de la independencia, la autogestión y la creatividad.

De esta manera, los espacios culturales se presentan no sólo como escenarios de producción artística, sino también como territorios de trabajo donde se tejen relaciones sociales, económicas y simbólicas fundamentales para el desarrollo de las comunidades. Y de esta forma, se da una

alternativa al menos, en donde, quienes pertenecen al ámbito de la cultura, puedan construir y establecer criterios de funcionamiento.

2.1 Amateur o profesional: Dicotomías en el trabajo cultural

Adentrarse en el mundo del trabajo en la cultura implica indagar en qué otros conceptos se entrelazan y atraviesan la cotidianidad de sus actores. Desde esta perspectiva no clásica del trabajo planteada por Mauro (2009), resulta pertinente analizar las definiciones de trabajo amateur y profesional dentro de los espacios culturales. Estos conceptos permiten comprender qué ocurre entre el arte, la cultura y el trabajo tal como lo conocemos así como también, de qué manera los propios actores conciben su labor y la de quienes comparten estos ámbitos.

En el campo cultural la percepción social de las actividades desempeñadas por artistas y gestores se distancian de la noción tradicional de trabajo. Esta divergencia responde, en parte, a que el sector cultural transita un proceso de profesionalización aún en desarrollo. Con frecuencia, la trayectoria del artista o gestor se inicia en la práctica del oficio, y la formación formal aparece posteriormente, muchas veces, en espacios no académicos. A ello, se le suma un estigma persistente que asocia estas labores con el entretenimiento, más que con una ocupación profesional consolidada o socialmente reconocida.

Esta situación puede pensarse desde la dicotomía entre amateur y profesional que Boix (2018) problematiza. La autora explica que, históricamente, lo profesional estuvo vinculado al dominio técnico, mientras que lo amateur se asoció con la gratuidad, es decir, con prácticas carentes de formalidad académica o la seriedad atribuida a una trayectoria profesional. Según su planteo, el trabajo amateur se define por la espontaneidad y el idealismo, frente a la aplicación de normas que regulan las prácticas estéticas (Boix, 2018:59). En consecuencia, las prácticas amateur han sido entendidas como actividades informales o no proyectadas para la vida profesional.

Se dice que un trabajo amateur es una serie de prácticas definidas por un principio de espontaneidad e idealismo frente a otras fundadas en la aplicación de normas que encuadran la práctica estética (Boix, 2018:59). En principio, parecería que las prácticas amateur carecen de formalidad académica o como algo que no se toma en serio para la vida de uno.

La oposición entre artistas profesional y aficionado ha sedimentado históricamente gracias a la asociación de lo profesional con el dominio técnico, y de lo amateur con lo gratuito de todo el sentido del término (Boix, 2018:59)

Partiendo desde acá, se podría establecer el primer criterio a analizar: desde el punto de vista económico. Según las definiciones que propone Boix (2018) en su análisis, la diferencia entre amateur y profesional reside en que el primero elige una actividad, en este caso artística, lo toma como un “*hobby*” y encuentra su sustento económico en otra parte. Mientras que el segundo, dedica su tiempo a una actividad artística generando los suficientes ingresos para poder vivir de ella.

Es entonces que desde este primer enfoque se puede cuestionar esta tajante separación de las terminologías propuestas. Esta diferencia resulta insuficiente para comprender la realidad cultural ya que, como se menciona en el apartado anterior, los trabajadores culturales se caracterizan por su polifuncionalidad, es decir, que pueden o no contar con formación académica específica y desempeñar tareas diversas, relacionadas o no con ella. Esto responde a que, si se considera solo el criterio económico, quienes ejecutan proyectos de corto y mediano plazo requieren múltiples fuentes de ingreso para sostener su labor. La informalidad en el sector contribuye a que muchos no vivan exclusivamente de la cultura, combinando su práctica artística con empleos más estables que les permiten financiar sus proyectos propios. Esta condición no anula específicamente la profesionalidad de su trabajo, sino más bien, evidencia la precariedad estructural en la que se desarrollan.

Otro criterio observado en el texto de Boix (2018) es el relacionado entre estos términos y la formación académica. La figura del virtuoso en el romanticismo, por ejemplo, desplegó un proceso que culminó en altos grados de especialización y maestría técnica por parte de los músicos especializados, separándolos de los ejecutantes aficionados (p.60)

Este análisis resulta relevante para los espacios culturales independientes, quienes constituyen el foco de esta investigación. En ellos se busca reconocer a quienes trabajan cotidianamente en tareas vinculadas con el arte y la cultura, aun cuando la profesionalización académica sea un fenómeno reciente en ciertas regiones. La formación de muchos actores se ha desarrollado en espacios no formales (mercados de industrias culturales, talleres, cursos, seminarios breves

dictados por profesionales en distintas provincias, entre otros) lo que no invalida la profesionalidad de sus prácticas. Según Martinell Sempere (2001) muchas de estas actividades se orientan más al intercambio de experiencias que a la constitución de un corpus formativo o un programa de contenido explícito y, en muchas ocasiones, sirven para descubrir, desde posiciones de un cierto aislamiento, como la existencia de otros profesionales que han recibido encargos similares y que poco a poco constituyen una representación social, están configurando un sector y una profesión específica (p. 6)

En un contexto como el que se plantea aquí, de profesionalización, son los propios integrantes del ámbito cultural que van construyendo criterios de la práctica y la identidad profesional, buscando la legitimación entre ellos. Como bien lo señala Rojas (no se el año), los ámbitos de desarrollo del gestor cultural son amplios: forman parte del gobierno nacional, provincial o municipal en áreas de cultura administrativas o en espacio de dependencia del mismo; también están el sector independiente como productores de eventos o coordinadores de espacios culturales; y en casas comunitarias o barriales. Y aun, en ninguno de esos ámbitos laborales existe un organismo que regule, estructure y defienda a los trabajadores de la cultura.

En este proceso que se menciona como profesionalización o también, la búsqueda de una estructura acorde a la realidad cultural, aún sigue siendo un desafío para el campo. Sin embargo, esa falta actual que se puede observar, no necesariamente recae en la responsabilidad de quienes habitan el campo cultural de no tener un sindicato de trabajadores o una colegiatura que legitime su labor. Más bien es interesante pensar cuáles serían esas formas de organizarse que encuentran entre quienes conforman distintos ámbitos de la cultura, que logre reconocerlos.

Es por ello que, en este campo en particular de análisis, se propone pensar y acercarse a un término más híbrido entre lo amateur y lo profesional. Comprender ambos términos como categorías abiertas y permeables permite ampliar la mirada sobre las prácticas culturales. Lejos de pensarlas como polos opuestos, se trata de reconocer los cruces, las tensiones y las zonas intermedias que enriquecen al campo. Este enfoque híbrido no solo habilita a valorar experiencias diversas, sino que también invita a cuestionar los límites establecidos y a re pensar nuevas formas de organización cultural.

Este enfoque invita a reflexionar sobre los lentes con los cuales se mira y analiza el trabajo en la cultura, invitando así a no caer en simplificaciones tajantes y habilitando a la construcción de nuevas categorías que reflejen con mayor fidelidad la complejidad del sector

3. Formas de organizar, gestionar y reconocer el trabajo en la cultura

El trabajo en el campo cultural se caracteriza por su heterogeneidad y dinamismo. A diferencia de otros sectores económicos, en la cultura confluyen formas de organización que combinan la creatividad individual, la cooperación colectiva y la mediación institucional. (Parino, 2025). Y convergen en diferentes lugares en donde los trabajadores culturales se asientan y desarrollan sus actividades.

Estas modalidades no solo reflejan lógicas económicas, sino también representaciones simbólicas, identitarias y políticas que inciden en cómo los trabajadores culturales se reconocen a sí mismos y son reconocidos por la sociedad. En este sentido, estudiar las formas de organizar, gestionar y reconocer el trabajo cultural permite iluminar tanto sus tensiones específicas —precariedad, informalidad, desprotección social— como sus potencialidades —innovación, redes comunitarias, autogestión—.

Parafraseando a Mauro (2018), el trabajo cultural suele desarrollarse en un marco de inestabilidad estructural. La temporalidad de los proyectos, la intermitencia de las oportunidades laborales y la falta de marcos regulatorios específicos generan una constante tensión entre la creatividad como motor y la precariedad como condición. Y a su vez, los escasos datos sobre quiénes y cuántos son los que forman parte de este sector, impide la generación de indicadores que permitan mejorar esas condiciones visibles en líneas generales pero invisibles para los Estados. En este marco, la falta de políticas públicas genera que muchas veces sea la propia comunidad cultural la que se organice de manera colectiva para garantizar circuitos de circulación, visibilidad y sostén material.

De allí que muchos trabajadores culturales deban combinar múltiples ocupaciones, articular ingresos de distintas fuentes y sostener trayectorias que no siguen los patrones lineales del empleo asalariado tradicional. Este rasgo no debe leerse únicamente en clave de carencia, sino también como parte de una lógica de flexibilidad y adaptabilidad que constituye la identidad del

sector. Y que es menester que la lupa con la cual se observe a los trabajadores de la cultura, contemple el contexto en que estos se desarrollan, ya que eso permitirá evitar sesgos sobre el sector.

Es de este modo, como lo dice Mauro (2018) que los sectores culturales o artísticos son caracterizados como grandes familias, regidas por objetivos comunes, idea que se acentúa ante la necesidad de generar acciones de resistencia frente a los embates de los gobiernos de derecha neoliberales del último decenio. (p.16).

Profundizando en el plano conceptual, es pertinente retomar a Bourdieu (1995), quien plantea que en los campos artísticos el prestigio y el reconocimiento simbólico operan como capitales tan relevantes como el económico. Este capital simbólico no sólo estructura jerarquías dentro del campo cultural, sino que también incide en la posición social más amplia de los actores, habilitando oportunidades, acceso a recursos o pertenencia a redes de poder. De allí que el reconocimiento del trabajo cultural, tal como lo plantea Vich (2019), trascienda lo económico: se trata de una disputa por legitimidad y visibilidad social que define quiénes son reconocidos como productores de cultura y quiénes quedan en los márgenes.

Sin embargo, esta situación plantea un dilema: mientras la cultura es celebrada como motor de creatividad y cohesión social, quienes la producen cotidianamente suelen enfrentar dificultades para ser reconocidos como trabajadores plenos, con derechos y protecciones. Precisamente, este desfase entre la centralidad simbólica de la cultura y la marginalidad de sus condiciones laborales constituye un eje central para pensar cómo se organiza, gestiona y reconoce este tipo de trabajo en la actualidad y situarlo en el marco de espacios culturales, tal como lo plantea la investigación.

Todo este entramado de ventajas y desventajas de los trabajadores culturales, permite que se puedan repensar otras formas posible de economía, con un tipo de reconocimiento, con una forma de retribución por el trabajo realizado, pero por sobre todo, de comprender si posible pensar en, lo que algunos autores llaman “la otra economía”.

3.1 Asociativismo cultural

En el proceso de estudio de los espacios culturales, teniendo como objetivo la forma en que estos logran gestionarse internamente, aparecen allí otras maneras de organizarse que no persiguen específicamente lógicas economicistas o modelos neoliberales para la subsistencia. No precisamente porque se piense que sea un trabajo ad honorem o voluntario, todo lo contrario, es importante aquí derribar el mito de que la única forma posible de subsistencia sea la que propone el mercado.

En las últimas décadas, el asociativismo cultural y las llamadas " economías solidarias" (Barona, 2013) se han configurado como alternativas significativas frente a los modelos tradicionales de gestión y producción cultural. Estos enfoques parten de la necesidad de repensar las formas de organización colectiva y los modos de sostener proyectos culturales en contextos marcados por la precarización laboral, la desigualdad en el acceso a recursos y la concentración de bienes simbólicos y materiales.

A su vez también nacen de la inquietud de encontrar otra forma de reconocer el trabajo de quienes son parte de estos proyectos culturales. Como bien se hace mención en la introducción de este capítulo, el escaso reconocimiento de los trabajadores de la cultura tanto a nivel social como a nivel estatal, genera que dentro de este ámbito, las personas tuvieran que adoptar maneras de establecer criterios de organización y gestión que luego deriva en reconocimiento, de unos y otros.

Como bien lo comenta Guerreiro (2010), en las últimas décadas han surgido una variedad de organizaciones y estrategias populares que, en el esfuerzo por resistir el avance del capitalismo globalizado y sus consecuencias, han comenzado a construir experiencias económicas alternativas (p.68). Se trata de una serie de valores compartidos entre quienes conforman cierta grupalidad, como la autogestión, la reciprocidad, el trabajo colectivo y la autonomía, que comienzan a prevalecer en sus discursos.

Con las diversas crisis económicas, sociales y culturales que atravieso Argentina, el arte y la cultura se convirtieron en ámbitos fuertemente interpelados y controlados por el régimen, ya que fueron censuradas en la época de la dictadura militar (1976-1983) y luego, en el 2001,

desalojadas de los espacios que solían habitar los colectivos de artistas. Todos esos antecedentes, fueron fuente de resignificación para el ámbito cultural. Como bien lo menciona la autora Mauro (2018), ante el estallido social vivido en Argentina a principios del siglo XXI, los artistas, gestores culturales y ciudadanos comunes, tomaron espacios en desuso o abandonados como forma de volver a ocupar el espacio público y comenzar a reescribir la historia.

Son justamente todas estas marcas que de alguna forma permitieron ciertas discusiones internas en la cultura, dando paso a las economías solidarias a adentrarse en ese mundo y adaptarse a un ámbito distinto también, puesto que estas últimas suelen estar asociadas a pequeñas pymes o casas de agricultores o el intercambio de alimentos. Dentro del marco de la cultura, este tipo de economía se inserta para establecer otros criterios de relación con el arte y la sociedad:

- La cultura y el arte, dentro de esta lógica, no sólo se entiende como un producto de comercialización sino más como un proceso de democratización y derecho social. A su vez, se deja de lado el individualismo en los proyectos y se comienza a trabajar en y con la comunidad.
- La constitución de espacios culturales, asociaciones y cooperativas permiten a sus integrantes sostener proyectos y distribuir los recursos justamente.
- Con la economía solidaria, las redes del trueque [...] estos espacios de intercambio permitieron a una importante cantidad de familias de sectores medios y populares reactivar sus capacidades de trabajo y de consumo intercambiando los bienes y servicios que cada uno produce atendiendo del mismo modo una parte de sus necesidades de consumo. (Guerreiro,2010:72). En la cultura, el trueque se traduce en intercambio de saberes en el marco de un taller o de servicios culturales donde la colaboración sustituye la moneda.
- Frente a la precarización laboral y la informalidad en que estos agentes culturales desempeñan su trabajo, la economía solidaria ofrece estrategias de sostenibilidad alternativas.

En síntesis, pensar la economía solidaria en el arte y la cultura es reconocer que la creación no sólo produce objetos o espectáculos, sino también vínculos, identidad, comunidad y posibilidades de vida digna.

Entonces, teniendo en cuenta estos criterios, es menester que dentro de todas las formas organizativas, esta investigación se detenga en una: el asociativismo cultural. Aunque la mayoría de las organizaciones culturales tienen características similares, el caso que se aborda a lo largo de este trabajo es sobre una asociación cultural.

Según Peixoto de Albuquerque (2004) por asociativismo, en sentido lato, se entiende el proceso por el cual una o más personas y/o grupo(s) deciden reunirse de forma regular, pero no necesariamente continua, para atender demandas comunes. Se trata de un proceso fundado en la pluralidad que no tiene la pretensión de verdad única, sino que busca el consenso sobre las divergencias de modo que los resultados de las decisiones estén pautados según principios éticos.(p. 31). Dicho autor menciona que esta práctica social se asienta en la reciprocidad, confianza, pluralidad y respeto.

Como bien lo indica la palabra, asociarse de manera conjunta indica una forma de ser y actuar colectivamente, ya que implica un acuerdo entre quienes integran, la delimitación de objetivos comunes y la construcción de proyectos que no tenga por finalidad primera el rédito económico.

Otra de las características de las asociaciones está vinculada con la manera de tomar decisiones. Como lo expresa Barona (2013), las organizaciones de ESS tienen autonomía en la gestión, la misma que se da en procesos de decisión democrática y participativa. (p. 20). Por lo general, dentro de las asociaciones se da un marco de horizontalidad y democratización de la palabra, lo implica un esfuerzo por lograr consensos pero por sobre todo, de generar instancias de pensamiento crítico y reflexión y comprender que, la responsabilidad que suele caer en una sola persona por ser jefe o líder, acá se distribuye de manera equitativa y participativa.

Otro punto interesante que marca Barona (2013), es el que expresa que las organizaciones de la ESS (economía solidaria social) no excluye al mercado ni al Estado, reconociendo en ellos sus fallas, contradicciones y limitaciones. (p. 20). Esto de aquí es interesante de analizar, porque se trata de un eje que despierta controversias en el campo. Es necesario remarcar que las asociaciones, en este caso culturales, no trabajan en contra del Estado o de políticas que el Estado mismo propone, sino más bien buscan otras alternativas económicas que permitan su sostenibilidad además de poder generar lazos con el Estado y gozar de lo que este proponga.

También en este punto aparecen otras características: autonomía y autogestión. La primera más vinculada justamente con este proceso de toma de decisiones propia de la organización sin que terceros incidan o interfieran en el mismo, por ejemplo, que actividades realizar, que tipo de actividades ofrecer, de qué manera se realizan o con qué frecuencia. Es decir, que el poder de las decisiones se encuentra en quienes conforman las asociaciones. Y la autogestión, según Peixoto de Albuquerque (2004), la esencia de esta práctica social está fundada en la partición del poder y de la ganancia, en la unión de esfuerzos y en el establecimiento de otro tipo de actuar colectivo que encuentra, en la cooperación calificada, la implementación de otro tipo de acción social (p.46). Es decir, que dentro del concepto de autogestión se vislumbra su vínculo con lo económico (la libertad de decidir que hacer para generar ingresos y luego decidir cómo se distribuyen), pero también su posicionamiento en lo político (ese poder de decidir cómo hacer y qué hacer, se reafirma en el trabajo colectivo y le da entidad a la participación en esas instancias).

La construcción colectiva de esa identidad, ligada a lo autogestivo, implica asumir una postura frente a otros actores (ya sea el Estado o el sector privado). Su legitimidad se sostiene en la comunidad que la conforman y la habitan, porque es precisamente en esa forma de ser donde se expresa una flexibilidad que permite adaptarse tanto a las actividades culturales como a las coyunturas sociales. En ese marco, la autonomía y la autogestión se vuelven herramientas que mantienen a los espacios culturales en diálogo constante con la realidad que los rodea.

Por supuesto que dentro de las asociaciones culturales no todo es positivo, pues también marca grietas dentro de esta forma de ser. En lo económico, por ejemplo, puede generar cierta incertidumbre ya que la fórmula para la generación de ingresos muchas veces varía por factores externos (el clima, la oferta de actividades culturales que haya un mismo día, alguna cuestión social coyuntural). Aunque se pueda planear y tener una agenda a mediano plazo, ninguna de esas actividades puede garantizar un ingreso constante y fijo.

En el marco de lo legal, también se presentan críticas significativas en lo que respecta a la protección del trabajo cultural, dado que las regulaciones laborales tradicionales resultan insuficientes para abarcar la intermitencia, la informalidad y la diversidad de vínculos contractuales que caracterizan al sector. La conformación de asociaciones culturales da una

entidad legal ante el Estado, pero intermitente, como se estructura ese trabajo, qué garantías tienen aquellos que la conforman, qué seguridad económica se les brinda. Son puntos interesantes de analizar.

En palabras de Barona (2013) al ser la ESS un proceso en co-construcción, su propia práctica y ejercicio es un proceso continuo de aprendizaje, el cual tiene importantes enseñanzas desde una perspectiva ética que corresponde a una visión del mundo más amplia, integrada, humana y cargada de esperanza.(p.24)

La asociatividad para la cultura desarrolla la ciudadanía colectiva; crea empleos; soluciona problemas; refuerza concepciones simbólicas, fortalece identidades, motiva formas de economía social y en el más y mejor deseable de los beneficios crea mundos posibles. Genera capital social. Llena espacios que la acción gubernamental no atiende (Pacheco y Velasco, 2016:246 y 247)

Si bien el asociativismo no constituye una práctica reciente, en el campo de la cultura adquiere un sentido particular, ya que propone una reconfiguración de los parámetros laborales, de las dinámicas de gestión de los espacios culturales y de los mecanismos de legitimación de sus actores.

3.2 Gestión cultural en los espacios culturales

Cada experiencia se configura a partir de decisiones, recursos y contextos que condicionan su hacer. La gestión cultural se moldea según las personas que la impulsan, los territorios donde se inscribe y los vínculos que establece con su comunidad. Como señala Astola (en Canal, 2018), su praxis depende de múltiples factores: quién la ejerce, para qué entidad, con qué medios y para qué fines.

Por lo tanto, hablar de gestión cultural en los espacios culturales implica posicionar a la práctica profesional desde distintas ópticas, es decir, que hay una serie de criterios y perspectivas a tener en cuenta para desarrollar sobre la gestión cultural en el marco de los espacios culturales.

La primera perspectiva que se consolida en torno a la misma se encuentra estrechamente vinculada al área del gerenciamiento y la administración. Martinell Sempere (2001) dice que

gestionar no se centra en la jerarquía sino en la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado. (p.12). Desde esta mirada, la gestión se concibe principalmente como un conjunto de herramientas orientadas a la planificación, la organización y el control de los recursos culturales, con el fin de alcanzar objetivos definidos dentro de marcos institucionales.

Se centra en administrar con eficacia y eficiencia conocimientos y recursos humanos, materiales tecnológicos y comunicacionales, con el fin de obtener unos resultados previstos mediante la planificación. (Astola, 2018:62)

Poner a la gestión cultural desde este enfoque, permite comprender su dimensión organizativa como carácter central dentro de un espacio, ya que gestionar un lugar, en este caso, como lo explica Astola (2018) implica un arduo trabajo de grandes metas y escasos recursos en un tiempo limitado, que debe resolver sus tareas con creatividad (p.63).

Organizar internamente un espacio cultural implica mucho más que distribuir tareas o planificar actividades. Supone también, construir una estructura de trabajo que dé sentido a las acciones del grupo, definir una forma de coordinación que favorezca la participación y la toma de decisiones colectivas, y establecer estrategias que permitan concretar los objetivos comunes. En este sentido, la organización se convierte en un ejercicio de liderazgo y de gestión: una práctica que orienta los esfuerzos, articula los recursos disponibles y fortalece las redes colaborativas tanto dentro como fuera de la institución. De este modo, la dimensión organizativa de la gestión cultural no solo busca la eficiencia en los procesos, sino también la creación de un entorno donde la creatividad, la cooperación y el sentido de propósito puedan desarrollarse plenamente.

La gestión cultural permitirá ordenar los procesos que se llevan adelante en un espacio cultural, llenar de sentido y dirección, generar confianza en las decisiones que se tomen y fortalecer el camino que se fue construyendo. Es, entonces, una disciplina utilizada con enfoque que sirve como instrumento para la producción de bienes y servicios culturales, para la reflexión estratégica en el territorio y para el desarrollo de una visión global favorecedora de interacciones en la gestión de la complejidad social (Gomez y Hernandez, 2008:23)

Otro enfoque relevante para comprender la gestión cultural en los espacios es aquel que la concibe desde su dimensión de mediación. En el desarrollo cotidiano de las actividades culturales y artísticas, los espacios se convierten en puntos de encuentro donde circulan personas, proyectos e ideas diversas. Sin embargo, reconocer y potenciar ese flujo implica comprender que la gestión cultural no se limita a la coordinación de actividades, sino que asume un rol estratégico como puente entre el espacio cultural y las múltiples instituciones, colectivos y asociaciones que confluyen en un mismo territorio. En este sentido, la gestión de la cultura puede entenderse como una práctica de comunicación e intermediación entre quienes producen ideas, bienes y servicios culturales (Astola en Canal, 2008:63).

Esta dimensión resulta especialmente significativa porque pone de relieve el valor de las relaciones que se generan en el proceso de gestión: vínculos que no solo enriquecen los procesos de creación interna y fortalecen la motivación de los equipos de trabajo, sino que también amplían las posibilidades de cooperación entre entidades. De este modo, la gestión cultural como mediación favorece la emergencia de nuevas formas de producción simbólica y colectiva, contribuyendo al desarrollo de ecosistemas culturales más integrados y colaborativos.

Como bien lo define, Gomez y Hernandez (2008), la gc tiene que propiciar la conexión, proporcionando la información y las comunicaciones necesarias, entre los diferentes agentes y colectivos de un territorio porque cuanto más extensa y densa sea la red entre los diferentes agentes más dinámica será la actividad cultural. (P.26)

Una tercera perspectiva de la gestión cultural la sitúa como un espacio de creación de proyectos. Mariscal Orosco (2012), plantea que un elemento importante en la gestión cultural reside en la necesidad de diseñar proyectos acordes con un diagnóstico sistemático que permita, por una parte, atender los problemas y también que las acciones en su conjunto sean coherentes, rentables, viables y faciliten la participación respetuosa y democrática de la población a la que va dirigida (p.96).

Esta mirada reconoce la capacidad creadora que posee la gestión cultural para transformar las dinámicas y problemáticas del contexto social en propuestas artísticas y culturales concretas. En este sentido, el gestor cultural no solo organiza o coordina, sino que también actúa como un

agente creativo capaz de interpretar la realidad, identificar necesidades o tensiones del entorno, y traducirlas en acciones que visibilicen determinadas manifestaciones sociales.

La construcción de un proyecto cultural implica, entonces, ordenar ideas, articular recursos y conducir procesos colectivos que vinculan lo artístico con lo social. La gestión cultural, entendida desde este enfoque, permite que la creatividad se materialice en proyectos que expresan el contexto en el que se inscriben: contextos que a veces están atravesados por desigualdades y conflictos, y otras veces por la necesidad de encuentro y celebración. De este modo, la gestión cultural adquiere un sentido integral, en tanto el proyecto se convierte en una vía para canalizar, dar forma y resignificar aquello que sucede en la realidad social.

Finalmente, es posible reconocer una dimensión de la gestión cultural vinculada a su propio proceso de profesionalización. Tal como se ha señalado en otros apartados de esta investigación, la gestión cultural aún transita un camino en el que la formación académica y el aprendizaje empírico coexisten y se entrelazan. La falta de herramientas formativas específicas, muchas veces ha llevado, a que quienes gestionan desde el oficio deban tomar decisiones a partir de la experiencia directa, en un proceso de constante prueba y error. Y no porque el proceso académico asegure que el margen de error no esté, pero sí garantiza que se achique esa brecha o bien se dispongan mejor los recursos.

Sin embargo, este aspecto no debe comprenderse de manera negativa, sino más bien como una característica constitutiva del campo: la gestión cultural se nutre tanto del saber práctico (que permite comprender el funcionamiento interno de los espacios y comunidades culturales), como de la formación teórica, que ofrece marcos conceptuales y comparativos para pensar las acciones desde una perspectiva más amplia. Ambas dimensiones resultan necesarias y complementarias. En palabras de Astola (2018) la combinación de praxis y teoría es fundamental para interpretar y gestionar los hechos culturales de manera creativa, innovadora y transversal (p. 69).

En este sentido, reconocer el valor del error y del aprendizaje situado permite comprender a la gestión cultural como un campo en construcción, donde la práctica y la reflexión se retroalimentan constantemente.

Todos estos puntos de vista permiten comprender la gran versatilidad que tiene la gestión cultural en el marco de los espacios culturales que va desde su coordinación general hasta la participación activa y creativa de proyectos que atienden a necesidades sociales y culturales. Sin duda, son los espacios culturales (y quienes los integran) que visibilizan como la gestión cultural se transforma, está en permanente diálogo con la comunidad y es dinámica, posibilitando ser una herramienta que articula y da forma a los procesos culturales.

3.3 Habitando espacios culturales: caracterización de los actores.

Este capítulo final precisamente busca comprender sobre quienes son los actores que componen los espacios culturales, de donde vienen, cuales son sus aspiraciones y si sobre todo, es posible esbozar características comunes.

Todo espacio cultural está hecho, ante todo, por personas. Son los actores (gestores, artistas, colaboradores, públicos, instituciones aliadas) quienes con sus trayectorias, saberes y modos de vincularse le otorgan identidad y movimiento a cada lugar. Reconocer esta dimensión humana de la cultura implica comprender que los espacios no existen por sí mismos, sino que se construyen y transforman a partir del encuentro entre quienes los habitan y de ahí la importancia de su caracterización.

Como se ha observado en los capítulos anteriores, la profesionalización de la gestión cultural como tal está en proceso de desarrollo y fortalecimiento. Sin embargo, durante todo este tiempo que los espacios culturales existieron, los actores que intervienen y componían dichos lugares, aparecen como agentes claves para esa profesionalización también. Ya que serán, los que más adelante, le pondrán la impronta y le dan importancia a su quehacer.

Para iniciar con esta caracterización, Valente (2018) explica que, así como los modos de hacer cultural son diferentes, también se observan diferencias en las formas en que los actores definen su forma de intervención. No en todos los proyectos los agentes se nombran de igual forma. (P.66). Esto sin dudas, abre paso al primer punto de partida de los agentes: su versatilidad o la necesidad de ser versátil ante el contexto.

Los agentes culturales no sólo desarrollan una sola tarea competente a su área o su formación, sino que se van adaptando a los cambios que propone la misma cultura como esfera de trabajo.

Aquellos que comienzan siendo, por ejemplo, artistas solamente, luego se ven gestionando una actividad para sí mismo o para otros, y su rol cambia, pasa de artista a gestor.

Como lo dice Valente (2018), se observa en los últimos años la presencia de la figura del artista-gestor, en el cual se aparta la centralidad de su práctica de la producción de objetos hacia un trabajo más procesual y muchas veces contextual (p.67). Es decir, su práctica ya no solo se limita a la creación de una pieza artística sino que también adopta otros perfiles como el de curador, crítico, y gestor. Durante todo el proceso creativo de la obra, este artista gestor también se encarga de la comunicación y difusión de su proyecto ya sea por redes sociales o bien en medios tradicionales, con la finalidad de dar a conocer que es lo que se va realizar o vender entradas en caso de ser necesario. Así, son los mismos artistas los que se establecen como agentes de gestión de diferentes espacios para establecer un lugar propio de enunciación y legitimar sus propias prácticas. (Valente, 2018:67)

En el Capítulo 2, se expone justamente, que el propio contexto cultural iba llevando a los trabajadores de la cultura a tener que desempeñarse en otros aspectos que no son necesariamente su área o su campo principal. Ese trabajador que necesita generar más ingresos, su característica versátil, le permitirá ser algo hoy y poder adaptarse mañana.

Otra característica relevante es la capacidad de los actores culturales para construir redes. Su labor implica conectar e interactuar con otros agentes: colegas, gestores, representantes institucionales, funcionarios públicos, artistas y comunidades locales. La necesidad de tejer redes constituye, sin dudas, una de las columnas vertebrales de la acción cultural. Como señalan Gomez y Hernandez (2008), los agentes culturales deben propiciar la conexión, facilitando la información y la comunicación entre los distintos colectivos de un territorio, ya que cuanto más extensa y densa sea la red entre los diferentes agentes, más dinámica será la actividad cultural (p.26).

Esta característica de los actores culturales permite ampliar su horizonte laboral y conectar con otros territorios, su forma de gestionar se nutre en el intercambio con el otro y el valor de conocer más de cerca la realidad social que lo rodea. En palabra de Valente (2018), en sí mismo, cada espacio es una pequeña red entre agentes diversos, que además, muchas veces coordinan de

formas más o menos orgánica con otros grupos u organizaciones artísticas, políticas, sociales, vecinales, de derechos humanos, educativas, etc (p.81).

Otro punto importante de señalar, es su compromiso político con la cultura. Valente (2018) reconoce la existencia de la categoría “militante de la cultura” y lo define, no necesariamente vinculado a un partido político, sino más bien a la defensa de la cultura, sus instituciones y trabajadores. Dentro de la misma, los actores que forman parte de espacios culturales, se posicionan políticamente frente a discursos que puedan afectar su labor o territorio de acción. En este sentido, los actores culturales no solo gestionan o producen cultura, sino que también intervienen en el tejido social, disputando sentidos, visibilizando memorias y promoviendo la participación ciudadana.

La defensa del patrimonio, la visibilización de hechos de racismo o violencias hacia distintas etnias culturales, la protección de las instituciones culturales, la exigencia de mejores condiciones laborales para quienes forman parte de los diferentes niveles. Este compromiso se manifiesta en decisiones cotidianas, qué proyectos impulsar, qué voces visibilizar, cómo construir vínculos con la comunidad que, en conjunto, configuran una práctica política situada. Tal como señala Víctor Vich (2019), la cultura no solo reproduce el orden social, sino que también lo pone en crisis, y es allí donde los actores culturales encuentran su potencial político: en la capacidad de generar espacios de resistencia, reflexión y transformación simbólicas.

Sin dudas, estas son algunas de las características que podrían tener en común los agentes culturales. A ellas se suma su capacidad creadora, que les permite transformar situaciones coyunturales adversas en proyectos artísticos y culturales de gran valor colectivo. En contextos donde los recursos escasean o las políticas culturales son inestables, la creatividad se convierte en una herramienta de resistencia y de construcción de sentido. No se trata sólo de inventar nuevas formas de expresión, sino también de imaginar modos alternativos de organización y sostenimiento, donde el arte funcione como motor de transformación social.

Asimismo, estos actores se distinguen por su visión estratégica, orientada a generar ingresos y sostenibilidad a través de múltiples iniciativas culturales, combinando la gestión, la producción y la mediación. La autogestión se convierte aquí en una práctica habitual que exige planificación, cooperación y una lectura del entorno. A esto se suma su entusiasmo por descubrir nuevos

lenguajes artísticos, explorar otras formas de transitar el arte y abrir espacios de experimentación que sobrepasan los límites tradicionales.

Finalmente, su compromiso territorial representa una de las dimensiones más significativas de su labor. Las acciones de los agentes culturales no se desarrollan en abstracto, sino que responden a las necesidades, memorias y tensiones del territorio en el que se inscriben. Este vínculo con lo local no solo implica pertenencia, sino también responsabilidad: actuar desde y para la comunidad. En este sentido, como sostiene Vich (2019), la cultura puede y debe ser entendida como una práctica de intervención política, en tanto contribuye a disputar significados y a crear espacios donde las subjetividades colectivas se reconozcan y se fortalezcan. Así, el compromiso territorial se convierte también en un compromiso político, porque a través de la acción cultural se gestan procesos de visibilización, resistencia y transformación simbólica

Los espacios culturales dan el lugar en donde estos actores despliegan todas sus cualidades y sin ellos, sostener esta forma de hacer cultura, sería muy difícil. A los lugares hay que cuidarlos, llenarnos de sentido, conectarlos con su comunidad y sobre todo habitarlos, imprimiendo cada experiencia que los agentes culturales puedan darle.

METODOLOGÍA

Considerando las características de la problemática y haciendo hincapié en la particularidad de los objetivos, se realizó un estudio de tipo descriptivo-exploratorio a partir de un abordaje cualitativo del mismo. La investigación buscó indagar los procesos y mecanismos mediante los cuales se organiza, reconoce y gestiona el trabajo dentro del Espacio Cultural Mariño de Corrientes, Capital.

Se indagó en las concepciones y significados de organización y gestión del trabajo en el Espacio, a través de entrevistas a referentes del Consejo Directivo y de los equipos conformados hasta el momento.

Se utilizó como instrumento de recolección de datos entrevistas con preguntas semiestructuradas. El procesamiento de datos se realizó a través del análisis del discurso de los agentes entrevistados. Debido a que mediante éste fue posible reconocer las condiciones sociales de producción del discurso que condicionan aquello que se comunica. A su vez, se elaboró una matriz de actores para clasificar a los entrevistados, permitiendo luego entrelazar en el análisis.

Sobre las entrevistas y los instrumentos de obtención de datos

Se realizaron en total seis entrevistas a trabajadores del Espacio Mariño que han sido en la actualidad o en algún momento, parte del Consejo Directivo. Para las entrevistas se estableció una guía de preguntas para cada objetivo específico, permitiendo profundizar en algún aspecto mencionado durante las mismas y que sea relevante para la investigación.

Con el fin de contrastar y complementar la información obtenida en las entrevistas, se analizaron también las actas de asambleas correspondientes a los años 2023 y 2024. Dichos documentos ofrecen un registro detallado de la gestión anual del Espacio Mariño, incluyendo tanto las actividades culturales realizadas como los aspectos administrativos y contables de cada período.

Asimismo, resulta pertinente señalar que se tomaron notas de las reuniones del Consejo Directivo en las cuales participé, así como de diversas actividades a las que asistí en el marco de mi trabajo como gestora cultural. Este material de campo aportó una perspectiva situada y enriqueció la comprensión del funcionamiento cotidiano del espacio.

Dimensión del análisis

Las entrevistas se diseñaron en base a los objetivos específicos de la investigación lo que permitió el análisis en las siguientes dimensiones:

- OB. E. 1: Identificar las estructuras organizativas y los mecanismos de toma de decisiones.
 - Consejo Directivo: si formó o no parte.
 - Dinámicas del Consejo: de qué forma se toman las decisiones.
 - Dinámicas por fuera del Consejo: prácticas autogestionadas.
- OB. E 2: Reconocer y describir a los actores participantes.
 - Cantidad y tipo de actividades que realiza dentro del Espacio
 - Tiempo de dedicación.
 - Profesión o nivel de formación.
- OB. E 3: Analizar las interacciones, ventajas y desventajas que existen entre las estructuras, los procesos y los actores involucrados.
 - Año de ingreso al Espacio Mariño.
 - Visión sobre el paso del tiempo en el EM

Descripción de las actividades desarrolladas para alcanzar los objetivos generales y particulares.

El trabajo se desarrolló en tres etapas concatenadas. La primera orientada a la búsqueda y recolección de bibliografía, su concerniente lectura y posterior análisis, con el fin de aportar al esclarecimiento y enriquecimiento de la problemática planteada.

La segunda estuvo orientada a la producción del trabajo empírico y las actividades vinculadas con el mismo, como ser: diseño del instrumento de recolección de datos, obtención de información, establecimiento de contactos claves y realización de entrevistas.

Por último, en la tercera etapa se procedió a analizar los datos en forma sistematizada y se llevó a cabo el cruzamiento de datos, entre la teoría leída y plasmada en la investigación con las

voces de los actores protagonistas de este trabajo. Esta esquematización contempla el carácter dinámico propio de la investigación y la influencia mutua que tienen las instancias de teoría y empiria, con su revisión y ajuste constante para el concerniente cumplimiento de los objetivos.

La producción del trabajo implicó además un desafío metodológico particular, dada mi posición como investigadora e integrante activa del Espacio Mariño. Esta doble condición —ser parte de la organización y, al mismo tiempo, analizarla— implicó transitar entre la participación y la distancia analítica, dos dimensiones que no siempre se articulan sin tensiones.

Tal como advierte la tradición de los estudios cualitativos, la investigación desde “adentro” exige un esfuerzo constante de reflexividad, es decir, de reconocer cómo la propia trayectoria, vínculos y experiencias influyen en la interpretación de los datos. En este sentido, fue necesario adoptar estrategias que permitieran distinguir entre el conocimiento práctico adquirido como trabajadora cultural y el conocimiento analítico requerido por la investigación, evitando que la familiaridad con el campo condicionara la lectura crítica de los discursos y documentos analizados.

A su vez, esta posición situada generó ventajas y limitaciones que debieron gestionarse de manera consciente. Entre las ventajas, la pertenencia al espacio facilitó el acceso a documentos internos, la confianza con los entrevistados y la comprensión profunda de las dinámicas organizativas cotidianas. Sin embargo, también surgieron riesgos asociados a la implicación afectiva, como la tendencia a naturalizar ciertas prácticas o a suponer sentidos compartidos que era necesario problematizar. Para enfrentar estos desafíos, se recurrió a estrategias como la triangulación de fuentes —entrevistas, actas, observaciones y notas de campo— y la objetivación de la propia posición en el análisis. De este modo, la metodología asumió un enfoque autorreflexivo que no buscó eliminar la subjetividad de la investigadora, sino transformarla en un recurso analítico, integrándola de manera crítica y consciente en la producción del conocimiento sobre el Espacio Cultural Mariño.

ANÁLISIS DE DATOS

El presente análisis se organiza en torno a cuatro ejes que permiten comprender en profundidad el modo en que el Espacio Mariño (de ahora en más EM) configura su práctica cultural, sus formas de organización y los sentidos que produce. Cada eje responde a una dimensión específica de observación construida a partir del trabajo de campo y del diálogo con los marcos teóricos de los estudios sobre trabajo cultural, autogestión y organizacional.

El primer eje, centrado en la autogestión, el trabajo colaborativo y la apuesta a la cultura, indaga en las condiciones materiales y simbólicas del trabajo en el EM, analizando cómo las prácticas autogestivas articulan independencia, precariedad y construcción colectiva de valor. Este eje inicial permite situar el punto de partida del análisis: el hacer cultural como práctica situada, atravesada por tensiones entre autonomía y vulnerabilidad.

El segundo eje, titulado “para mí es como un hogar”, aborda las representaciones y significados que los actores otorgan al espacio cultural. A partir de las entrevistas, se examina cómo el Espacio Mariño funciona como un ámbito de sociabilidad, encuentro y producción de comunidad. Este eje ocupa el segundo lugar porque introduce una mirada sobre la dimensión simbólica y afectiva del espacio, complementando la descripción organizativa inicial con las experiencias subjetivas que sostienen el sentido de pertenencia y la construcción identitaria. Así, el análisis avanza desde las condiciones estructurales del trabajo hacia las vivencias y significaciones que emergen de la práctica cultural.

El recorrido culmina con los ejes tercero y cuarto, que profundizan en los actores y en la estructura institucional del EM. El tercer eje, “El Espacio son las personas que lo habitan”, se dedica a caracterizar a los sujetos que sostienen el proyecto, analizando sus trayectorias, roles, funciones y formas de implicación política.

Finalmente, el cuarto eje, “Estructura híbrida: ventajas y desventajas del asociativismo”, examina las tensiones entre la formalidad legal y las dinámicas autogestivas que conviven en el espacio. Este orden responde a un criterio analítico que va de lo micro a lo macro —del hacer cotidiano a la estructura institucional—, permitiendo comprender cómo las prácticas, los significados y las formas organizativas se entrelazan en la construcción del EM como proyecto cultural colectivo.

Eje 1: “la autogestión, el trabajo colaborativo, la apuesta fuerte a la cultura”: el trabajo cultural en el Espacio Mariño

La relación entre autogestión e informalidad en los trabajos culturales se ha convertido en un tema central de debate dentro de los estudios sobre trabajo y cultura. Esta relación se presenta como un espacio de tensiones, ambigüedades y contradicciones, donde los discursos sobre la autonomía y la libertad creativa conviven con las realidades de la precarización laboral.

Desde una perspectiva política, la autogestión se asocia con la búsqueda de autonomía frente a las instituciones estatales o al mercado cultural. Los colectivos y trabajadores autogestionados reivindican la posibilidad de decidir sobre los modos de producción, los contenidos y las formas de organización, en contraposición a las jerarquías o dependencias institucionales. Sin embargo, esta independencia se sostiene muchas veces sobre condiciones de informalidad: ausencia de contratos, falta de seguridad social y una alta vulnerabilidad económica. Autores como Rosalind Gill o Angela McRobbie han señalado que esta situación no necesariamente implica una verdadera emancipación, sino que puede traducirse en una “libertad precaria”, donde la autogestión aparece como la única vía posible ante la exclusión del trabajo formal. En ese sentido, la pregunta sobre la forma que tiene de organizarse y también reconocerse internamente el caso de estudio, se vuelve inevitable, para así lograr comprender, desde la perspectiva de los protagonistas, cómo se vive en el trabajo en el marco de un espacio cultural.

En el plano económico, las prácticas autogestionadas se insertan en formas de organización que desafían los modelos tradicionales de producción y financiamiento cultural. A menudo se apoyan en redes de cooperación, economías solidarias y vínculos comunitarios que intentan construir otras lógicas de valor. No obstante, estas mismas dinámicas pueden reproducir la precariedad característica del trabajo informal. El entusiasmo por la independencia puede derivar en la autoexplotación y en la naturalización de la inestabilidad, donde el sostenimiento de los proyectos depende del esfuerzo individual o de la voluntad colectiva sin respaldo institucional. Así, la frontera entre una economía solidaria y una economía de la precariedad se vuelve difusa.

Por último, la dimensión subjetiva de esta relación pone de relieve cómo la autogestión implica también una forma de construcción del yo trabajador. En los campos culturales, el trabajo se asocia con la pasión, la vocación y la creatividad, rasgos que otorgan sentido a la práctica pero

que también funcionan como mecanismos de justificación del sacrificio y la autoexplotación. Desde una lectura foucaultiana, puede entenderse que la autogestión opera como una tecnología de gobierno de sí: los sujetos se ven impulsados a administrarse, motivarse y sostenerse de manera autónoma, internalizando las exigencias del emprendimiento y la productividad permanente. La informalidad, en este marco, no solo es una condición estructural del trabajo cultural, sino también una experiencia subjetiva que produce modos específicos de ser y de habitar el trabajo.

Eje 1.1: La consolidación de prácticas autogestivas en el Espacio Mariño

En el caso estudiado, el EM cuenta con una trayectoria de al menos 125 años¹, desde su conformación como mutual de obreros en 1900. Hacia 1916, la creación de una biblioteca popular permitió ampliar los horizontes culturales de la institución, abriéndose al público y promoviendo la lectura cotidiana. Ya en 1989, la incorporación del teatro independiente marcó un punto de inflexión que consolidó una actividad cultural de amplia convocatoria, a la que luego se sumaron otras propuestas que enriquecieron la grilla artística del espacio. Desde sus inicios y hasta la actualidad, el Espacio Mariño ha sostenido una estructura asociativa, en un principio vinculada estrictamente por su estatuto, pero que con el tiempo fue adquiriendo matices que también respondieron a una forma de posicionamiento social e identitario.

En este sentido, la Biblioteca Mariño puede pensarse como un actor cultural que ha logrado articular su carácter institucional con una práctica comunitaria sostenida, convirtiéndose en un referente para diversos colectivos artísticos, estudiantiles y sociales de Corrientes capital. Su modo de organización, basado en la autogestión y en la apertura a proyectos culturales independientes, ha permitido que el espacio trascienda el marco de una biblioteca tradicional para configurarse como un ámbito de producción simbólica, intercambio de saberes y construcción de ciudadanía cultural. Así, la dinámica asociativa del EM no solo refleja una forma de gestión colectiva, sino también una manera de disputar sentidos en torno al acceso a la cultura, la memoria local y las identidades urbanas emergentes.

¹ Ponencia Ramirez, Silvero. ENGEO 2023. Mesa n°9- El patrimonio en cuestión. Problemáticas, políticas y estrategias de gestión, conservación y puesta en valor en contextos regionales.

Las entrevistas destacan con mayor énfasis este componente voluntario y autogestivo del EM, antes que una formalidad institucional rígida. Los entrevistados señalan a la autogestión como motor central para el sostenimiento del espacio, tanto en términos económicos como en la generación diversa de actividades. Esta “naturaleza” autogestiva implicó un proceso de aprendizaje, en sus palabras, “*en el andar*”, tal como lo expresa el entrevistado José Luis Acevedo² [De ahora en más entrevistado n°1]:

No tuvimos todos los recursos y tuvimos que amañarnos con lo que teníamos

La frase alude no solo a la falta de recursos económicos para potenciar la propuesta cultural, sino también a la ausencia de formación específica, lo que derivó en un proceso de prueba y error donde los actores del espacio debieron apelar a la creatividad y a la capacidad de resolución para sostener y fortalecer su lugar en el campo cultural. Esto concuerda con lo que Mauro (2018), explica cuando habla de que el trabajo cultural suele desarrollarse en un marco de inestabilidad estructural. La temporalidad de los proyectos, la intermitencia de las oportunidades laborales y la falta de marcos regulatorios específicos generan una constante tensión entre la creatividad como motor y la precariedad como condición.

En el campo de la gestión cultural, el marco de inestabilidad puede entenderse como el conjunto de condiciones estructurales, institucionales y económicas que dificultan la sostenibilidad de los proyectos culturales a lo largo del tiempo. Este marco se caracteriza por la ausencia de políticas públicas continuas, la dependencia de financiamientos ocasionales o discontinuos, y la necesidad de que los actores culturales asuman múltiples roles para garantizar la supervivencia de sus iniciativas. En este contexto, la gestión se vuelve una práctica situada y adaptativa, donde la planificación a largo plazo se ve reemplazada por estrategias flexibles y respuestas creativas ante la incertidumbre.

En el caso del EM, esta dinámica se refleja desde sus inicios. El trabajo se sostenía, principalmente, por la voluntad de hacer antes que por una estructura formal consolidada. Así lo expresa el entrevistado n°1:

² Jose Luis Acevedo, gestor cultural. Presidente del EM en el periodo 2021 a 2024.

era una cuestión más de voluntad, como dije hoy, que a algunos les gustaba la música, a otros la poesía, a otros la arte visual y cada uno en su rama, vamos a decir, como que aportaba de lo que sabía, de lo que quería, de lo que les gustaba, y era como el ir y hacer algo vistoso, colorinche, que suene lindo y la pasemos bien, ese era el ímpetu en ese momento.

Este testimonio evidencia no solo la falta de una estructura organizativa definida, sino también la necesidad de suplir una carencia cultural en la ciudad a partir de la autogestión como práctica y posicionamiento. En el sentido que pone de relieve una concepción de la gestión cultural entendida ante todo como una voluntad de cambio, más que como una práctica planificada o institucionalizada. La iniciativa colectiva surge del deseo compartido de “*hacer algo*”, de intervenir en el espacio social mediante la creatividad y el entusiasmo, antes que desde una estructura formal o una finalidad económica.

Esta forma de gestión se sustenta en la afinidad entre sujetos movilizados por intereses estéticos y afectivos, donde la diversidad de expresiones —música, poesía, artes visuales— se articula en una práctica común basada en la cooperación y el disfrute. Así, la gestión aparece como un ejercicio de transformación simbólica: una manera de generar nuevas formas de encuentro y de significación cultural a partir de la acción voluntaria y el deseo de construir un espacio propio frente a la pasividad o las limitaciones del entorno institucional.

Sin embargo, los entrevistados coinciden también en que, especialmente en los últimos diez años, el EM transitó un crecimiento significativo. La demanda creciente de actividades culturales en la ciudad impulsó la ampliación de su programación: de realizar una actividad semanal en torno a la biblioteca o al teatro, se pasó a abrir el espacio más días y a diversificar la oferta artística. Como señala Norberto Cabrera³ (de ahora en más entrevistado n°3):

la búsqueda fue a partir de que no había espacio en el precedente para la cultura; justo fue una época en la que se habían cerrado algunos lugares y realmente no existía espacio para la cultura casi en ninguna rama

³ Norberto Cabrera, coordinador del Club del Sync. Actual presidente del EM

En este sentido, el EM respondió a una coyuntura social y económica específica, asumiendo un rol activo en la generación de alternativas culturales cuando éstas se encontraban limitadas en oferta en la ciudad. Esta respuesta se vincula con lo que Mauro (2018) describe en relación con los sectores culturales y artísticos como “grandes familias” regidas por objetivos comunes, especialmente en contextos de necesidad y resistencia frente a las políticas neoliberales que marcaron el último decenio (p. 16).

Así, el crecimiento del EM no solo se explica por su historia asociativa, sino también por su capacidad para configurarse como un espacio de articulación comunitaria y de respuesta colectiva frente a escenarios de escasos lugares de desarrollo cultural.

Dicho crecimiento del que dan cuenta los entrevistados, permite comprender este proceso de formalidad el cual poco a poco fueron adquiriendo las diferentes propuestas de “la Mariño”. Aunque en sus inicios, el trabajo estuvo marcado fuertemente por la voluntad de quienes conformaban el espacio, también esa experiencia permitió darle forma o una incipiente estructura a lo se venía haciendo. Así lo comenta el entrevistado n° 1:

el orden a algún punto, cuando empezó a crecer el espacio y de repente ya no hacíamos, solamente los domingazos, que era un día normal a la semana, empezaron a haber varios eventos, en simultáneo, inclusive, y el mismo equipo fue llevando a decir, bueno, necesitamos, o sea, no podíamos limpiar nosotros después del evento porque terminamos muy cansados, ¿no? Se contrató gente de limpieza, se contrató gente de técnico, por ejemplo, o sea, no hacíamos nosotros solamente.[4]

Este proceso de reorganización interna puede leerse como un momento clave en la maduración institucional. Desde este punto, el EM internamente necesitó incorporar más personas para que cumplan otras tareas evitando que no recaiga en los mismos que realizaban los eventos culturales. Los entrevistados coinciden en que la llegada al espacio de colaboradores con formación en gestión cultural, permitió generar una estructura interna de funcionamiento que permita salvaguardar los valores que hasta ahora venían teniendo, como el trabajo colaborativo y la generación de redes, pero construyendo cierta formalidad en el quehacer cultural. En sus palabras “una estructura para que todo esté más ordenado y funcione mejor”.

Sin dudas, este proceso de formalización no se vincula estrictamente con aspectos legales, sino más bien con dimensiones simbólicas y organizativas. La conformación de equipos de trabajo, en los cuales cada persona comenzó a asumir una tarea principal y otras secundarias, así como la necesidad de incorporar nuevas personas al espacio, fueron configurando esa transformación interna. A esto se sumaron las lógicas económicas propias de la autogestión, que se fortalecieron a partir de la realización de eventos culturales. En este marco, la “cantina” pasó a ocupar un lugar central como fuente de sustento económico para quienes sostenían el espacio durante las jornadas de actividad cultural.

Desde una perspectiva de la teoría organizativa, el proceso vivido por el EM puede interpretarse como una reconfiguración de su forma asociativa hacia un modelo más inclusivo y cooperativo, propio de las organizaciones de base cultural que combinan estructuras formales con dinámicas horizontales.

Esto implica que las decisiones y tareas dejan de concentrarse en un núcleo directivo para distribuirse entre una red ampliada de actores que sostienen, desde su hacer cotidiano, la misión cultural del espacio. La ampliación del organigrama, más allá del estatuto, refleja una transición desde una organización burocrática hacia una organización en red, donde el valor no reside únicamente en los cargos formales, sino en las prácticas colaborativas que producen cohesión y sentido colectivo. En este marco, el asociativismo se convierte en un recurso estratégico que permite combinar flexibilidad y estabilidad, manteniendo los principios fundacionales del proyecto —autogestión, participación, comunidad— mientras se construyen mecanismos internos de gestión más sólidos y sostenibles.

Eje 1.2: Trabajo colectivo y colaborativo

Siguiendo con la línea que plantea el eje, que permite indagar con las formas que tiene el Espacio Mariño de organizarse y gestionarse internamente, aparecen aquí dos interesantes características que tienen un punto en común en las entrevistas: el trabajo colectivo y colaborativo.

El trabajo colaborativo se alinea con el concepto de asociativismo cultural, una práctica social que se asienta en la reciprocidad, confianza, pluralidad y respeto, buscando la acción colectiva para atender demandas comunes, como bien lo señala Peixoto de Albuquerque (2004)

Los entrevistados describen el trabajo colectivo dentro del Espacio Mariño como una necesidad surgida de la autogestión, una forma de cohesión social y como una estructura operativa que define la horizontalidad de la organización. Ese impulso colectivo y colaborativo que tiene su fundamento en la asociatividad, posicionan el concepto de trabajo más allá de las nociones puramente economicistas, buscando construir colectivamente otra forma de trabajo basada en valores cooperativos y lazos de solidaridad. En palabras de Alejandro Vallejos⁴ (de ahora en más entrevistado n°2):

Para nosotros, como equipo, en ese momento también fue como un salto interesante porque nos dimos cuenta que, a partir del trabajo colectivo que veníamos haciendo y sosteniendo, podíamos hacer cosas muy interesantes. Nunca tuvimos un mango ni el aporte de nadie, pero nuestras voluntades y el deseo de que crezca el espacio como que nos impulsó a ir por más [pie de página: entrevistado numero 2 Alejandro Vallejos, diseñador grafico del EM]

Ante el crecimiento del espacio, que se menciona en el eje anterior, el equipo de trabajo logró comprender que sus sostenes para continuar haciendo y mejorando las actividades culturales, residía en el valor de lo colectivo y lo mancomunado. Así lo expresa también Dagaro Natalia:

“Creo que ese es el espíritu del patio, del espacio: no dejar a nadie afuera, ser inclusivo, ser diverso, colectivo, y reflotar este espíritu mutualero”.

Este trabajo colaborativo se sostiene en dos dimensiones articuladas. Por un lado, el compromiso de los trabajadores que encuentran su motor en la autogestión y en la libertad creativa de hacer y gestionar cultura; y, en la comunidad que acompaña, participa y coopera, proponiendo proyectos o asistiendo a las actividades. Así lo expresa el entrevistado n° 1:

También hay algo muy particular que tiene el espacio, que es la comunidad, que para mí el capital más grande que tiene el espacio, es la comunidad que la acompaña, que eso obviamente fue creciendo, se fueron sumando personas, esa gente, esa comunidad por ahí siempre acompañó e impulsó y en un momento como público, en colaborar con las actividades y además también llegó a dar ánimo al equipo, al espacio, para seguir creciendo.

Es decir, la legitimidad del espacio se sostiene en la comunidad que lo conforma y lo habita, y es precisamente esa forma de organización la que permite adaptarse tanto a las dinámicas culturales

⁴ Alejandro Vallejos, diseñador gráfico del EM. Miembro de la Junta Fiscalizadora.

como a las coyunturas sociales. En este marco, la autonomía y la autogestión se consolidan como herramientas que mantienen al Espacio Mariño en diálogo constante con la realidad que lo rodea.

En este espíritu colectivo y colaborativo, también se evidencian las formas de tomar decisiones sobre el presente y el futuro del Espacio. Concordando con Barona (2013) dentro de las asociaciones se da un marco de horizontalidad y democratización de la palabra, lo cual implica un esfuerzo por lograr consensos pero por sobre todo, de generar instancias de pensamiento crítico y reflexión. El Espacio Mariño cuenta con una instancia formal de toma de decisiones que es lo que establece el estatuto⁵, el cual indica que son las reuniones del Consejo Directivo y luego también está la Asamblea Anual, la cual da cuenta de un periodo anual de gestión, visibilizando todo el trabajo realizado en el Espacio Mariño. Sin embargo, todos los entrevistados coinciden en que, a pensar de esta especie de jerarquía propuesta, las decisiones se toman de manera horizontal y en consenso con quienes habitan el EM, no solo el Consejo sino también quienes no forman parte de él.

Así lo expresa el entrevistado n° 1:

Nunca hubo como, mirá, este es el jefe o esta persona tiene tal cargo (...) obviamente se le escucha más a una persona que está en la comisión, en el núcleo duro, vamos a decir. Pero, porque justamente están cumpliendo un rol. Pero toda voz tiene un voto también, ahí en el espacio, de la gente que habita el espacio. No es algo tan vertical.

Es que, si bien existe una Comisión Directiva que se encarga de las decisiones institucionales y legales, la gestión cotidiana del Espacio Mariño se estructura a partir de una distribución del poder decisonal entre los distintos grupos que integran el espacio, cada uno con autonomía en sus áreas específicas de trabajo. Esta dinámica revela una forma de organización donde el poder no se concentra en la jerarquía formal, sino que se redistribuye entre los actores que sostienen la práctica cultural en el día a día. En este sentido, la autogestión, tal como la define Peixoto de Albuquerque (2004), implica una lógica basada en la participación activa, la cooperación y la corresponsabilidad, donde la toma de decisiones, el esfuerzo y los beneficios se comparten

⁵ ARTÍCULO 23: El Consejo Directivo deberá reunirse por lo menos una vez al mes por citación del Presidente, y extraordinariamente cuando el Presidente o dos de sus miembros lo juzguen necesario. Todo miembro que faltare a la reunión tres veces consecutivas o cinco alternadas dentro del ejercicio, sin causa justificada o aviso previo, será considerado dimitente, incorporándose en su lugar un suplente según su orden de prelación, poniendo ello en conocimiento de la próxima asamblea a celebrarse.

colectivamente. Este modo de actuar configura un tipo particular de acción social que desafía los modelos verticales tradicionales y propone una racionalidad organizativa fundada en la colaboración calificada y en la construcción de vínculos horizontales que hacen posible la sostenibilidad del proyecto cultural

En esta línea, la idea de red rizomática propuesta por Valente (2019) permite comprender al EM como una organización viva y dinámica, donde las relaciones entre los actores no responden a una estructura vertical, sino a una trama de interconexiones múltiples y horizontales. Cada integrante, desde su lugar y su práctica, tiene la capacidad de incidir en el funcionamiento general del espacio, generando transformaciones que se expanden de manera no lineal. Este modelo rizomático de gestión potencia la creatividad colectiva, ya que favorece la circulación de saberes, la experimentación y la adaptación constante a los cambios del entorno. Así, el Espacio Mariño se consolida como un ejemplo de cómo las redes colaborativas pueden constituirse en una forma alternativa de organización cultural, capaz de sostener la autonomía y la innovación sin depender de estructuras jerárquicas rígidas

Eje 2: “para mí es como un hogar”: perspectivas sobre el significado de Espacio cultural.

El análisis de los espacios culturales abre un conjunto de discusiones que atraviesan dimensiones políticas, sociales y económicas del trabajo artístico y cultural. Estos espacios —ya sean autogestionados, institucionales o mixtos— se constituyen como ámbitos de producción simbólica, organización colectiva y experimentación social, por lo que su estudio permite interrogar los modos contemporáneos de hacer, pensar y sostener la cultura.

Una primera discusión se centra en el vínculo entre cultura, política y territorio. Los espacios culturales no solo funcionan como lugares de difusión artística, sino también como plataformas de encuentro y acción comunitaria. En muchos casos, se constituyen en territorios donde se disputan sentidos sobre lo público, lo popular y lo común. El análisis de estos espacios obliga, entonces, a pensar cómo las prácticas culturales se entrelazan con procesos de organización social y con formas de resistencia frente a políticas estatales, dinámicas de mercado o procesos de gentrificación urbana.

También se discute la función social y política del espacio cultural. Más allá de la programación artística, muchos espacios asumen roles pedagógicos, de contención o de militancia, actuando como mediadores entre la producción simbólica y las problemáticas sociales. En este sentido, la categoría de “espacio cultural” desborda la idea de un lugar físico para pensarse como una práctica social situada, donde se producen vínculos, saberes y subjetividades.

Por último, el análisis de estos espacios permite interrogar las formas contemporáneas de trabajo y participación cultural. Las experiencias que se desarrollan en ellos muestran las transformaciones del trabajo artístico en el marco de la economía cultural neoliberal: flexibilidad, multitarea, redes informales de colaboración y una constante búsqueda de legitimación simbólica. A la vez, muchos espacios culturales producen alternativas que revalorizan la cooperación, la horizontalidad y el arraigo territorial, configurando otros imaginarios posibles del trabajo y la cultura.

En conjunto, el estudio de los espacios culturales plantea debates sobre autonomía, sostenibilidad, política y subjetividad, al tiempo que ofrece un terreno fértil para analizar cómo se reconfiguran las relaciones entre cultura, comunidad y trabajo en las sociedades contemporáneas.

Eje: 2.1: El Espacio Mariño como lugar de encuentro.

Las entrevistas describen al EM como un punto central en la vida cultural de la ciudad, un lugar que cumple la función social que la teoría atribuye a este tipo de ámbitos. Los entrevistados lo definen como un “punto de encuentro”, enfatizando que su valor principal reside en el encuentro, el cruce entre personas que buscan experiencias artísticas y culturales, donde se intercambian ideas y se construyen sentidos compartidos. El entrevistado n.º 1 enfatiza que lo esencial es “*el encuentro, el cruce de personas*”, mientras que las entrevistadas n.º 5 y n.º 6 lo reconocen como el lugar donde se encuentran “*con la gente que quiero, con mi comunidad*”

Estas percepciones coinciden con la conceptualización teórica de los espacios culturales como lugares de acceso, participación y mediación entre los bienes culturales y la comunidad. Los espacios culturales son contenedores donde los colectivos sociales se organizan o la comunidad se encuentra para debatir temas. Su surgimiento histórico se vincula a la necesidad social de

reunirse, reencontrarse y colectivizar experiencias a través del arte, actuando como espacios vivos y abiertos que buscan dialogar, discutir e intercambiar modos de ser y estar en sociedad, tal como lo plantea Fernandez y López (2013).

En este sentido, el EM se comporta efectivamente como un espacio de sociabilidad como enfatiza el entrevistado n° 3:

El Espacio Mariño actualmente es como un lugar donde se convergen muchas generaciones. Un lugar de encuentro, para el público, para la gente que viene, para la gente que trabaja también (...) un faro para otra gente que quiera hacer lo mismo.

Dicho encuentro que se produce en el EM y que lo marcan los entrevistados, deja ver su característica fundamental. Un espacio abierto a quien quiera descubrirlo, transitarlo y por qué no, habitarlo activamente. Las actividades que se gestionaron desde el EM en un principio y luego su hito de crecimiento, abrió la posibilidad de que otras personas sientan esa pertinencia por el lugar y propongan otras actividades o proyectos colaborativos con los actores del lugar.

Desde esta perspectiva, el EM puede comprenderse como un núcleo de sociabilidad cultural, donde se configuran vínculos que van más allá del mero consumo de actividades artísticas. Siguiendo la noción de clásica sociabilidad propuesta por Simmel, el EM actúa como un ámbito donde las interacciones se vuelven un fin en sí mismo: el encuentro entre personas genera sentido, pertenencia y continuidad comunitaria. Esta sociabilidad, sostenida tanto por quienes gestionan el espacio como por quienes lo transitan, posibilita la construcción de una comunidad cultural ampliada, en la que la cooperación, el reconocimiento mutuo y la circulación de afectos se convierten en los principales motores del proyecto.

Este carácter no solamente refiere a la dimensión artística, sino también a la capacidad del espacio de vincularse con la realidad social y política. Lo menciona así la entrevistada n° 6: *un lugar de reflexión, un lugar de debate, un lugar de construcción.* También lo reafirma el entrevistado n°1 quien hace mención a la promulgación de la ley n° 27.610⁶:

⁶ Ley n° 27.610 de la Interrupción Voluntaria del Embarazo sancionada en Argentina en el año 2020.

Cuando se estaba discutiendo la ley del aborto, el espacio ya venía hace varios años impulsando a que eso se debata , por ejemplo.

De esta manera, el EM refleja lo que Valente (2014) dice sobre los espacios culturales, que lejos de ser espacios-burbuja, instaurando su propia lógica, convirtiéndose así en espacios abiertos, que buscan dialogar, discutir, e intercambiar posibles otras formas de ser y estar en la ciudad y la sociedad contemporánea. (P. 3)

El EM, a partir de su cultura del encuentro, se consolidó como un punto estratégico de desarrollo cultural, pero también como un espacio con identidad para quienes lo habitan. Su valor radica en su capacidad para constituirse como una estructura de sociabilidad que promueve el encuentro democrático y la consolidación de identidades en respuesta a las necesidades de la comunidad. El desarrollo de la cultura en ámbitos como las casas o espacios culturales, como lo señala Mauro (2020), genera iniciativas que producen significados, valores e identidades colectivas. En este sentido, el propósito no se limita a ofrecer entretenimiento, sino a transmitir mensajes, memorias, ideas y relatos que contribuyen a la construcción de identidad.

2.2: Oficio visible: reconocimiento del trabajo cultural en el EM

Otro punto interesante de analizar es el marco de reconocimiento que otorga el EM a quienes integran los equipos de trabajo. En relación con el reconocimiento de sus trabajadores se fusiona en un paradigma híbrido donde la organización flexible y colectiva compensa la ausencia de formalidad y reconocimiento económico que caracteriza al sector cultural a nivel social y estatal.

Los entrevistados coinciden en que el reconocimiento se construye desde adentro, basado en el valor del aporte individual al colectivo y la pasión por la cultura. El entrevistado n°3 comenta:

las personas que trabajan acá reconocen lo que hace el otro, como con nombre y apellido, digamos, en el sentido de hay un gestor o una gestora cultural, hay un fotógrafo, fotógrafa, hay un galerista.

Esta forma de nombrar a quienes participan según la labor que realizan constituye, en sí misma, un sistema de reconocimiento: identificar qué aporta cada uno dentro del EM implica otorgarle sentido, legitimidad y lugar dentro del colectivo.

Laura Quiñones⁷, otra de las entrevistadas (de ahora en más, entrevistada n° 5) cuenta que *como que uno cuando está acá en el espacio (...) la gente sabe lo que yo soy y lo que yo hago*. Aparece aquí el reconocimiento simbólico, sin embargo, ella logra hacer una diferencia con lo económico diciendo: *tal vez, reconocimiento, por lo menos en lo económico falta*. Y también, Natalia Dagaró⁸ (de ahora en más, entrevistada n° 5) concuerda diciendo: *antes o entre pandemias, que se ha encontrado la veta ahí como para que los trabajadores puedan percibir algún honorario que sigue siendo muy bajo*.

Esta distinción, expresada con claridad por las entrevistadas, no es exclusiva del EM, sino que constituye una característica estructural del trabajo cultural. Aunque el reconocimiento simbólico entre pares aparece relativamente saldado, la remuneración económica aún no logra corresponderse con el valor del trabajo realizado. Por ende, se evidencia, que aunque el EM se esfuerza en generar actividades culturales para el sostenimiento del lugar, las condiciones materiales continúan siendo frágiles y precarias para quienes lo sostienen. Tal como lo expresa la entrevistada n.º 5, si bien se ha avanzado en mecanismos para retribuir económicamente el trabajo, los montos siguen siendo insuficientes, lo que obliga a los trabajadores culturales a complementar su labor con otros empleos.

El reconocimiento del trabajo cultural es, sin dudas, una disputa por legitimidad y visibilidad social. Los espacios independientes, al operar como territorios de trabajo, habilitan a los actores a construir sus propios criterios de funcionamiento y validación. En este sentido, la relación entre quienes habitan el Espacio Mariño y los lazos que el espacio establece hacia afuera permiten que sus integrantes se reconozcan como trabajadores culturales. La estructura flexible y la horizontalidad en la toma de decisiones favorecen la participación activa y sitúan a todos los actores en un mismo plano, reforzando la idea de que la cultura se construye colectivamente y no desde jerarquías rígidas.

Sin embargo, la cuestión económica aparece como una dimensión que no puede separarse de la experiencia cultural. Aunque el Espacio Mariño logra generar pertenencia y reconocimiento simbólico, las condiciones materiales siguen siendo inestables. La autogestión crea comunidad, pero también demanda esfuerzos constantes para sostenerla.

⁷ Laura Quiñones, docente y actriz. Forma de la Junta Fiscalizadora.

⁸ Natalia Dagaró, psicopedagoga, coordina el Ciclo Popuferia en el EM y es la actual tesorera.

Eje 3: “El Espacio son las personas que lo habitan”: como se definen los actores

El análisis y la caracterización de los actores del Espacio Mariño es fundamental porque son ellos quienes otorgan identidad y movimiento a dicho lugar.

Si bien el proceso de formalización de la gestión cultural como profesión aún se encuentra en desarrollo, durante todo el tiempo de sostenimiento del EM ya existían personas que, con determinadas características, gestionaban la cultura y las actividades del lugar.

La importancia de caracterizar a estos actores se desprende de varios aspectos claves, especialmente en el marco de la organización y el trabajo cultural:

En principio, reconocer la dimensión humana, ya que todo espacio cultural está compuesto, ante todo, por personas. La caracterización busca comprender quiénes son estos actores, cuáles son sus trayectorias, qué actividades realizan y cuáles son sus modos de vincularse. Reconocer esta dimensión humana es vital, ya que los espacios no existen por sí mismos, sino que se construyen y transforman a partir del encuentro entre quienes los habitan. Son los protagonistas de esta historia: sin ellos, el espacio no sería lo que es. Tal vez no sean indispensables, pero así como existen distintas formas de comprender y definir la cultura, también hay diversos modos de producir y sostener cultura en un territorio, y eso depende de quienes ponen el cuerpo cotidianamente.

También porque los actores culturales que intervienen dentro del EM se constituyen como agentes claves para la profesionalización de la gestión cultural como tal. Al caracterizarlos, se les pone la impronta y se le da importancia a su quehacer.

Por último, poner en valor el trabajo que realizan diariamente. Esto es especialmente crucial dado que, al no contar muchas veces con el reconocimiento del Estado o la sociedad, la conexión con otros espacios y colectivos de trabajadores culturales es lo que permite trazar una línea de reconocimiento. Dicha caracterización ayuda a establecer criterios al identificar quiénes son, qué hacen y cuánto tiempo dedican a sus tareas. La visibilización de su labor y los múltiples matices que la atraviesan los agentes del EM, de seguro no difieren de las condiciones comunes que enfrentan muchos trabajadores culturales.

Finalmente, esta caracterización contribuye a los estudios sobre los actores de la cultura, aportando elementos para reflexionar sobre sus condiciones laborales y para pensar políticas culturales que promuevan su reconocimiento y protección.

En síntesis, caracterizar a los actores es esencial no sólo para describir quiénes habitan el Espacio Mariño, sino para entender cómo se crea y sostiene la identidad del lugar, cómo se construyen colectivamente otras formas de trabajo basadas en lazos de solidaridad, y cómo se logra la sostenibilidad y dinamismo del espacio a través del compromiso de sus integrantes

Eje 3.1: Caracterización, roles y funciones

Como bien se mencionaba en el inicio del análisis del eje 1, el EM, cuenta con años de trayectoria cultural en la ciudad de Corrientes. Sin dudas eso permitió que muchas personas de profesiones y oficios distintos transiten por el mismo, aportando algo para su crecimiento años después.

En las entrevistas realizadas se encuentra un punto en común en todos los actores que forman el EM, no solo a la hora de describirse a ellos mismos sino también desde una vista general: la polifuncionalidad.

Este término en particular se describe como la multiplicidad de tareas que puede realizar un trabajador, en este caso en el marco de la cultura, que puede o no estar vinculada con su profesión de base u oficio primero. La mayoría de los entrevistados afirman que saben “*hacer de todo*” y que en sus inicios en el EM, arrancaron con una sola tarea más puntual y específica y luego “*aprendieron a hacer otras cosas*”. Lo dice explícitamente el entrevistado n°1:

Pero hay otra gente que, bueno, que sabemos hacer de todo, porque también, en un momento, se necesitó hacer luces, limpiar el baño, instalar, no sé, un sonido, hacer visuales. O sea, aprendimos en el andar, como todo es autogestivo...

Es recurrente en las entrevistas, el nombre de artista-gestor que bien lo menciona Valente (2018), la cual explica que el artista ya no es solo es productor su propia obra sino que adopta otros perfiles que complementan su quehacer. Lo señala así el entrevistado n°2:

Me acerqué con una propuesta de empezar a incluir a ilustradores en los flyers dominicales, que en esa época solo eran los domingos las actividades, acá. Y nada, la aprobaron y como que me encargué de gestar ese concurso. Después empecé a ayudar moviendo sillas, limpiando. De a poco también empecé a proponer cositas.

En este testimonio se observa con claridad la figura del artista-gestor. El entrevistado relata previamente que es diseñador gráfico y que fue justamente esa profesión la que motivó su acercamiento al EM. Sin embargo, en su relato se evidencia cómo sus tareas fueron diversificándose a medida que se involucraba cada vez más en el espacio.

Por lo tanto, resulta interesante comprender cómo ambos entrevistados coinciden en esta característica polifuncional, y cómo, al mismo tiempo, se manifiesta la paradoja del nivel de involucramiento que cada trabajador puede tener en y con el EM, es decir, ante el incremento de compromiso con el lugar, mayor cantidad de tareas. También lo señala el entrevistado n°3:

Los domingos teníamos una heladerita que la trajimos, y era entrar, sacar al patio la heladerita al principio, volverla a guardar. Las compras las hacíamos, capaz que el día ese íbamos al supermercado, era cero estructura de logística.

Este fenómeno de polifuncionalidad se origina en el contexto estructural en el que se desarrolla el trabajo dentro del ámbito cultural. Es decir, no es el propio EM quien impone estas condiciones laborales, sino que ellas responden a las dinámicas históricas y estructurales que atraviesan el campo cultural.

Asimismo, el vínculo con el quehacer cultural está atravesado por dimensiones que van más allá de lo económico. Si bien la cuestión material es importante y necesaria, el trabajo en la cultura se entrelaza con otros aspectos de la vida, vinculados al sentido, la identidad y el compromiso con la comunidad. Así lo expresa el entrevistado n°3:

También el que trabaja en un espacio cultural está buscando otra cosa que no es el desarrollo económico. No es ganar plata. ¿Tenemos que ganar plata? Tenemos que ganar plata ¿Es necesario ganar plata? Sí. ¿Es un motivo? Obviamente que sí. Pero la gente que se embarca en este tipo de actividades está motivada por una cosa mayor que

puede ser el gusto por la música, el gusto por gestionar, por juntar gente. Y después viene lo otro .

Como se mencionó anteriormente, la falta de reconocimiento en lo económico lleva a muchos trabajadores a asumir otros empleos que les permitan, de algún modo, sostener el trabajo cultural que realizan, generando así una forma de retroalimentación entre ambas actividades.

Si bien los entrevistados n.º 1 y n.º 2 mantienen un vínculo laboral dentro del ámbito cultural, aunque en diferentes ramas artísticas, el resto de los entrevistados señalan que poseen otros trabajos de base. Por ejemplo, la entrevistada n.º 5 es psicopedagoga, pero dentro del EM coordina el ciclo de ferias; mientras que la entrevistada n.º 6 es docente y, los fines de semana, se encarga de la coordinación de las actividades teatrales.

En su hito de crecimiento que marcan los entrevistados con la incorporación de personas formadas en gestión cultural, permitió transitar este camino que pasa de una escasa estructura e informalidad interna, a un proceso que tenga cierto orden o norte que seguir. Aún ese trabajo económicamente sigue siendo precario como bien lo señalan algunos entrevistados, sin embargo buscan caminar hacia esa estructura que les permita ese reconocimiento pleno y la redistribución equitativa de tareas.

Otra característica que es coincidente en las entrevistas, es la necesidad de generar redes de trabajo internas en el EM y la conexión con otros espacios de cultura cercanos. El espíritu que define al espacio es la autogestión, el trabajo colaborativo y la apuesta fuerte a la cultura. La sostenibilidad del espacio se basa en la voluntad de los actores y en el ayudarse en lo que se pueda. Lo expresa el entrevistado n.º 2:

Y después están los amigos de siempre, que no necesariamente consumen tal vez cultura o propuestas culturales. Pero les gusta el lugar y por ahí de rebote se enchufan con alguna propuesta y nada, se van saliendo un tema nuevo que existe gente que canta, gente que pinta y que es de acá, de la ciudad.

Son los valores que también se destacan dentro del asociativismo, como lo expresó Peixoto de Albuquerque (2004) sobre la ayuda mutua y el intercambio constante. También lo señalan Gomez y Hernandez (2008), cuando dice que los agentes culturales deben propiciar la conexión,

facilitando la información y la comunicación entre los distintos colectivos de un territorio, ya que cuanto más extensa y densa sea la red entre los diferentes agentes, más dinámica será la actividad cultural (p.26). Así lo afirma también la entrevistada n°6:

Me parece que tiene como un espíritu muy comunitario, de trabajo en equipo,, de un lugar que siento que refugia a muchos artistas, y a mucha gente que esté interesada en lo que es la cultura, el arte independiente.

El asociativismo permite a los actores del EM desarrollar proyectos creativos e innovar en las diversas actividades culturales que emprendan, generando un espacio de intercambio que enriquece tanto a las personas como al lugar donde se insertan. La trama central de esta red se teje a partir del intercambio constante: cada aporte individual impulsa la circulación de bienes y servicios culturales, posibilitando que las creaciones se resignifiquen, se transformen y se expandan con cada nuevo encuentro.

Y por último, otra de las características que resalta de las entrevista, es que los actores del EM, sienten un fuerte compromiso social y político con la cultura.

Esta categoría que la presenta Valente (2018) sobre el “militante cultural”, no se aleja de lo que los entrevistados comentan sobre su pasión y amor por su labor cultural y su defensa por el espacio en el trabajan. Así lo expresa el entrevistado n°1:

Los espacios como el Espacio Mariño para la cultura, para la sociedad, que existan este tipo de lugares, no es solamente un lugar de ocio, sino también es un lugar de pensar, un lugar de reflexión, un lugar de acción para el cambio, yo siento que los artistas, [...] también tenemos un poco una aspiración a un mundo más justo.

Los actores que forman parte del EM, se posicionan políticamente frente a discursos que puedan afectar su labor o territorio de acción. Las acciones de los agentes culturales no se desarrollan en abstracto, sino que responden a las necesidades, memorias y tensiones del territorio en el que se inscriben. Este vínculo con lo local no solo implica pertenencia, sino también responsabilidad: actuar desde y para la comunidad.

Estos sentimientos de cambio social o ayuda mutua que se percibe de las entrevistas realizadas, realzan el carácter identitario que posee el trabajo en la cultura. Y que por lo tanto, las acciones de los trabajadores no se alejan de su comunidad sino que las atiende, las escuchan, las vuelven acción.

En este sentido, se vislumbran tres características fundamentales en el quehacer cultural de las personas que trabajan en el EM. En primer lugar, son polifuncionales, ya que desempeñan múltiples tareas tanto dentro como fuera de su espacio laboral. En segundo lugar, construyen redes de colaboración que les permiten fortalecer su trabajo, compartir saberes y reconocerse entre pares. Finalmente, se configuran como sujetos políticos, atravesados por contextos laborales desiguales propios del campo cultural. Sin embargo, más allá de estas tensiones, estos actores logran expresar la dimensión más humana del espacio cultural: aquella que refleja las adversidades de un campo en construcción, pero también la proyección de transformaciones posibles y sostenibles en las dinámicas culturales y sociales que los atraviesan.

Eje 4: Estructura híbrida: ventajas y desventajas del asociativismo dentro del EM

El asociativismo constituye una herramienta clave para el fortalecimiento de proyectos colectivos, ya que promueve la cooperación, la participación democrática y la sostenibilidad institucional. A través de estructuras organizativas compartidas, los grupos logran definir responsabilidades, distribuir tareas y construir espacios de toma de decisiones más horizontales.

En el caso del EM, su constitución como asociación civil ha sido fundamental para consolidar un marco legal que permite la autogestión, la transparencia y la continuidad del proyecto a lo largo del tiempo. Sin embargo, no está aislado del contexto social y económico que lo rodea, presentando así tensiones o discusiones internas acerca de este marco legal heredado. Por lo tanto, en el siguiente eje, se abordarán las ventajas, desventajas, tensiones y reflexiones que surgen entre los entrevistados y esta forma de organizarse y gestionarse el EM.

Los entrevistados coinciden que la estructura legal del EM, constituida como asociación civil desde sus comienzos, permitió que a través de un estatuto se definieran los roles y funciones del Consejo Directivo, órgano responsable de velar por el funcionamiento integral del espacio. Dicho Consejo debe reunirse periódicamente, tomar decisiones sobre el rumbo del EM y rendir

cuentas ante los socios sobre la gestión anual. Además, las autoridades del Consejo se eligen de manera democrática y se promueven espacios de debate y consenso, como la Asamblea Anual. Así lo remarca Tera Storni ⁹(de ahora en más, entrevistada n°4):

Bueno, primero el espacio de organización formal sería la comisión directiva del espacio, como una asociación civil tiene su comisión directiva, tiene burocracias de cumplir también obviamente, pero ahí se define, vamos a decir, cómo se trabaja en el espacio de manera grossa.

A su vez, el actual presidente del Espacio Mariño, uno de los entrevistados, comenta que *no ve otra estructura que pueda funcionar mejor ni otra opción para heredar lo existente. El Consejo es fundamental para manejar cuestiones más institucionales y de dinero.*

Ambos testimonios reafirman la necesidad de mantener una estructura legal que otorgue un marco de acción interna, sin que ello implique rigidez. Por el contrario, destacan la jerarquía funcional pero subrayan la flexibilidad en las acciones y la horizontalidad en las decisiones. Lo expresa así el entrevistado n°1:

Como que la comisión tira como líneas y después cada equipo hace lo suyo. Tiene también una libertad también de ser siempre que estén dentro del marco de la visión del espacio.

La entrevistada n°5 comenta:

A mí me parece que funciona, porque es bastante horizontal la manera de trabajar acá en el espacio. Sí, yo creo que más allá de la antigüedad como que se mantiene ese espíritu, digamos, del trabajo colectivo, del trabajo horizontal.

En este testimonio, la entrevistada da cuenta del paso del tiempo entre la constitución del EM y la actualidad, sin embargo, reafirma que el asociativismo se presenta de manera horizontal, colaborativa y de intercambio mutuo. Sin embargo, también reconocen que ese marco legal que define un Consejo Directivo, deja afuera a todos los actores que no conforman el mismo y a su vez, hacen de la cotidianidad del espacio. Así lo reconoce la entrevistada n°5:

⁹ Teresa Stoni, fue presidenta del EM entre el 2017 y el 2021.

Creo que hoy, si bien es la forma jurídica que tiene el espacio mariño para existir, para establecerse como espacio, ya no es la forma que nos define o creo que por ahí esa forma de representatividad ya nos queda un poco chica porque son tantas las actividades y tan diversas las que suceden aquí que el Consejo como que queda un poco distante.

Por lo tanto, cabe aquí preguntarse qué sucede con todos aquellos actores que no están contemplados dentro de una estructura legal. Durante ese crecimiento repentino que mencionan los entrevistados, las posibilidades de adaptarse a lo que acontece, sólo podía contemplarse desde un hecho simbólico. Que no los hace menos importantes o con menos posibilidades de tomar decisiones, pero si los deja en margen legal desprotegido.

A su vez, también esas instancias de puesta en común y toma de decisiones como las Asambleas ordinarias, presentaron año a año una baja participación por parte de los socios del mismo. Sin embargo, los que sí asistían, eran aquellos que formaban parte del espacio pero que aún no eran socios. Así lo expresa la entrevistada n°5:

Creo que por ahí me parece que llegamos a estas instancias logrando armar una lista entre las personas que hoy realmente tenemos el compromiso activo de estar, de trabajar y de seguir colaborando con las premisas fundamentales del espacio o con el espíritu que lo define. No son los socios, no es la asamblea.

Por otra parte, en las entrevistas también aparece la idea de que el EM se inserta dentro de las llamadas Economías Solidarias, y que ha logrado, a través de la autogestión, su solvencia económica y el mantenimiento del EM como espacio físico. Las entradas de los eventos culturales, los talleres, los subsidios y las cuotas societarias constituyen algunas de las principales fuentes de ingreso, que se deben en gran medida al esfuerzo creativo de quienes conforman dicho espacio.

Sin embargo, los procesos autogestivos que se desarrollan en el EM se dan en un marco de incertidumbre económica. Aunque, las personas entrevistadas destacan la libertad creativa que el espacio les brinda, en el plano económico, cada actividad cultural que se realiza no garantiza un ingreso fijo, sino que depende del tipo de propuesta y de diversos factores que pueden incidir, como el clima u otros eventos que se desarrollen en paralelo.

En síntesis, la estructura híbrida del Espacio Mariño puede entenderse como un soporte legal y organizativo que articula dos lógicas, reconocidas por los entrevistados como en tensión, pero también en diálogo. Por un lado, el marco formal de la asociación civil con su estatuto, su Consejo Directivo y sus mecanismos de toma de decisiones institucionales, permitió sostener el crecimiento del espacio, dándole marcos de legitimidad, continuidad y orden administrativo.

Esta dimensión legal y organizativa actúa como una especie de aval, de estabilidad frente a los desequilibrios del contexto económico y político, ofreciendo un soporte necesario para acceder a subsidios, articular con organismos públicos y asegurar la permanencia del espacio físico.

Sin embargo, esta misma estructura formal convive con, y a menudo es interpelada, por una dinámica interna impulsada por los grupos de trabajo más jóvenes. Estos equipos de trabajo que funcionan por fuera de las lógicas estatutarias, buscan reflexionar sobre otras formas de seguir mejorando la organización, la gestión y el reconocimiento de los trabajadores del EM.

De este modo, el EM se constituye como una entidad en movimiento, donde la formalidad legal y la práctica autogestiva no se excluyen, sino que se retroalimentan. La primera garantiza la existencia institucional, mientras que la segunda revitaliza su sentido comunitario y político, manteniendo vivo el espíritu mutualista de acompañamiento, solidaridad y colectividad que dio origen al espacio. En esa tensión creativa, entre la norma y la práctica, entre la estructura y la acción, radica el ímpetu y la singularidad del EM.

CONCLUSION

Esta investigación buscó comprender cómo se organiza, gestiona y reconoce el trabajo dentro del Espacio Mariño de Corrientes y para ello fue necesario escuchar las voces de al menos seis protagonistas de este lugar.

En las entrevistas aparecen tres ideas. En primer lugar, los entrevistados reconocen en varias ocasiones que la llegada de personas con formación en Gestión Cultural y disciplinas afines, impulsó un orden interno y favoreció la reestructuración de la identidad del lugar. Este hecho, señalado como un punto de inflexión necesario, se enmarca en el proceso madurativo que estaba viviendo la organización. En ese contexto, ante una creciente demanda social y la necesidad de responder de manera más articulada, surgió la urgencia de reorganizarse internamente, procurando mantener los valores fundacionales del lugar, pero incorporando una lógica más académica en su modo de gestión.

Esto muestra la necesidad de que referentes en el área de gestión cultural, profesionales que han pasado por este proceso académico integren espacios de cultura, que en este caso está vinculado con un espacio independiente, lo que no quita que su rol también sea indispensable en el Estado. La visión entrenada y la perspectiva puesta en la gestión de la cultura, cambia lugares, ordena procesos, facilita la toma de decisiones, gerencia con coherencia y por sobre todo, no pierde de vista a la comunidad que debe ser parte de cada uno de estos procesos.

Este proceso de profesionalización de la gestión cultural dentro del Espacio Mariño permitió ampliar sus horizontes y fortalecer los mecanismos internos que atravesaban quienes ya venían trabajando hace más de diez años en este lugar. Por lo tanto, la articulación entre la experiencia y la formación académica volvió a demostrar ser la combinación más acertada para consolidar la gestión cultural.

En segundo lugar, aparece en escena la importancia del asociativismo como forma de organizarse, y gestionarse internamente, como una alternativa flexible y horizontal para gestionar la cultura. La estructura legal permitió el acceso a subsidios y la articulación con organismos públicos, actuando como un aval frente a los desequilibrios del contexto económico y político.

Las prácticas autogestivas y colaborativas, impulsadas por los equipos de trabajo y los colaboradores más jóvenes, revitalizaron el sentido comunitario y político del espacio. La autogestión así se consolida como un motor central para el sostenimiento económico y la generación diversa de actividades. Aunque existe una jerarquía legal, la gestión del día a día y la toma de decisiones se llevan a cabo de manera horizontal y por consenso, descentralizando las decisiones en una sola persona.

Los lazos de solidaridad, el trabajo colectivo, la comunidad y la horizontalidad, son los rasgos que destacan al EM y esa lógica de funcionamiento se proyecta también en la manera en que sus integrantes manifiestan su sentido de pertenencia, expresado con un profundo sentimiento: “*Es como mi casa*”.

A su vez, esta dinámica interna de organización y gestión permite reconocer a cada integrante como trabajador por y para la cultura. Frente a una sociedad, e incluso un Estado, que aún no logra visibilizarlos como sujetos políticos del trabajo cultural, la legitimidad se construye a partir del intercambio, la colaboración y el reconocimiento mutuo entre los propios hacedores y entre los distintos espacios culturales.

Así entonces, el EM logra construir un sistema de reconocimiento simbólico entre pares, donde se nombra y legitima la labor de cada actor (gestor, fotógrafo, galerista). Su estructura flexible y horizontal refuerzan la idea de que la cultura se construye colectivamente, otorgando sentido e identidad a quienes lo habitan.

Por último, este caso evidencia que, a pesar de los esfuerzos del Espacio Mariño por generar un sistema que garantice la sostenibilidad económica de quienes lo integran, sus trabajadores aún se encuentran en los márgenes de la informalidad laboral. Esta modalidad de gestión, que les otorga libertad para decidir cotidianamente sobre las actividades del espacio, también conlleva una carga y una responsabilidad que recae sobre quienes sostienen el lugar día a día.

Por lo tanto, aunque en la autogestión el Espacio Mariño haya encontrado la forma de sostener su funcionamiento cotidiano, se reconoce la necesidad de contar con políticas culturales estatales que permitan transitar esa autogestión sin tanta presión ni carga para sus trabajadores. La capacidad autogestiva del EM no se plantea en oposición al Estado ni al sector privado, sino que

surge como una respuesta frente a sus limitaciones y vacíos. Sin embargo, la presencia activa del Estado, a través de políticas claras, convocatorias accesibles o, como menciona uno de los entrevistados, la efectiva implementación de la Ley de Mecenazgo, podría ampliar horizontes y fortalecer las posibilidades de desarrollo del espacio.

En síntesis, el caso del Espacio Mariño ofrece un modelo alternativo que demuestra que la gestión de espacios culturales independientes puede alcanzar la sostenibilidad y la legitimidad, no necesariamente a partir de la eliminación total de la formalidad, sino mediante la capacidad de articular la estructura legal con prácticas autogestivas, cooperativas y flexibles.

Par llegar a este análisis, los objetivos fueron una guía de construcción de las variables:

- Identificar las estructuras organizativas y los mecanismos de toma de decisiones: Buscó indagar en las concepciones y significados de la organización y la gestión del trabajo, y para identificar la estructura organizativa a partir de la perspectiva de los actores
- Reconocer y describir a los actores participantes: la caracterización de los actores, sus roles, funciones, motivaciones, y el impacto de su labor en la estructura del EM.
- Analizar las interacciones, ventajas y desventajas que existen entre las estructuras, los procesos y los actores involucrados: elaborar un diagnóstico que permita entrelazar las ventajas y desventajas de esta dinámica interna de organizar, gestionar y reconocerse intermitente.

En conjunto, estos objetivos se entrelazan y se complementan, permitiendo una mirada integral sobre el funcionamiento del Espacio Mariño. El análisis de las estructuras organizativas y los mecanismos de decisión se relacionan estrechamente con la caracterización de los actores y sus roles, mientras que ambos aspectos confluyen en la comprensión de que sucede con las interacciones, ventajas y tensiones que emergen de esa dinámica interna. De este modo, el abordaje articulado de las variables posibilitó responder la pregunta de investigación planteada en un inicio.

Por lo tanto, esta investigación constituye un aporte significativo para el campo de la gestión cultural, ya que su relevancia radica en que contribuye a visibilizar y analizar las formas concretas de organización, reconocimiento y gestión del trabajo cultural en la región del NEA,

un campo aún poco explorado académicamente. Al recuperar las experiencias y perspectivas de los actores que integran un espacio cultural independiente y autogestivo, este estudio aporta una mirada situada que permite comprender las tensiones, desafíos y potencialidades de la gestión cultural en un contexto marcado por la inestabilidad social y económica.

Los hallazgos de este estudio permiten visibilizar las dificultades que atraviesa el trabajo en el ámbito cultural, y al mismo tiempo, ofrecer un valioso insumo para la formulación de políticas públicas orientadas a fortalecer el desarrollo de los espacios culturales independientes. Asimismo, este documento busca que, a partir de la experiencia del Espacio Mariño, otros actores puedan reconocer y comprender una posible alternativa de gestión basada en las prácticas autogestivas y el asociativismo.

BIBLIOGRAFÍA

Astola, R. M. (2018). La (buena) praxis de la gestión cultural. *Praxis de la gestión cultural*, 55.

Barona, C. C. (2013). Economía de la Reciprocidad: Una aproximación a la Economía Social y Solidaria desde el concepto del don. *Otra economía*, 7(12), 14-25.

Boix, O. A. (2018). Amateurs y profesionales: una mirada desde los mundos musicales emergentes.

Bourdieu, P. (1995). Las reglas del arte: génesis y estructura del campo literario.

Canal, C. Y. (Ed.). (2018). *Praxis de la gestión cultural*. Universidad Nacional de Colombia.

Cunha, M. E. (2007). Gestión cultural. Desafíos de un nuevo campo profesional. *Revista Observatorio Itaú Cultural*, 2, 72-79.

De la Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales, 1, 111-140.

Fernández, M., López, M. D., Rabotnikof, N., Segura, R., Valdetaro, S., Stoessel, S., Papalini, V. (2013). Lo público en el umbral: los espacios y los tiempos, los territorios y los medios. Universidad Nacional de La Plata.

Flury, J. (2022). Organizaciones culturales de la ESS: entre la amistad, el asociativismo y la comunidad. In XI Jornadas de Sociología de la UNLP 5-7 de diciembre de 2022 Ensenada, Argentina. Sociologías de las emergencias en un mundo incierto. Departamento de Sociología. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de La Plata.

García Canclini, N. (1989). *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*.

Gómez-Hernández, J. A., & Barandiarán, T. (2008). La biblioteca, espacio de cultura y participación.

Guerreiro, L. G. (2010). Espacios de articulación, redes autogestivas e intercambios alternativos en la ciudad de Buenos Aires. *Otra Economía*, 4(6), 68-82.

Hodgson, G. (2011) ¿Qué son las instituciones?. *Revista CS*, núm. 8, julio-diciembre. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Pp. 17-53

Lorey, I. (2008). Gubernamentalidad y precarización de sí. Sobre la normalización de los productores y las productoras culturales. *Producción cultural y prácticas instituyentes. Líneas de ruptura en la crítica institucional*, 57-78.

Mariscal Orozco, J. L. C. (2012). Profesionalización de gestores culturales en Latino América. Estado, universidades y asociaciones.

Martinell Sempere, A. (2001). La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro.

Martínez Castillo, P., Fúkelman, M. C., & Sciorra, J. A. (2019). Redes de autogestión y espacios de circulación de arte en la ciudad de La Plata: ciudad y mapa para una tipología posible. In VI Jornadas Internacionales y IX Nacionales de Historia, Arte y Política (Tandil, 21 al 23 de junio de 2018).

Mauro, K. (2020). Arte y trabajo: indagaciones en torno al trabajo artístico y cultural. *Revista Latinoamericana de Antropología del trabajo*, 4(8), 1.

Mauro, K. M. (2018). Entre el mundo del arte y el mundo del trabajo: Herramientas conceptuales para comprender la dimensión laboral del trabajo artístico.

Pacheco García, A., & Velasco Olvera, A. I. (2016). Aproximaciones sobre asociatividad cultural en México.

Peixoto de Albuquerque, P., & Cattani, A. (2004). La Otra Economía.

Rojo, L. O. (2023). Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en la ciudad de Resistencia: análisis desde la perspectiva y prácticas del gestor cultural.

Torres, A. L. A., & García, A. P. (2020). Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. Estudios sobre las culturas contemporáneas (Colima), 25(50), 47-72.

Valente, A. K. (2014). Casas y espacios culturales. Formas poético-políticas de habitar. Revista Lindes. Estudios sociales del arte y la cultura, 8.

Valente, A. K. (2018). Centros, casas y espacios (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Valente, A. K. (2019). Tejer redes. Experiencias de coordinación entre espacios culturales autogestionados de la ciudad de La Plata, Argentina. Culturas. Revista de Gestión Cultural, 6(2), 46-64

Vich, V. (2019). Desculturalizar la cultura: la gestión cultural como forma de acción política. Siglo XXI Editores.

Williams, R. (2008). La cultura es algo ordinario. Historia y cultura común, 37-62.

Yaquinta, M. N. (2009). Flexibilización laboral y mecanismos informales de regulación de los mercados de trabajo: Un estudio en la producción cinematográfica argentina. Trabajo y sociedad, (12), 0-0.

ANEXO

GUIA DE PREGUNTAS	
Sobre el Espacio Mariño	
OBJETIVO E. 1: identificar las estructuras organizativas y los mecanismos de toma de decisiones;	¿Qué es el EM?¿Como está organizado?¿Cómo son los equipos de trabajo?¿Qué es el Consejo Directivo?¿Quiénes lo integran?¿Quiénes pueden participar de la asamblea?¿Consideras que el trabajo en el EM es reconocido?¿De qué manera? ¿Cómo se solventa económicamente?
Sobre el entrevistado	
OBJETIVO E. 2: reconocer y describir a los actores participantes;	¿Desde qué año formas parte del EM?¿Como llegaste al EM?¿Con quienes te encontraste cuando llegaste?¿Que actividades realizas?¿Cómo gestionas tu tiempo?¿Tenes otros trabajos además del EM?¿Qué encuentras en común entre vos y tus compañeros?
Sobre el vínculo entre el entrevistado y el Espacio Mariño	
OBJETIVO E. 3: analizar las interacciones, ventajas y desventajas que existen entre las estructuras, los procesos y los actores involucrados.	¿Cómo era el Espacio cuando ingresaste?¿Qué cambios notas que hubo desde ese entonces hasta ahora?¿Cómo definirías al espacio mariño?¿Cómo es la forma en que se trabaja internamente?¿Qué piensas sobre el asociativismo como forma que adoptó el espacio en sus inicios?

MATRIZ DE ACTORES

	Edad	Nivel o tipo de formación	Año de ingreso al EM	¿Qué tareas realiza y/o realizó en el Espacio ?	Días en el EM	¿Formó parte de la comisión directiva? ¿Qué cargos? ¿Cuánto tiempo?	¿Cómo se toman las decisiones en el Consejo?	¿Cómo se toman las decisiones por fuera del Consejo?	Visión sobre el paso del tiempo en el EM	Observaciones
Entrevistado n°1 - Jose Acevedo	29	Cursos de canto, participación en congresos de gestión cultural	2015	Coordina las actividades culturales los fines de semana, también la cantina, hace sonidos en los eventos más chicos. Y también si se necesita, opera las luces. Acompaña proyectos musicales o festivales emergentes	Lunes, viernes, sábados y domingo	Forma parte del Consejo. Fue presidente desde el 2021 al 2024	A través de reuniones presenciales o en el grupo de Whastapp cuando es muy urgente	Cada equipo de trabajo lo hace pero teniendo cuenta las directivas del Consejo y la identidad del Espacio	El entrevistado observa que algunas dinámicas quedaron vetustas con el paso del tiempo, como la rigidez que marca el estatuto	El entrevistado pudo dar cuenta de los días que van al espacio, sin embargo comentó que tiene un día ni un horario fijo. Sino más bien que coordina con sus compañeros de trabajo
Entrevistado n°2 - Alejandro Vallejos	30	Diseñador gráfico. Pero también se denomina: artista visual y gestor cultural	2016	Coordina la galería de arte, El vivero. Forma arte del equipo de cantina los fines de semana. Monta muestras una vez por mes. Realiza los flyers del EM semanal y mensualmente. Forma parte del ciclo Popuferia	Lunes, jueves, sábados y domingos	Forma parte del Consejo, fue vocal suplente y actual miembro de la Junta Fiscalizadora	A través de reuniones presenciales o en el grupo de Whastapp cuando es muy urgente	Cada equipo de trabajo toma decisiones internas correspondiente a sus necesidades y urgencias	La rapidez con que crece el EM, no sigue la lógica de un Consejo directivo para tomar decisiones urgentes o más cotidianas. Reconoce el valor en los trabajadores que están por fuera del Consejo.	El entrevistado pudo dar cuenta de los días que van al espacio, sin embargo comentó que tiene un día ni un horario fijo. Sino más bien que coordina con sus compañeros de trabajo
Entrevistado n°3 - Norberto Cabrera	54	Analista en sistemas	2012-2013	Coordina el Ciclo el Club del Sync, coordina el mantenimiento del EM, arregla lo que sea necesario para que todo funcione	Miércoles y jueves	Forma parte del Consejo, es el actual presidente del Espacio Marino. Pero anteriormente fue miembro de la Junta Fiscalizadora	A través de reuniones presenciales o en el grupo de Whastapp cuando es muy urgente. También en las Asambleas	Cada equipo puede decidir pero el Consejo tiene la última palabra	Reconoce la figura del Consejo como necesaria, quien marca el camino, toma las decisiones macro, no ve otra forma mejor de establecerse.	El entrevistado comenta que va al EM todos los días, pero no siempre va porque tiene alguna actividad sino más bien para estar por si se necesita. Los días establecidos corresponden al dictado de su taller y club.
Entrevistado n°4 - Teresa Storai	75	Docente de secundaria, jubilada actualmente	Noventa y pico...	Fue una de las pioneras en la coordinación del EM, fue parte del ciclo de lectura y actualmente forma parte del taller de literatura	Jueves	Forma parte del Consejo, fue presidenta del EM del 2017 al 2020. Es actual miembro de la Junta Fiscalizadora	A través de reuniones presenciales o en el grupo de Whastapp cuando es muy urgente. También en las Asambleas	El Consejo toma las decisiones macro	Reivindica el Consejo como figura principal del EM, lo que hay que seguir al pie de la letra junto con el estatuto	Al formar parte del taller de literatura, Teresa solo va al EM los días jueves, una hora antes de su taller por si hay cuestiones administrativas que controlar, como CONABIP
Entrevistado n°5 - Natalia Dagaro	45	Psicopedagoga. Pero también se define como gestora cultural en el EM	2015	Coordina el Ciclo Popuferia una vez por mes en el EM, creadora del ciclo el Patiecito de actividades para infancias	Martes, jueves y domingos	Forma parte del Consejo, es la actual tesorera.	A través de reuniones presenciales o en el grupo de Whastapp cuando es muy urgente. También en las Asambleas	Cada equipo de trabajo lo hace pero teniendo cuenta las directivas del Consejo y la identidad del Espacio	Considera que si bien es la forma jurídica que tiene el espacio marino para existir, para establecerse como espacio, ya no es la forma que los define o representa. Hace referencia a que "queda chico"	La entrevistada tampoco dio cuenta del tiempo, pero si estableció días que pueda ir a EM a realizar tareas administrativas y de gestión
Entrevistado n°6 - Laura Quiñones	34	Docente. Se define como actriz, directora y comunicadora social	2014	Coordina las actividades teatrales, atiende la boletería, recibe a los elencos, actúa y dirige obras teatrales	Viernes y sábados	Forma parte del Consejo, como vocal y también como miembro de la Junta Fiscalizadora	A través de reuniones presenciales o en el grupo de Whastapp cuando es muy urgente. También en las Asambleas	Cada equipo puede decidir y poner a consideración en el Consejo	Afirma que hay decisiones que ya no pasan por el consejo sino más bien por los equipos internos de trabajo. Remarca el paso del tiempo entre una Comisión y otra y el cambio generacional.	La entrevistada comentó que esos son los días que hay obras de teatro, aunque no siempre se da de la misma manera todas las semanas. También se considera los tiempos previos de organización y reunión con su equipo de trabajo.

Otras fuentes utilizadas.

Acta de Asamblea 2023	Link
Acta de Asamblea 2024	Link
Estatuto Vigente	Link