



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE AVELLANEDA

Departamento de Cultura, Arte y  
Comunicación

**Gestar Recreación. Relaciones entre la  
Gestión Cultural y la Recreación a partir  
de la experiencia de la Asociación Civil La  
Cantera**

**TESIS**

Para obtener el título de  
**Licenciatura en Gestión Cultural**

**AUTORA**

Lic. María Belén Barboza Yance

**DIRECTORA DE TESIS**

Dra. Tamara Damonte

Avellaneda, Buenos Aires, 2022

**Citar como:** Barboza Yance, M. B. (2022). *Gestar recreación: relaciones entre la gestión cultural y la recreación a partir de la experiencia de la Asociación Civil La Cantero*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Avellaneda]. Repositorio OLG.

<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/1603>



Gestar recreación: relaciones entre la gestión cultural y la recreación a partir de la experiencia de la Asociación Civil La Cantero © 2023 por María Belén Barboza Yance tiene licencia bajo

CC BY-NC-ND 4.0.

## ÍNDICE

<b>PRELUDIO</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>La autogestión como camino hacia nuevos mundos posibles</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Fichas: Prácticas metodológicas e interdisciplinariedad</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Rayuelas y tableros: La Recreación en la Cultura Comunitaria</b>	<b>22</b>
a. Historias y definiciones de la Recreación en Argentina	22
b. Antecedentes de la Recreación en el ámbito público, el comunitario y el autogestivo	26
c. Nuevas miradas: hacia una Ley Nacional de Recreación	31
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Recorridos: La experiencia de la Asociación Civil La Cantera</b>	<b>34</b>
a. Es el lugar donde nacen las piedras, donde pueden nacer proyectos	34
b. Empezamos a traer la idea de colectivo	36
c. También es laburo en el campo y también financiamos con eso	38
d. Hagamos eso, un espacio de referencia	41
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>Podemos ser la pieza en cualquier tablero. Reflexiones teóricas en torno a la Gestión Cultural Comunitaria</b>	<b>45</b>
a. Conceptualizaciones del rol de los gestores culturales en Argentina y Latinoamérica	46
b. Nociones teórico-prácticas para una Gestión Cultural Comunitaria	49
<b>CONCLUSIONES, APORTES Y HORIZONTES</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO</b>	<b>61</b>

**PRELUDIO**

*Calle a calle*

*paso a paso*

*se agranda nuestra rueda.*

*Si las penas se entreveran*

*a la vereda hay que bajar.*

*Con la bandita y un saludo*

*le venimo a alegrar*

*¿A quién habrá que darle cuerda*

*para empezar a andar?*

(Ronda popular)

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final tiene como problema de investigación analizar la relación entre la Gestión Cultural y la Recreación, a partir de los mutuos aportes que pueden realizarse desde las experiencias que acontecen en el ámbito de las organizaciones de la cultura comunitaria. Para ello se propone conocer, documentar y analizar las formas en las que se planifican, desarrollan y gestionan los proyectos en materia de Juego y Recreación, en el ámbito de las organizaciones culturales autogestivas, a partir de la sistematización de experiencias de la Asociación Civil La Cantera.

En ese sentido las preguntas que guían la investigación son ¿Qué aportes puede realizar la Gestión Cultural a la Recreación y qué puede ofrecer la Recreación a la Gestión Cultural? ¿Qué formas, problemas, soluciones, alcances y limitaciones se presentan al momento de llevar a cabo proyectos culturales comunitarios? ¿Qué saberes y estrategias circulan entre los *recreologues*<sup>1</sup> y actores de las organizaciones culturales comunitarias para realizar sus proyectos? ¿Qué significa la autogestión y el trabajo colectivo para este campo en el marco de los proyectos culturales?

De allí se desprenden los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Analizar los aportes mutuos entre la Gestión Cultural y la Recreación en el marco de las organizaciones culturales comunitarias a partir del caso de la Asociación Civil La Cantera.

Objetivos Específicos:

- Analizar los modos en que los proyectos recreativos de La Cantera crean y disputan sentidos en torno a la gestión cultural comunitaria y autogestiva, e identificar los aportes que realizan desde la Recreación.
- Identificar las distintas estrategias de organización y autogestión de proyectos que desarrollaron a lo largo de su historia los integrantes de La Cantera.

---

<sup>1</sup> En este trabajo se hará uso del lenguaje inclusivo (utilizando la *e* o la *x* indistintamente de acuerdo al contexto) como recurso con el fin de evitar la forma del masculino como genérico que invisibiliza la diversidad de géneros, acorde a lo aprobado en la resolución N° 524-19 por el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Avellaneda

- Sistematizar dichas estrategias para vincularlas con las herramientas que brinda la Gestión Cultural y realizar aportes que enriquezcan a las organizaciones culturales comunitarias y de la Recreación.

Por lo cual la hipótesis que guía este trabajo es:

- Considero que se puede abrir un intercambio dialógico y transdisciplinar entre la Gestión Cultural y la Recreación, a partir de la correcta sistematización de experiencias de las organizaciones autogestivas, lo cual puede aportar a la construcción de una metodología comunitaria y participativa de gestión de proyectos culturales, a la vez que la Gestión Cultural puede contribuir a la creación de políticas culturales que contengan a los *recreólogos* como profesionales y trabajadores de la Cultura.

La experiencia a estudiar es de La Asociación Civil “La Cantera. Proyectos en el Campo de la Recreación”, la cual es una organización autogestiva con proyectos culturales recreativos que ha desarrollado su actividad ininterrumpidamente desde 2007. En palabras del colectivo, se definen como “una organización sin fines de lucro que se dedica a la investigación, difusión y puesta en marcha de actividades y proyectos en el ámbito de la Recreación, la Educación y el Juego” y cuya intención es “poder instalar la temática lúdica en la vida cotidiana de las personas, entendiéndolo como parte de nuestra cultura y dándole mayor importancia, no sólo en la educación y el tiempo libre sino como parte constitutiva del ser humano y por ende de las sociedades que conformamos”<sup>2</sup>. A lo largo de estos años, la organización ha participado y organizado eventos masivos al aire libre, en escuelas, centros culturales e instituciones barriales y ha dado capacitaciones, charlas, talleres y clínicas lúdicas en diferentes encuentros, jornadas y congresos.

Tomar la experiencia de esta organización como caso de estudio permite tener una aproximación sobre cómo se gestionan los proyectos en materia de Juego y Recreación, en el marco de los espacios y proyectos de la Cultura Comunitaria desde un enfoque autogestivo, independiente y participativo. A la vez, conocer este tipo de experiencias permiten tener una aproximación de cómo la Gestión Cultural puede aportar a los procesos de formalización e institucionalización de estas organizaciones y la gestión de

---

<sup>2</sup> Fragmento extraído del material proveído por la Asociación Civil para este trabajo.

este tipo de proyectos, creando así un diálogo mutuamente enriquecedor y ampliando el campo de intervención cultural.

Estos conocimientos toman relevancia a partir de la situación experimentada a lo largo de la pandemia, y en vistas de una post-pandemia, ya que se pudo visibilizar la importancia de los espacios culturales y el acceso al Derecho a la Cultura y al Juego en las distintas etapas del ciclo vital, a la vez que se puso en evidencia la gran precarización laboral que en estos ámbitos se presenta. La aparición de un Proyecto de Ley Nacional de Recreación es fruto de estos debates y experiencias, de manera que conocer y estudiar el campo de la Recreación desde la Gestión Cultural puede ser un aporte interesante y útil. Enfocar este abordaje desde la sistematización de experiencias en el ámbito de las organizaciones comunitarias puede contribuir a pensar el ámbito de la Recreación desde la Gestión Cultural, a la vez que puede aportar a la construcción de una metodología de gestión de proyectos y políticas culturales comunitarias y participativas. En esta línea, el conocimiento de las prácticas autogestivas instituyentes de la Recreación puede resultar relevante para la Gestión Cultural, en tanto puede ser un campo nuevo para insertarse laboral y profesionalmente.

A lo largo del presente trabajo se hará un recorrido dialógico entre ambos campos, ya que si bien es una investigación de carácter exploratoria a partir de un caso de estudio, contiene una metodología principalmente participativa. Gracias a esto, las relaciones entre la Gestión Cultural y la Recreación se irán hilando en el texto de manera espiralada, moviéndose desde una perspectiva a la otra y realizando aportes desde un saber y otro, para construir de manera colaborativa la producción epistemológica.

A partir del problema y los objetivos planteados, en el capítulo 1 de este trabajo se encuentra el enfoque teórico desde el cual se partió para poder plantear el problema de investigación y en el cual se desarrollan los conceptos claves y sensibilizadores que orientaron el análisis del mismo. Nociones tales como la cultura viva comunitaria, la autogestión, la autonomía y la caracterización de las organizaciones sociales sirven de apoyo al momento de hablar sobre las cualidades que conforman el campo específico de la cultura comunitaria y los proyectos recreativos autogestivos en la Argentina y en la Ciudad de Buenos Aires.

En línea con lo desarrollado en el marco teórico, en el capítulo 2 se describe y fundamenta la metodología elegida para abordar este trabajo, la cual se enmarca en la modalidad cualitativa y se destaca por ser de carácter participativo. La sistematización de experiencias, metodología que encuentra su origen en la propuesta de la Educación Popular latinoamericana, entiende que en el hacer cotidiano de las organizaciones civiles, en su praxis territorializada, atravesada por los posicionamientos políticos-ideológicos y por un fuerte contenido afectivo, se encuentran saberes que pueden conformar nuevos conocimientos que enriquezcan la investigación científica y aporten a la transformación social. De la mano con esto, en este capítulo también se realizan algunas reflexiones metodológicas sobre la importancia de dar voz a quienes portan el saber práctico de sus experiencias y cómo estos diálogos interdisciplinarios entre diversos actores nutren la construcción del conocimiento académico.

En el tercer capítulo se encuentra una historización de antecedentes y una descripción actualizada de lo que conforma el campo de la Recreación en Argentina, su relación con la Cultura Comunitaria y su presencia en el ámbito de las organizaciones sociales que gestionan proyectos culturales. El propósito de dicha reconstrucción permitirá dar un marco, un contexto, un estado de la cuestión que será útil a la hora de entablar relaciones entre la Gestión Cultural y la Recreación, entre las búsquedas teórico-prácticas que comparten ambos campos y entender cómo los trabajadores de la cultura y la recreación se mueven en el universo de la autogestión.

En el capítulo 4 se comparte la experiencia sistematizada de manera colaborativa con los integrantes de la Asociación Civil La Cantera para conocer cómo es que esta organización viene gestionando sus proyectos culturales y recreativos y cómo es que comprenden la autogestión de esas actividades culturales. A partir de lo recopilado en el trabajo de campo, y en diálogo con la bibliografía planteada, en este capítulo se desarrolla un análisis de dicha experiencia y se realizan aportes desde la Gestión Cultural.

En el quinto capítulo se compartirán reflexiones teóricas sobre el rol de los gestores culturales y por qué es fundamental que se construya esta relación dialógica con el campo de las organizaciones sociales culturales, los proyectos recreativos y sus actores y trabajadorxs, de la mano de la llamada gestión cultural comunitaria.



Finalmente, en el último apartado se presentan los principales aportes y conclusiones de este trabajo, junto con algunas propuestas para continuar en nuevas líneas de investigación y acción desde la Gestión Cultural en relación al abordaje de proyectos y espacios pertenecientes a la Cultura Comunitaria y la Recreación.

## CAPÍTULO 1

### La autogestión como camino hacia nuevos mundos posibles

*“El rito tomado como encuentro colectivo, identitario y solidario y el arte puesto en función del rito comunitario dan cuenta de que la modificación de la realidad no sólo es posible sino también altamente probable.”*

(Bang y Wajnerman, 2010)

Este trabajo se enmarca en el ámbito de la “cultura viva comunitaria”, la cual puede ser entendida como el conjunto de aquellas expresiones comunitarias que “privilegian en la cultura los procesos sobre los productos, los colectivos y las personas en la realización de la emoción y la belleza”, que comprende a la cultura como un bien universal y pilar efectivo del desarrollo humano, desde un enfoque local (Plataforma Puente, 2013). La propuesta de la cultura viva comunitaria incluye una perspectiva democrática y colectiva, y busca tejer nuevas relaciones entre lo público, lo comunitario y lo estatal, priorizando la autonomía de las organizaciones sociales respecto del Estado y las empresas privadas. Además, se conforma como un movimiento que apuesta a la superación del modelo de sociedad capitalista, mediante la economía social basada en la solidaridad y el intercambio cultural, promoviendo el Buen Vivir<sup>3</sup>. La cultura viva comunitaria puede encontrarse en centros culturales, bibliotecas populares, medios de comunicación comunitarios, expresiones de la danza, el teatro comunitario, el circo, en los saberes tradicionales, los trabajos que buscan la salvaguarda de las lenguas y la defensa de la soberanía alimentaria, entre muchas otras. El juego y la lúdica también son parte de la cultura viva comunitaria en tanto se presentan como herramientas para la transformación social mediante las cuales se pueden trabajar los lazos sociales dentro de una comunidad y recrear esas estructuras. En línea con estos valores, es que en el I Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria (La Paz, 2013) se manifestó la importancia de exigir a los Estados que desarrollen e implementen políticas públicas específicas destinadas promover y proteger la diversidad de expresiones que conforman

---

<sup>3</sup> “[...] existen al menos tres planos para abordar la construcción del concepto de Buen Vivir: las ideas, los discursos y las prácticas. En el primero se encuentran los Cuestionamientos radicales a las bases conceptuales del desarrollo, especialmente su apego a la ideología del progreso. [...] [En el segundo,] El Buen Vivir se aparta de los discursos que celebran el crecimiento económico o el consumo material como indicadores de bienestar, ni alaba la obsesión con la rentabilidad o el consumo. [...] En el tercer campo se encuentran las acciones concretas, tales como pueden ser proyectos políticos de cambio, los planes gubernamentales, los marcos normativos y las formas de elaboración de alternativas al desarrollo convencional. Aquí reside uno de los grandes desafíos de las ideas del Buen Vivir” (Gudynas, 2011)

la cultura viva comunitaria, principalmente mediante la asignación de presupuestos destinados a estos movimientos (Plataforma Puente, 2013).

Dentro de los espacios pertenecientes al movimiento de la cultura viva comunitaria, se destacan principalmente aquellos de carácter autónomo y autogestivo, siendo estas formas de organización fuertemente colectivas y democráticas. Si bien existen numerosas investigaciones centradas en el análisis de casos, poco se ha desarrollado en torno al concepto teórico de “autogestión”, siendo el trabajo de Hudson (2010) un aporte interesante sobre este tema. En principio, el autor retoma desde Castoriadis la dialéctica de la “autonomía/heteronomía” y la relación de tensión que se da entre ellas para comprender las nociones que conforman la autogestión como modo de organización: “El problema de la autonomía radica en que el sujeto encuentra en sí mismo un sentido que no es suyo y que debe transformar, utilizándolo” (Castoriadis, 1983: 183 en Hudson, 2010). Esto se vincula con la relación dialéctica que hay entre lo instituido y lo instituyente. Lo instituido se refiere a todo “aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social” (Schvarstein, 1992: 26), por lo tanto, es lo que implica lo político y al poder heterónimo. Mientras que la fuerza instituyente es la que impulsa el cambio social al manifestarse como protesta y negación de lo instituido (Schvarstein, 1992), generando formas alternativas desde la política, entendida como una actividad instituyente, colectiva y configurante. En esa relación de tensión entre autonomía/heteronomía e instituido/instituyente, se despliega la relación política entre el Estado y el pueblo, y es la que “irá construyendo y determinando a los sujetos (individuales y colectivos) en cada periodo de la historia” (Hudson, 2010: 575).

A partir de esto, es que la autogestión se presenta como un modelo de organización posible para las multitudes, en tanto buscan producir un instituyente y diferenciarse de la concentración jerárquica del poder y el dominio, el uso de la violencia y la verticalidad, las cuales son condiciones necesarias para la perpetuación del dispositivo Estado. En este sentido, la práctica de la autogestión se presenta de manera compleja, dado que se busca la conformación de un modo de organización y acuerdo común sin reproducir la “forma Estado”: “Toda formación social que se pretenda autónoma, autogestionaria, incluye vectores que operan en favor de la conformación de un Estado, y fuerzas que se alejan de él, y que lo combaten e intentan dispersarlo a favor de un

desarrollo verdaderamente comunitario” (Hudson, 2010: 584). Es decir que, si bien dentro de los procesos de organización autogestiva se busca una construcción de un orden común que necesariamente desarrolla relaciones de poder, la misma organización diseñará estrategias en pos de preservar la igualdad y la horizontalidad. De esta manera, la autogestión trasciende la cuestión de la administración empresarial sin intermediarios y con una gestión directa de los trabajadores, y se propone como un movimiento contracultural con fines sociales, económicos y políticos, siendo el anarquismo y el cooperativismo algunas de las corrientes que la desarrollaron (Hudson, 2010).

En Argentina, las experiencias de autogestión van a desarrollarse y tomar mayor relevancia a partir de la década de los ‘90, época marcada por las políticas neoliberales que luego dieron origen a la crisis social y económica del 2001 y al aumento de la desocupación y la pobreza en nuestro país. En este contexto es que se destacan los casos del movimiento piquetero, las asambleas barriales y las fábricas recuperadas, como “proyectos sociales autónomos que buscan respuestas originales a lo que el funcionamiento de la economía de mercado no puede brindar” (Palomino, 2003: 118). Estos colectivos comenzaron a desarrollar e implementar la economía social y solidaria a partir de formas de organización autogestivas con el fin de buscar soluciones a las necesidades que estaba sufriendo la población frente a la ausencia del Estado en un contexto de crisis, al mismo tiempo que se apropiaban del escenario político desde una propuesta contracultural basada en la solidaridad, la cooperación y el igualitarismo.

Así es como, la autogestión, junto con la economía social, se constituyen en propuestas alternativas (instituyentes) al modelo cultural y de producción capitalista imperante, dando lugar a otras formas de retribución que trascienden la retribución económica. En este punto es importante señalar que en la actualidad las organizaciones autogestivas, al caracterizarse por abarcar cuestiones más allá de lo monetario y con un horizonte marcadamente político, pueden devenir en formas de trabajo informal (Palomino, 2003) o incluso entretenerse con los discursos neoliberales del “emprededurismo” que fomentan el individualismo, la autoexplotación y la precarización laboral.

En lo que refiere a la autogestión en el sector cultural, Benhabib y Santillán Güemes (2019) realizan una caracterización de lo que denominan como “organizaciones de cultura comunitaria”, describiéndolas de la siguiente manera:

Sabemos que las organizaciones comunitarias son espacios de construcción colectiva que expresan la identidad cultural de las comunidades en las que se están insertas; que son lugares de integración social y producción de utopías, deseos de mundos posibles y planteo de alternativas para su concreción; que tiene una íntima relación con su entorno y que establecen articulaciones con otras instituciones y son sumamente significativas en tanto experiencias de desarrollo de una cultura viva. (Benhabib y Santillán Güemes, 2019: 32)

A partir de esto, los autores mencionan diversos elementos que conforman un perfil general del campo de las organizaciones de cultura comunitaria, destacando que las mismas promueven participaciones más activas a partir de distintos roles (organizadorx, gestorx, tallerista, voluntariado, etc), realizan actividades orientadas a la formación, el disfrute y la producción cultural, y se encuentran presentes en el desarrollo de al menos una fase del ciclo cultural<sup>4</sup>. Además, destacan que en la Encuesta de Consumos Culturales de la Argentina realizado en 2017 se halló que “un cuarto de la población participa de algún tipo de actividad o espacio vinculado con la cultura comunitaria” (Secretaría de Gobierno de Cultura de la Nación, 2018 en Benhabib y Santillán Güemes, 2019). Junto con esto, por ser de carácter comunitario, son organizaciones que tienden a cumplir diversas funciones y roles sociales tales como la “innovación”, la “promoción”, la “económica”, la “asociativa” y la “conciencia crítica”, entre otras, de manera que se constituyen como espacios de referencia con respecto al protagonismo y la autonomía de las comunidades. Son organizaciones que no sólo se presentan como fundamentales en el campo de la Cultura, sino también en lo que refiere a espacios de construcción de una ciudadanía más responsable y democrática (Benhabib y Santillán Güemes, 2019: 38).

Por estas características, destacan que las organizaciones socio-culturales son “espacios propicios para cumplir las funciones que la gestión cultural y comunitaria se propone” (Benhabib y Santillán Güemes, 2019: 45). En línea con lo mencionado, los autores entienden a la gestión cultural no sólo como un conjunto de procedimientos a través de los cuales se ejecutan recursos para apoyar las actividades y labores de grupos, organizaciones y comunidades, sino también como la posibilidad de *gestar* y realizar *gestos* “a través de los cuales llegamos a dar sentido histórico a una forma de estar

---

<sup>4</sup> Las fases de lo que se denomina como ciclo cultural que mencionan los autores son: formación, creación, producción, interpretación, difusión y distribución, puesta en valor, puesta en uso, comercialización, exhibición/exposición, conservación/restauración, apropiación y consumo (Benhabib y Santillán Güemes, 2019).

siendo en el mundo” (Santillán Güemes y Olmos, 2004 en Benhabib y Santillán Güemes, 2019: 69).

En conclusión, se puede describir a las organizaciones civiles autogestivas como aquellas que promueven el cambio social a partir de la política y la fuerza instituyente, mediante el desarrollo de mecanismos alternativos de organización colectiva que buscan la horizontalidad democrática y el trabajo comunitario, sosteniendo sus actividades en la conformación de redes sociales y relaciones de cooperación entre organizaciones. Esta manera de organización incluye a aquellas asociaciones civiles, colectivos y redes de organizaciones culturales que conforman espacios y expresiones de la cultura viva comunitaria, a la vez que se encuentran presentes en el ciclo cultural y promueven participaciones más activas en lo referido a la creación y el acceso a la producción cultural, y a una ciudadanía más democrática.

Habiendo revisado la bibliografía existente en torno a la noción de autogestión, las organizaciones sociales y su relación con la cultura comunitaria, en este punto es interesante retomar a Víctor Vich (2014), quien considera que para desarrollar políticas culturales es necesario poder convocar a los diversos actores sociales en el diseño de las mismas. El autor considera que trabajar en cultura implica la “construcción de una nueva hegemonía: es un trabajo para transformar las normas o hábitos que nos constituyen como sujetos, para deslegitimar aquello que se presenta como natural (y sabemos histórico), y para relevar otras posibilidades de individuación y de vida comunitaria” (Vich, 2014: 19). En línea con esto, el quehacer de la Gestión Cultural necesariamente implica el trabajo colaborativo y el diálogo con estas organizaciones que promueven cambios sociales instituyentes, para poder instituir, fomentar y garantizar sus discursos y prácticas culturales desde las políticas públicas y el rol del Estado, buscando preservar la autonomía de dichas organizaciones. Ya sea desde un lugar en el Estado o desde dentro de estas organizaciones, tanto las prácticas autogestivas en cultura, como el contenido que tienen sus espacios y proyectos, son instancias de interés y propicias para desarrollar intervenciones desde la Gestión Cultural con perspectiva comunitaria (Guerra Veas, 2012).

## CAPÍTULO 2

### Fichas: Prácticas metodológicas e interdisciplinariedad<sup>5</sup>

“Fui como observadora participante a la Noche de Juegos de Mesa (NDJM) de junio organizada por La Cantera en La Minga Club Cultural en el barrio porteño de Boedo. Jugué un rato al comienzo y después estuve observando la noche, la dinámica de la gente que participaba, quienes facilitaban los juegos y cómo se iban organizando. Luego aproveché momentos breves para charlar con ellos sobre La Cantera, las NDJM, sus vidas y proyectos personales, de manera más casual. Fue muy cómodo y muy fluido, no tenían problema de contestar las preguntas que les hacía, de hecho A me comentaba más cosas de las que le preguntaba, con total confianza. Yo iba de a poco igualmente, no quería invadir y priorizaba que ellos pudieran realizar su trabajo atendiendo las mesas que jugaban. Me tenían como una más. Incluso E me interpeló en un momento de la noche: “Y vos, ¿cuándo vas a venir a coordinar una noche de juegos?”” (Fragmento extraído de las notas de campo)

El presente trabajo se realizó a partir de la Sistematización de Experiencias, una metodología de investigación participativa fundada a partir de las propuestas pedagógicas enmarcadas en la Educación Popular y el trabajo con las organizaciones populares en América Latina en las décadas de los 70 y los 80, con el propósito de fomentar procesos que integren acción-conocimiento-saber-acción (Clocier, 2014; Verger i Planells, 2007). Al ser una metodología de investigación participativa, la sistematización de experiencias

“conforma un cuerpo metodológico muy adecuado para el estudio o reflexión sobre la acción colectiva, y no sólo por la calidad de los resultados que por esta vía se pueden obtener, sino también porque el mismo proceso de investigación genera entre los participantes una indagación auto-reflexiva que tiene por objetivo incidir en la racionalidad de sus prácticas y comprenderlas en el contexto que éstas tienen lugar” (Verger i Planells, 2007: 628).

Esta propuesta metodológica entiende que en el hacer cotidiano de las organizaciones civiles, en su praxis territorializada, atravesada por los posicionamientos políticos-ideológicos y por un fuerte contenido afectivo, se encuentran saberes que pueden conformar nuevos conocimientos que enriquezcan la investigación científica y

---

<sup>5</sup> “[...] para qué servirían todos los saberes parcelarios sino para ser confrontados, para formar una configuración respondiendo a nuestras demandas, a nuestras necesidades y a nuestros interrogantes cognitivos” (Morin, 1997: 15)

aporten a la transformación social. Es por esto que plantea una forma de trabajo enfocada en la práctica y “desde adentro” de las organizaciones (Clocier, 2014), involucrando al colectivo desde la horizontalidad en todo el proceso investigativo. Cobran protagonismo y valor sus miradas, percepciones, posicionamientos teórico-prácticos, preguntas, interpretaciones y sentipensares (Fals Borda, s/f). Y a partir de esto, construir participativamente sentidos y un pensamiento crítico en torno a las experiencias atravesadas para crear conocimiento divulgable y transmisible, tanto hacia adentro del colectivo como hacia otras organizaciones y experiencias similares.

Es interesante destacar que este abordaje dialógico se posiciona desde la llamada Epistemología del Sur (Sousa Santos, 2014) debido a que tiene la intención de aportar y nutrir el conocimiento que puede construirse desde una ecología de saberes, donde las teorías y el conocimiento académico puedan encontrarse de manera dialéctica con los saberes comunitarios de la práctica, del cuerpo, del juego, de la política, de las organizaciones y de aquellos actores que mueven procesos sociales contrahegemónicos de emancipación. La elección de este abordaje resulta pertinente a los fines de este trabajo, los cuales giran en torno a plantear relaciones entre el campo de la Gestión Cultural y el de la Recreación a partir de las experiencias que tienen lugar en el ámbito de la Cultura Comunitaria y las organizaciones sociales. Es por eso que, más allá de las técnicas de trabajo de campo propuestas y utilizadas en este trabajo, lo sabroso de esta metodología se encuentra en el posicionamiento epistemológico en relación a los modos de producción del conocimiento y sus instancias de reflexividad. De esta manera, la sistematización de actividades, acontecimientos y experiencias se presenta como una propuesta para vehicular la construcción de conocimientos teóricos anclados en la praxis, que devienen de encuentros de diálogo y reflexión crítica entre actores.

En este caso, la sistematización de la experiencia de La Cantera se centró en la reconstrucción de la historia y la memoria de la organización, desde sus inicios hasta la actualidad, buscando identificar en ese recorrido aquellos momentos significativos que componen su historia y que fueron moldeando la forma en la que realizan y gestionan hoy sus proyectos culturales. Esta labor se fue dando a lo largo de distintos encuentros con el colectivo de manera participativa, pautando fechas y adelantando en cada ocasión



cuál sería la tarea o actividad a realizar<sup>6</sup>. Desde el comienzo se presentaron más que dispuestas a ayudar en todo lo que fuera necesario, incluso, dejando entrever cierta expectativa, ya que quien les traería las propuestas era un *recreóloga* conocida de la casa<sup>7</sup>.

El primero de los encuentros consensuados se planteó a modo de taller introductorio a algunas nociones abordadas en este trabajo: gestión de proyectos, organización, autogestión, financiamiento, estrategias, afectos. Mediante juegos corporales y de escritura (técnicas participativas) fuimos reconstruyendo los saberes previos de los participantes en torno a estos temas, para luego utilizarlos en la construcción colectiva de una línea de tiempo (Jara Holliday, 2018). Ellos ya habían recopilado material histórico, el cual utilizamos como soporte para ir narrando los hitos que se fueron dando a lo largo de la historia de la asociación civil desde sus inicios hasta el presente. Sobre un largo papelógrafo se fueron escribiendo los años y los sucesos acontecidos en las distintas etapas de la línea de tiempo a medida que sus integrantes más viejos los contaban. A la par, algunas participantes tomaron nota y realizaron un registro individual, teniendo como conceptos orientadores los mencionados anteriormente para realizarlo. Les integrantes más nuevas agradecieron mucho haber participado del taller y haber conocido la historia a medida que se reconstruía, comentando que les ayudaba a entender muchas cosas del funcionamiento actual de la organización.

---

<sup>6</sup> En el Anexo de este trabajo se pueden encontrar las planificaciones realizadas para cada encuentro, con el detalle de los objetivos específicos de cada encuentro, las actividades realizadas y las técnicas de sistematización utilizadas (línea de tiempo, matrices, preguntas guía para registros y entrevistas, dinámicas lúdicas participativas, etc).

<sup>7</sup> La Asociación Civil La Cantera fue uno de los primeros espacios en los que empecé a participar cuando estudiaba la Tecnicatura en Recreación. Asistí a talleres y espacios formativos dados por ellos, a la vez que me desenvolví como colaboradora voluntaria y contratada en eventos organizados por el colectivo. Además, en paralelo compartí espacios con varios de sus integrantes en otros proyectos del campo de la Recreación, por lo que mantengo vínculos no solo laborales con ellos, sino también personales. A la par, en varias ocasiones me han invitado a sumarme y pertenecer al colectivo de manera más involucrada.





Registro fotográfico realizado durante el primer encuentro de sistematización

Para la segunda ocasión se planteó una entrevista grupal que permitió profundizar en aquellas experiencias recuperadas en la línea de tiempo y los registros escritos. La



entrevista se estructuró a partir de cinco categorías o temas: inicios de la asociación civil, trabajo en red, vínculo con el Estado, vínculo con empresas privadas y estrategias de autogestión. Estas mismas líneas temáticas serían retomadas al momento de analizar la entrevista desgrabada y extraer categorías y conceptos emergentes. A su vez, dicha desgrabación sería utilizada como material de referencia para la escritura de un primer texto que permitiera seguir nutriendo el diálogo con el colectivo, generando nuevos aportes, impresiones y sentires. Este intercambio significó un punto de giro en la relación, ya que a partir de aquel primer texto y las tensiones que se presentaron en torno a este, ellos pudieron comprender o acercarse un poco más a las búsquedas de este trabajo y la mirada que se proponía desde la Gestión Cultural, reafirmando ciertas ganas por empezar a escribir ellos mismos sobre sus propias experiencias. Pudieron manifestar más claramente sus posicionamientos ideológico-políticos sobre lo que comprenden como “gestión y autogestión” y dialogar desde ahí con las intenciones de este trabajo, proveyendo una mirada nueva sobre cuestiones que no habían *salido* anteriormente en nuestros encuentros. Lo interesante de este intercambio fue que permitió poner en relieve ciertos temas que generalmente se perciben como problemáticas hacia adentro de los proyectos culturales comunitarios, y que pueden leerse como posibles espacios de intervención desde el quehacer de la Gestión Cultural. En lo personal, esta instancia me hizo sentir interpelada en cuanto a dónde estaba direccionando el foco del trabajo con mis colegas *recreólogues*, si verdaderamente estaba atendiendo a sus significados y cómo podía leer sus intereses desde mi lugar de gestora cultural y *recreologa*. Sobre la reflexividad metodológica, dice Guber: “el investigador no puede eludir su propio bagaje, sino modificarlo progresivamente en su relación reflexiva con el campo y los informantes. Adoptar una actitud reflexiva implica poner en cuestión la propia presencia en el campo y las decisiones adoptadas en cada una de las instancias de trabajo empírico” (1991: 82). De esta manera, este trabajo no solo se trata de las relaciones y los diálogos que se pueden dar entre la Gestión Cultural y la Recreación a nivel académico, sino que también se trata de cómo en mi propia trayectoria formativa y práctica, dialogan, se entretajan, se integran y se anidan los conocimientos que fui adquiriendo entre ambos campos profesionales y laborales.

Aquí me interesaría retomar la siguiente idea para no perder de vista el por qué es necesario que se dé este cruce interdisciplinario entre Recreación y Gestión Cultural: “Nuestro móvil natural es la acción. Investigamos para proyectar, proyectamos para

hacer, hacemos para gestar y/o potenciar procesos culturales de índole diversa y plural. Es en virtud de esta dinámica que, en ocasiones, nos detenemos a reflexionar acerca de nuestras formas de hacer” (Páez, 2019: 148). La posibilidad de gestar acciones con mirada interdisciplinaria no puede hacer otra cosa que nutrir y enriquecer todo proyecto social que implique la democratización de derechos culturales y la participación ciudadana. La interdisciplinarietà nos permite tener una mirada más integral y profunda de nuestros proyectos, tanto desde su dimensión técnica como desde sus dimensiones política y metodológica (Montoya Saab, 2020). La praxis de la Recreación tiene mucho que ofrecer a la Gestión Cultural, y viceversa, pero es necesario indagar en ambos campos primero para cruzar un diálogo que sea multiplicador.

Finalmente, en una tercera instancia de sistematización a modo de cierre, se planteó un escenario de trabajo a distancia y virtual, otorgando mayor autonomía a los participantes y por lo tanto, mayor protagonismo en la tarea. Se les hizo llegar vía carpeta de Google Drive, por un lado, una matriz de ordenamiento de tareas a completar de manera grupal y, por otro, una guía con preguntas para realizar un registro individual sobre uno de los proyectos de la organización: las Noches de Juegos de Mesa (NDJM). Este proyecto fue elegido por los integrantes mismos porque es el proyecto más antiguo que tienen, el que más se ha visto modificado y transformado a lo largo de los años y que es bastante representativo para ellos como colectivo. En cuanto a la matriz de ordenamiento, comenzaron a llenarlo pero no lo completaron del todo y por lo tanto quedó espontáneamente descartado. En cambio, los registros individuales fueron realizados por tres integrantes y resultaron más que interesantes a los propósitos de esta investigación, ya que permitieron no solo reconstruir las formas de organización que tiene esta asociación civil en particular, sino que también constituyeron un insumo útil e interesante para abrir un intercambio muy rico con el resto de los integrantes.

En este registro la propuesta fue abordar las prácticas de organización y gestión de las NDJM que realizan y describirlas a partir de las distintas dimensiones de análisis propuestas por Montoya Saab (2020):

- Dimensión técnica: ¿qué hacemos?
- Dimensión metodológica: ¿cómo lo hacemos?
- Dimensión política: ¿por qué y para qué lo vamos a hacer?
- Dimensión ideológica: ¿qué valores y creencias tenemos y queremos proponer?

A estas dimensiones se le sumaron:

- Dimensión corporal sensorial: o la *forma de estar en el campo* desde un estado intermedio entre “cuerpo ausente” y “cuerpo presente” (Aschieri, 2013)
- Dimensión afectiva: ¿qué emociones siento y motorizan esta práctica?
- Dimensión teórica: ¿qué conocimientos teóricos sostienen esta práctica?

Desglosar las acciones y prácticas documentadas en estas siete dimensiones permitió realizar un análisis reflexivo más profundo en torno a las mismas, teniendo en cuenta que “en los hechos todas las dimensiones se ponen en juego en una misma acción. Aunque podamos pensarlas por separado, todas las dimensiones se modifican mutuamente. Por lo que es importante, además de pensar en cada una, revisar la coherencia interna entre todas” (Montoya Saab 2020).

Las voces de cada participante en estos registros individuales permitieron luego, en un encuentro virtual sincrónico mediante Google Meet, entablar de manera colectiva y grupal relaciones entre la experiencia de las NDJM y las experiencias de organización de otras actividades que realiza La Cantera. Con nuevas preguntas guía, se charló sobre la distribución de roles, las dinámicas de trabajo, los motivos por los cuales generan proyectos y las cosas a mejorar a partir del proceso atravesado durante la sistematización. Concluyendo el encuentro, surgió espontáneamente hablar de cierta necesidad que tiene el colectivo de indagar más en los aportes de la Gestión Cultural o de tener una persona que les brinde esa mirada para poder abordar aquellas tareas de gestión y financiamiento que aún no logran resolver como les gustaría.

Constantemente a lo largo del trabajo de campo y, especialmente, en los momentos de escritura se me apareció la pregunta de a quiénes estoy destinando este trabajo: si a les *recreólogos* o a los gestores culturales, de si estoy escribiendo como gestora o como *recreóloga*. El interés de este trabajo nace porque me muevo en ambos campos y encuentro relaciones entre uno y otro, no solo desde mi experiencia personal, sino desde las organizaciones que me rodean y plantean más cuestiones en común que líneas de diferenciación. La clave aquí es observar que se trata de dos campos profesionales que tienen como utopía común el acceso a las actividades culturales y la participación ciudadana activa, pero que necesitan ser visibilizados, valorados y reconocidos. Para eso, el trabajo y la construcción epistemológica necesariamente deben darse desde la

diversidad y la interdisciplinariedad, para arribar a diálogos enriquecedores y realmente críticos.

Para cerrar este apartado, cabe destacar que el presente trabajo se enmarca en una instancia de Trabajo Final para obtener el título de grado de la Licenciatura en Gestión Cultural de esta universidad, tras haber cursado el Ciclo de Complementación Curricular para dicha Licenciatura, teniendo la Tecnicatura Superior en Tiempo Libre y Recreación como título anterior. Es importante realizar una lectura de este trabajo que entienda la búsqueda de relación y complementación entre ambas formaciones como eje y problema transversal desde este encuadre institucional. Una observación crítica que trae Martinell Sampere (2001) en relación a la formación académica de gestores culturales tiene que ver con la necesidad de este enfoque multisectorial:

“La gestión cultural ya no se puede entender sino es en relación con otros sectores (educación, desarrollo local, turismo, ocio, etc...). La capacidad de interlocución con las lógicas multisectoriales ha de convertirse en una de las competencias claves de los profesionales de la cultura. En este sentido hemos de trabajar en una formación abierta al diálogo multidisciplinar y con capacidad de mediación y negociación con otros sectores sociales” (2001: 27-28).

A partir de esta oportunidad de estudio y formación superior que me ha brindado la UNDAV, es que busco concluir mis estudios devolviendo a la comunidad académica este trabajo que cuenta sobre este proceso de complementación que se desarrolló en estos años, para abrir el juego a que más *recreólogos* se acerquen a la Gestión Cultural y que más colegas gestores se acerquen a la Cultura Comunitaria y la Recreación como campos de acción transformadores.

Dispuestas las fichas sobre el tablero, allá vamos.

## CAPÍTULO 3

### Rayuelas y tableros: La Recreación en la Cultura Comunitaria

A propósito de que en este trabajo se busca abordar las experiencias que acontecen en el ámbito de la Cultura Comunitaria y autogestiva, tomando como caso una organización referente del campo de la Recreación en Buenos Aires, en este capítulo se definirá y reconstruirá brevemente este campo profesional y laboral, el cual posee características propias y un devenir relevante para la intervención de la Gestión Cultural.

#### a. Historias y definiciones de la Recreación en Argentina

A partir de los procesos económicos, políticos y sociales desencadenados por la Revolución Industrial, en las sociedades modernas comenzó a desarrollarse un debate en torno al emergente “tiempo de ocio” o “tiempo libre”, es decir, el tiempo sustraído al tiempo de trabajo gracias a las luchas por las conquistas de derechos laborales a principios del siglo XX. Junto con esto, empezaron a aparecer propuestas sobre cómo *ocupar* ese tiempo de no-trabajo, también devenido en tiempo de consumo, por parte del Estado y de las empresas privadas (Munné, 1980).

En Argentina, junto con las leyes de “sábado inglés” (1932) y de vacaciones pagas (1945), aparecieron los primeros espacios y dispositivos dedicados a la recreación y el tiempo libre, tanto estatales como privados, siendo los más destacados

“las unidades turísticas de: Embalse, Chapadmalal, Ezeiza y los Torneos Evita, y otros, que vienen a sumarse a las propuestas de clubes barriales, asociaciones de colectividades de inmigrantes, como en el caso de ICUF en 1941 y la Colonia Zumerland en 1950, el movimiento Scouts que inicia actividades en 1907, haciendo su primera asamblea en 1912 y el YMCA en 1902” (Colectivo Trabajadorxs Recreación, 2020).

El desarrollo de nuevas teorías en el campo de la Pedagogía a principios del siglo XX, tales como la pedagogía del ocio, la Escuela Nueva, la pedagogía no directiva y el pensamiento crítico de la Educación Popular, a su vez enriqueció la aparición de nuevos



debates en torno a la cuestión del ocio y el tiempo libre (Lema, 2013). Con estas experiencias y organizaciones, también se constituyeron los primeros espacios de formación de líderes recreativos, donde comenzaron a confluír distintas disciplinas como la Educación Física, la Educación Inicial, la Psicología Social, el Psicodrama, la Psicomotricidad, la Animación Sociocultural y las diversas expresiones artísticas, entre otras. Más tarde aparecerán las instituciones de educación superior formal destinadas a la formación de profesionales específicos del campo de la Recreación, destacando en la Ciudad de Buenos Aires la Escuela Municipal de Maestros en Recreación (1968-1981) y el público y gratuito Instituto Superior de Tiempo Libre y Recreación (1987-actualidad).

La conformación de instituciones educativas formales dio pie a la creación y multiplicación de eventos formativos de intercambio profesional en distintos puntos de la región, tales como las Jornadas de Tiempo Libre y Recreación (CABA), el Patas Arriba (Río Gallegos), la Cumbre de Recreación, Juego y Arte (Córdoba), el Encuentro Regional de Juego El Embrollo (Mendoza), las Jornadas Latinoamericanas de Educación Física, Deporte y Recreación (Miramar), el Congreso Latinoamericano de Prácticas Estratégicas (Chapadmalal), el Cabildo Abierto de Juego y Cultura (Moreno), la Bial de Juego (Montevideo) y el Congreso Internacional de Juego, Recreación y Tiempo Libre (Montevideo/Buenos Aires). El crecimiento de estos espacios de intercambio colectivo a lo largo de estos años permitió el despliegue de los distintos enfoques teóricos, prácticos y políticos que fueron constituyendo, enriqueciendo y definiendo a la Recreación como campo profesional.

Una de las primeras definiciones más difundidas y aceptadas fue la desarrollada por Waichman (1993) en su libro “Tiempo libre y recreación. Un desafío pedagógico”, la cual propone a la Recreación como un complemento de la educación formal que busca la promoción de la participación efectiva, consciente y comprometida de los sujetos a través de la autogestión y el autocondicionamiento:

“Desde una visión pedagógica -no didáctica- y desde el sistema educativo -no desde el punto de vista individual o personal- podemos definir la recreación como *educación en y del (o para) el tiempo libre*” (1993: 108-109)

Con esta definición de la llamada Recreación Educativa, Waichman (1993) marcaría un posicionamiento ideológico político que orientaría las prácticas de los *recreólogos* en

sus espacios de intervención, por un lado diferenciándose de la Animación Sociocultural, y por el otro, oponiéndose al llamado Recreacionismo. Para este autor, la corriente recreacionista no tiene otra intención que la de la ocupación del tiempo de ocio desde el mero entretenimiento, el consumo de actividades, la diversión, el placer y la “compensación del cansancio y aburrimiento producido por las tareas cotidianas” (Waichman, 1993: 139). En otras palabras, el Recreacionismo es visto como una práctica de la recreación funcional a la forma de producción y vida capitalista, propia de las empresas de entretenimiento. En cambio, la propuesta contracultural de la Recreación Educativa permitiría dar lugar a procesos de apropiación del tiempo liberado de obligaciones, en función de alcanzar mayores niveles de autonomía y libertad en la vida de los sujetos a través del pensamiento crítico, en contraposición a la oferta de ocio heterocondicionada de la industria del entretenimiento y el consumo. Dentro de la Recreación, entonces, se tomaría al Juego como principal herramienta facilitadora de procesos grupales, siendo fundante el trabajo de Johan Huizinga para fundamentar su importancia:

“[...] la cultura humana brota del juego- como juego- y en él se desarrolla” (1954: 8)

“Resumiendo, podemos decir, por tanto, que el juego, en su aspecto formal, es una acción libre ejecutada “como si” y sentida como situada fuera de la vida corriente, pero que, a pesar de todo, puede absorber por completo al jugador, sin que haya en ella ningún interés material ni se obtenga en ella provecho alguno, que se ejecuta dentro de un determinado tiempo y un determinado espacio, que se desarrolla en un orden sometido a reglas y que da origen a asociaciones que propenden a rodearse de misterio o a disfrazarse para destacarse del mundo habitual” (1954: 26)

A partir de estos aportes, Lema retomaría la noción de Recreación Educativa y la desarrollaría a partir de las experiencias en el Uruguay. Este autor planteará la relación entre tiempo libre, ocio y recreación para fundamentar el carácter educativo de este campo, entendiendo a la recreación como “una forma institucionalizada de intervenir educativamente en un grupo o comunidad”, atendiendo el “enriquecimiento y desarrollo personal a través de las experiencias de ocio de los sujetos y de las comunidades involucradas” (Lema, 2014: 10-11). Nuevamente, opondrá recreacionismo y recreación educativa, postulando que esta última está basada en un modelo vivencial que tiene como objetivo facilitar procesos de aprendizaje personales y grupales, mediante el

diseño e implementación de proyectos autónomos que den lugar a la participación en la construcción de instituyentes e instituidos.

Otro enfoque que ampliaría y tensionaría la propuesta de la Recreación Educativa más adelante sería la Recreación Popular. Recuperando las experiencias de recreación en barrios populares y villas de la Ciudad de Buenos Aires, esta mirada propondrá que la intervención recreativa debería tener en cuenta no solo el eje de lo grupal, sino también el eje de lo comunitario que rodea a esa experiencia:

“Una Recreación Popular trabaja sobre los tejidos comunitarios desde los barrios y para los barrios, proponiendo a través de ese juego, de esa lúdica y de esa grupalidad nuevas y superadoras maneras de organizarnos. Porque la Recreación es atravesada por las problemáticas comunes y particulares, y porque en el juego se crea un espacio de contención y de acompañamiento no solo para tramitar psíquicamente situaciones conflictivas sino también para proyectar y proyectarse” (Engelberger, 2019: 47)

Por último, y muy emparentada a la Recreación con enfoque en lo popular, empezó a aparecer en escena una nueva propuesta: la Recreación Comunitaria. Mercado (2022), a partir de sus experiencias en el NOA (noroeste argentino), explica que esta forma de abordaje con actitud comunitaria busca desarrollar, planificar y evaluar acciones que nazcan de la propia comunidad y encuentren un acompañamiento de parte de un facilitadorx:

“Es preciso señalar que la Intervención Comunitaria es el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa de esta en la transformación de su propia realidad. Por tanto, pretende la capacitación y el fortalecimiento de la comunidad, favoreciendo su autogestión para su propia transformación y la de su ambiente, de un modo sostenible. (Mercado, 2022: 12)

Hasta aquí se evidencia una resonancia de búsquedas entre la Recreación y la Gestión Cultural abocada a la Cultura Comunitaria: el poder acompañar, orientar, valorizar y potenciar la realización de las expresiones culturales que tienen lugar en el interior de las comunidades, promoviendo la participación activa, la autonomía y la sostenibilidad de espacios y proyectos enfocados en el bien común. Si bien estos procesos son propuestos desde una mirada más vinculada a lo pedagógico y educativo en un principio, como es la corriente de la Recreación Educativa, se puede apreciar un

recorrido que busca moverse hacia el lado de los espacios comunitarios y populares por fuera de la escuela, en los cuales también se producen y transmiten prácticas culturales y se accede al capital cultural de la comunidad, mediante procesos pedagógicos.

### **b. Antecedentes de la Recreación en el ámbito público, el comunitario y el autogestivo**

Todo este desarrollo teórico explicado anteriormente fue encontrando su fundamentación en el ámbito del derecho para dar legitimidad a los espacios y proyectos recreativos que irían surgiendo, principalmente en el sector estatal. A nivel normativo, en la actualidad, la Recreación es contemplada como un derecho en la Constitución Nacional, en la Ley Nacional N° 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, Ley N° 27.360 de la Convención Interamericana de Protección de Derechos de las Personas Mayores; en la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y en la Ley Nacional N° 22.431 de Protección Integral de Personas con Discapacidad (Colectivo Trabajadorxs Recreación, 2020). Además, la creación de políticas públicas como el Programa Nacional de Turismo Educativo, el Programa Nacional de Derecho al Juego – JUGar (Resolución 714/2020), los Programas de “Recreación y Juego” y “Jugando Construimos Ciudadanía” de la SENNAF a nivel nacional, y el Programa de Juegotecas Barriales en CABA, entre otros, fueron un aporte al crecimiento de este campo profesional y a la inserción laboral de les *recreólogues*.

Con un corpus teórico que comenzaba a afianzarse, la conformación de espacios formativos y la aparición de algunos dispositivos recreativos estatales y privados como fuentes de trabajo, junto a la presencia de instituciones con experiencias recreativas de voluntariado<sup>8</sup>, la Recreación fue ganando terreno. A mediados de los '90 y a partir de los procesos sociales que siguieron de la crisis económica del 2001 en nuestro país, con el emergente de las organizaciones civiles en el escenario político y los denominados programas de transferencia de ingresos<sup>9</sup>, la Recreación comenzó a hacerse lugar en el

<sup>8</sup> Principalmente aquellas de carácter religioso y con alcance nacional, destacando el Movimiento Scout, la Asociación Cristiana de Jóvenes, el Sholem de Buenos Aires y la congregación Salesiana.

<sup>9</sup> Una conceptualización amplia de los programas de transferencia de ingresos entiende que estos consisten en “(...) la entrega de recursos monetarios (y no monetarios) a familias que viven en situación de pobreza o pobreza extrema y que tienen uno o más hijos menores de edad, con la condición de que cumplan con ciertas conductas asociadas al mejoramiento de sus capacidades humanas” (OIT, 2014: 13, en Cena, 2016).

ámbito de los espacios autogestivos que buscaban solucionar las necesidades de juego y esparcimiento de la comunidad desde un enfoque participativo y comunitario<sup>10</sup>. Así es que actualmente se pueden encontrar proyectos recreativos y profesionales de la Recreación tanto en el ámbito estatal, como en el privado y en las organizaciones socio-comunitarias.

El Programa Juegotecas Barriales resulta clave para comprender la relación que articula al campo de la Recreación, las organizaciones civiles y las políticas públicas en la Ciudad de Buenos Aires. En el trabajo que recupera la historia de dicho programa, Guardia y Kuiyan (2017) describen el proceso de creación en red de las juegotecas y la decisión que implicó desarrollar un proyecto de ley que pusiera en agenda la responsabilidad por parte del Estado de garantizar el derecho al juego de las infancias a fines de los '90:

“A partir del desarrollo de estas tres experiencias en los barrios, de su impacto y de la necesidad de desarrollar un proyecto sustentable en el tiempo, es que se comienza a discutir al interior de la Red [Solidaria de Instituciones y Organizaciones de La Boca y Barracas] la necesidad de concebirlo en términos de política pública, entendiendo esta como acciones de gobierno sobre un campo determinado. Esta idea llevó hacia el interior de la Red una larga tensión entre los integrantes en términos de pérdida de la “propiedad e identidad del proyecto” y luego de tiempo de discusión se acordó en la presentación de una propuesta a la Legislatura de la Ciudad, a través de una representante de la misma con la cual se estableció un proceso de trabajo para la redacción de la ley, con el objetivo de dejar sentado el carácter territorial y comunitario del futuro programa, la participación de diferentes actores que se involucraron; como así también la perspectiva de derecho en el trabajo con niños y la metodología lúdica a desarrollar, cuestiones que posteriormente se constituirían en ejes estructurantes del Programa” (Guardia y Kuiyan, 2017: 12)

Una vez sancionada la Ley 415 que daría origen al Programa Juegotecas Barriales en el año 2000, comenzó el proceso de institucionalización y construcción del mismo, el cual fue marcado por tres momentos cronológicos: la sanción de la ley e implementación del programa; la ampliación del programa hacia la modalidad de gestión asociada; y la

---

<sup>10</sup> El Programa Juegotecas Barriales “se trata de una propuesta que surge a partir de una iniciativa realizada desde una red territorial [conformada por organizaciones e instituciones de Barracas y La Boca] que fue presentada al ámbito legislativo para convertirse en una política pública local del área de niños de Desarrollo Social de la Ciudad de Buenos Aires, a partir de la sanción de la Ley 415 de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2000” (Guardia y Kuiyan, 2017). Este programa conforma uno de los principales espacios de inserción laboral para *recreólogos*. Otra experiencia similar es la del Curso de Líderes Recreativos, proyecto diseñado por *recreólogos*, que desde 1998 se desarrolla en el complejo Puerto Pibes y que pertenece al Programa Adolescencia de la misma Dirección.

articulación con otras áreas del GCBA. En este mismo trabajo, se destaca el enfoque desde el cual se abordó la cuestión de la gestión asociada dentro del Programa:

“Deliberadamente las Juegotecas funcionan en su inmensa mayoría en espacios comunitarios no gubernamentales. Esto permite a su vez instalar el juego como algo significativo en el imaginario social y a abordar desde la propia comunidad y desde la centralidad de la acción del Estado, posicionar al juego como un derecho a garantizar (Ayuso-Guardia, 2004).

La puesta en marcha de una Juegoteca en determinado espacio de la Ciudad surge a partir de la presentación de proyectos de organismos gubernamentales, no gubernamentales, o en conjunto, a partir de lo cual se comienzan a establecer acuerdos en cuanto a pautas de trabajo, misión, visión y objetivos, definiendo roles y funciones de cada actor.

El Programa marca lineamientos generales, un encuadre que orienta para formular los proyectos locales, pero cada uno de ellos se nutre con el aporte de su comunidad, de cada uno de los actores involucrados y comienza a tomar forma a partir de la construcción conjunta. Esta construcción implica indefectiblemente un trabajo en red con las organizaciones de la comunidad y los actores involucrados, implicando la integración de la diversidad que deviene en potencialidad, adquiriendo cada proyecto local un perfil específico” (Guardia y Kuiyan, 2017: 21)

La presencia de las organizaciones comunitarias en materia de Juego y Recreación es también destacada en la investigación realizada por la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia junto al Programa de Juegotecas Barriales, sobre los espacios lúdicos que se encuentran en las distintas regiones de nuestro país<sup>11</sup>. Este trabajo señala que “el mayor despliegue de espacios lúdicos está centrado en dispositivos de inserción territorial. Dentro de ellos se incluyen a aquellos que se conforman en organizaciones o movimientos sociales como los dispositivos gubernamentales que se despliegan en los territorios” (SENNAF, 2019: 63).

En cuanto al modo de financiamiento, este mismo estudio indica que los que dependen de organizaciones de la sociedad civil (los cuales constituyen el 40% de los 150 espacios lúdicos encuestados en el trabajo) “son financiados por gestiones propias de las

---

<sup>11</sup> “Espacios lúdicos en Argentina” es un estudio exploratorio inicial realizado mediante una encuesta autoadministrada y cuyos objetivos fueron describir las características centrales del funcionamiento de los espacios lúdicos en Argentina; conocer las particularidades respecto de su gestión, metodología y desarrollo territorial; y visualizar las formas de intervención que asume el Estado con relación al derecho a jugar. Fue llevado a cabo por un equipo de investigación integrado por el Programa Jugando Construimos Ciudadanía de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia Ministerio de Salud y Desarrollo Social, el Programa Juegotecas Barriales de la Dirección General de Niñez y Adolescencia del Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat (CABA) y la Universidad de Buenos Aires.

organizaciones o bien no reconocen aportes estatales” (SENNAF, 2019: 64), mientras que aquellos espacios de gestión estatal o de gestión mixta concentran el 56% de los aportes estatales. Es decir, que existe una diferencia alarmante en cuanto al acceso y designación de recursos económicos por parte del Estado para poder sostener las actividades y los espacios lúdicos desde las organizaciones sociales autogestivas, las cuales son caracterizadas como:

“organizaciones territoriales pequeñas por lo cual la mayoría no desarrolla planes de marketing, articulaciones con empresas/responsabilidad social empresaria, ni hacen campañas de donaciones u obtención de sponsors. En su mayoría las organizaciones territoriales se han organizado entorno a necesidades detectadas de la propia comunidad y en inquietudes sociales, solidarias o de profesionales que “empujan” y potencian proyectos. La articulación con otros actores sociales se da en primera instancia con el nivel estatal más próximo o a través de contacto con otras organizaciones y redes, donde la información, ya sea de modalidades de financiamiento, de presentación de proyectos abre posibilidades y modalidades de sustentabilidad.

A la hora de reflexionar sobre el tipo de financiamiento que las organizaciones se dan a fin de desarrollar los espacios lúdicos, es dable destacar, como veremos en el apartado sobre equipos de trabajo, que el 51% de las personas que llevan adelante los espacios de juego son voluntarios. Esto implica una escasa inversión en lo que se denomina recurso humano” (SENNAF, 2019: 65)

En lo que refiere a las prácticas participativas y comunitarias de organización y gestión de los espacios destinados al Juego y la Recreación, el trabajo de Claudia Bang a partir de la observación y descripción del “dispositivo recreativo comunitario de intervención urbana” CUJUCA (Cumbre de Juegos Callejeros), resulta interesante:

“Ellas se constituyen en un espacio posibilitador de nuevas miradas, canalizador de deseos y necesidades compartidas, transformador de representaciones e imaginarios sociales, y espacio de creación colectiva que trasciende el mero discurso y obliga a poner el cuerpo en acción junto a otros (Bang & Wajnerman, 2010). Las prácticas creativas colectivas ponen en marcha la posibilidad de transformación de las propias realidades a través de poder imaginar colectivamente otros mundos posibles. Es un primer poner el cuerpo en la transformación, poner la imaginación en acto al encontrarse con otros, y de a poco comenzar a pensarse y sentirse colectivamente como sujeto activo de transformación de las propias realidades, creando una posibilidad de cambio y generando una confianza colectiva en esa posibilidad” (2012: 16)

En su trabajo, la autora destaca que en la planificación, gestión e implementación de estos eventos barriales, el juego opera como un espacio habilitado para desarrollar vínculos comunitarios entre miembros y referentes institucionales, a la vez que “da cuerpo” al encuentro y permite un ordenamiento y una resignificación del espacio

público. Esta clase de dispositivos permite fortalecer los lazos sociales entre los integrantes de un mismo barrio, tejer redes comunitarias y construir significaciones y objetivos comunes, a la vez que promueven la salud mental comunitaria (Bang, 2012).

Otra experiencia asociada a la Cultura Comunitaria y el trabajo colectivo autogestivo es la de Caracol, colectivo de recreación rosarino. En “Perspectiva de géneros, Derechos Humanos y autogestión” Álvarez (2019) describe brevemente en primera persona la historia del grupo y reflexiona acerca de las contradicciones que como colectivo autogestivo atravesaron al momento de entablar relaciones laborales con organismos del Estado (concretamente el Movimiento de Trabajadores Autogestionados de Rosario). En el artículo se cuenta que una vez que el colectivo se conformó como tal proponiéndose cambiar aquellas cosas que no les gustan del mundo a través del juego y poder “vivir de eso”, comenzaron a realizar actividades que les permitieron darse a conocer con distintos grupos y espacios de trabajo: “Cada vez conocíamos más gente, y más gente nos conocía y se interesaba por nuestro trabajo. Nos hicieron muchas propuestas, pero en su mayoría no se concretaron, ya que se evidenció la dificultad para avanzar desde la valoración hacia la retribución económica de nuestro tiempo de trabajo” (Álvarez, 2019: 16).

En línea con esta disputa por la valoración económica del trabajo en Recreación, lo cual se puede traspolar para pensar el trabajo en Gestión Cultural, la autora reflexiona sobre las condiciones laborales en las que desarrollan sus actividades como colectivo autogestivo con una personería jurídica prestada, pero además en relación con el Estado como su ocasional empleador:

El deseo de Caracol de conformar una cooperativa de trabajo está directamente relacionado con nuestra biografía laboral en situación de empleadxs, la de cada uno y la de todxs. Y uno de los grandes obstáculos para materializar este deseo son esas mismas condiciones laborales en la que venimos trabajando. Contratos que vencen en pocos meses, trabajos de pocas horas a la semana, multiplicidad de trabajos y tareas son algunas de las dificultades que se nos presentan cuando necesitamos tiempo para encontrarnos y las agendas cruzadas son una odisea. Un juego difícil que implica siempre correr cosas, postergar otras, quedarnos sin tiempo a mitad de una reunión. (Álvarez, 2019: 32)

El Estado es contradictorio, sumamente contradictorio. [...] También existe, con frecuencia, un entrecruzamiento perverso entre trabajo y militancia: circula la idea de que si trabajás con situaciones de mucha injusticia lo hacés por convicción política, así que te arreglás con “dos chirolas”, porque lo harías de todas formas. Lo que recibís en compensación por tu trabajo no es un salario sino “un plus”. (Álvarez, 2019: 33)



El relato de experiencia sobre la conformación del colectivo Caracol y su búsqueda por generar espacios de trabajo autogestivo, junto con los aportes y reflexiones críticas de Álvarez sobre el vínculo laboral con el Estado, permiten dar un panorama general de las situaciones concretas que suelen presentarse en el ámbito de las organizaciones culturales y colectivos autogestivos, y la situación de estxs trabajadorxs.

### **c. Nuevas miradas: hacia una Ley Nacional de Recreación**

En la actualidad y a partir de los nuevos espacios de discusión e intercambio virtuales generados durante la pandemia por el Covid-19 en el 2020, la Recreación se ha visto profundamente revisada y redefinida. La conformación de la Red Nacional de Recreación dio lugar a la difusión de miradas y problemas más actuales que se encuentran en el campo, impulsando un proyecto de Ley Nacional de Recreación<sup>12</sup> que visibilice a este sector laboral profesional y a sus trabajadores. En el proyecto, construido colectivamente por las distintas comisiones regionales o “nodos” pertenecientes a la red, se propone una definición de la Recreación más actualizada y completa en relación a las anteriores:

“La Recreación es una práctica para todas las personas en la que se integran las dimensiones social, histórica, política, económica y cultural. Se despliega en actividades lúdicas espontáneas, planificadas, individuales y colectivas que acontecen en un tiempo, un espacio y en dispositivos determinados elegidos desde la práctica de la libertad y en forma voluntaria, que tienen un fin en sí misma y propenden al placer. La Recreación, por su carácter transversal, tiene la posibilidad de nutrirse y, a la vez, alimentar diversas áreas, tales como la salud, la educación, la cultura, el turismo, la promoción social y política, entre otras.

Como práctica social, pluricultural y organizada, en ella se ven reflejadas las realidades de las personas y de la sociedad. Se evidencia un entramado de relaciones, sentimientos, actitudes y pensamientos que son parte del ser humano, nutriéndose de elementos que la caracterizan como tal: la actividad social, las prácticas compartidas, la interacción, el reconocimiento propio y de los demás, donde de forma simbólica y muy representativa se realizan intercambios entre personas que se ven reflejados, sin lugar a dudas, en la vivencia en Recreación.” (Red Nacional de Recreación, 2020)

Los debates actuales trascienden la búsqueda de la diferenciación conceptual del campo con respecto a las distintas corrientes teóricas y formas de hacer Recreación (Recreación Educativa, Recreacionismo, Animación Sociocultural, etc.), y se centran en la

---

<sup>12</sup> El proyecto fue presentado en el Congreso el 30 de mayo de 2022 y fue elaborado por la Red Nacional de Recreación.

ampliación de una definición del campo que incluya sus diversos alcances, formas, dispositivos, teorías y prácticas. El foco además está puesto en la visibilización y valoración del conjunto heterogéneo de profesionales y trabajadorxs que lo conforman, enriquecen y expanden, y en la reivindicación de la Recreación como derecho humano transversal al desarrollo social. Junto con el proyecto de Ley Nacional de Recreación se plantea un Relevamiento Nacional de organizaciones y colectivos y la creación de un Instituto Nacional de Recreación que investigue y articule junto con instituciones y ministerios aquellas políticas y programas públicos de incumbencia para les *recreólogos*. De esta manera, la Recreación en Argentina hoy en día se encuentra en el inicio de un proceso de mayor institucionalización y búsqueda de formalidad como ámbito profesional laboral en relación a lo que venía aconteciendo en los últimos años, continuando con su característica forma autogestiva, horizontal, colectiva y democrática aún a nivel nacional.

Sumado a esto, en el artículo N° 6 de dicho proyecto de Ley, se propone la creación de un Consejo Nacional de Recreación, cuyas funciones serían, entre otras:

- “Apoyar y fomentar la creación de institucionalidad, marcos jurídicos, formulación y seguimiento de políticas públicas, asignación de recursos, creación de órganos de concertación de políticas con representación y participación de la ciudadanía.
- Asignar partidas presupuestarias para el financiamiento y subvención de políticas públicas que garanticen la existencia de propuestas de recreación, que acompañen organizaciones sin fines de lucro con o sin personería jurídica, colectivos de recreación y MiPyMES del área recreación y que generen subvenciones a proyectos de área de la recreación.
- Fortalecer los procesos de organización de colectivos que promuevan la práctica de recreación y espacios de formación como así también impulsar procesos de formalización de organizaciones.” (Red Nacional de Recreación, 2020)

Cabe destacar estos puntos porque son funciones que para la Gestión Cultural se presentan como oportunidad y terreno fértil para el desarrollo de propuestas, proyectos y políticas públicas en el ámbito transversal de la Cultura. Los conocimientos y las prácticas de les gestores culturales pueden encontrar aquí un nuevo ámbito de intervención y de crecimiento laboral y profesional. Así como se da en otros espacios de la Cultura Comunitaria (centros culturales barriales, teatro comunitario, murga, circo y deporte social, orquestas juveniles, radios comunitarias, etc.), la Recreación es un ámbito que presenta proyectos con contenido cultural y enfoque en la participación

social, que debe ser tenido en cuenta y puede ser potenciado por la Gestión Cultural, especialmente en un contexto que apunta al crecimiento y la institucionalización de este campo mediante un proyecto de ley nacional.

Hasta aquí se ha desarrollado de manera pormenorizada el mapa, el tablero, el universo de la recreación en Argentina y en Buenos Aires especialmente, con el propósito de conocer sus características, su vínculo con la Cultura Comunitaria y las disputas actuales que están teniendo lugar entre quienes construyen este campo profesional y laboral. Esta descripción permitirá comprender de manera más cercana las situaciones en las que se encuentran estos proyectos, profesionales y trabajadorxs de la Cultura independiente y autogestiva, de manera que se pueda empezar a visualizar la pertinencia de la Gestión Cultural en este campo.

A continuación, se contará el caso de una organización referente en cuanto a proyectos culturales y recreativos, para poder realizar una aproximación de cómo son los recorridos que se dan en el interior de ese tablero y cómo puede jugar la Gestión Cultural en los espacios culturales autogestivos.

## CAPÍTULO 4

### **Recorridos: La experiencia de la Asociación Civil La Cantera**

A lo largo de este capítulo se desarrollará la experiencia sistematizada en conjunto con los integrantes del colectivo y Asociación Civil La Cantera. Este apartado tiene el propósito de dar a conocer los modos en que la organización viene diseñando y gestionando proyectos culturales enfocados en el Juego y la Recreación, de manera autogestiva y comunitaria, para luego poder realizar un análisis y proponer posibles líneas de acción desde la Gestión Cultural al momento de trabajar con espacios y proyectos de la Cultura Comunitaria.

#### **a. Es el lugar donde nacen las piedras, donde pueden nacer proyectos**

La Asociación Civil “La Cantera. Proyectos en el Campo de la Recreación” es una organización que ha desarrollado su actividad ininterrumpidamente desde 2007 hasta la actualidad. En palabras del colectivo, se definen como “una organización sin fines de lucro que se dedica a la investigación, difusión y puesta en marcha de actividades y proyectos en el ámbito de la Recreación, la Educación y el Juego” y cuya intención es “poder instalar la temática lúdica en la vida cotidiana de las personas, entendiéndolo como parte de nuestra cultura y dándole mayor importancia, no sólo en la educación y el tiempo libre sino como parte constitutiva del ser humano y por ende de las sociedades que conformamos”<sup>13</sup>.

Actualmente, el colectivo está conformado por profesionales de la recreación, la educación, la literatura, los juegos de mesa, la psicología, la matemática y el juego corporal.

“Nos movemos desde la curiosidad, desde las ganas, desde la pasión por encontrar formas nuevas de pensar y hacer para generar "un mundo donde quepan todos los mundos". Buscamos potenciar y potenciarnos con propuestas, reflexiones y debates. Jugando, pero sobre todo jugándonos. [...] Nos mueve la pasión, como decíamos antes, porque entendemos que la mejor forma de compartir lo que sentimos y lo que creemos

---

<sup>13</sup> Fragmentos extraídos del material proporcionado por la organización para este trabajo

es desde el disfrute, desde las ganas de querer hacerlo con otras y otros, aprendiendo, enseñando lo aprendido, corrigiendo y reafirmando”.<sup>14</sup>

En sus comienzos, los integrantes crearon una asociación civil con el propósito de que se convirtiera en una bolsa de trabajo en Recreación, dado que por aquel entonces en la Ciudad de Buenos Aires, durante la gestión de Aníbal Ibarra<sup>15</sup>, se estaban destinando fondos y acompañamiento a los proyectos sociales que se iniciaban. Incentivados por Circo sobre ruedas, otro colectivo recreativo, decidieron conformar una personería jurídica para poder desarrollar proyectos con enfoque en lo social, en articulación con el Estado, desde la propuesta de la Recreación y haciendo lo que “tenían ganas de hacer”: “sabíamos que estar con las cosas en regla, tener papeles y demás nos podía después traer más adelante beneficios o esto, poder recibir o hacer proyectos por intermedio de o la fundación o la ong” (Fragmento extraído de la entrevista grupal). Benhabib y Santillán Güemes (2019) destacan como una de las funciones sociales que suelen cumplir las organizaciones comunitarias la función económica, aquella que busca dar respuesta y ofrecer una salida laboral mediante diversas estrategias, ya sea mediante la economía social o microemprendimientos sociales, entre otros. Tal es el caso de quienes conformaron La Cantera, que tenían como objetivo común desarrollar proyectos que les permitiera trabajar de *recreólogos* y poder llevar a cabo sus proyectos de manera autónoma.

Una vez conformada la asociación civil, este colectivo empezó a proponer sus primeras actividades culturales relacionadas al juego y la recreación, haciendo foco en desarrollar aquellas propuestas que tenían ganas de realizar: “Decíamos bueno de armar cosas aunque sea a lo bruto. Porque además mucha gente que estábamos ahí es: primero hacemos y después vemos cómo salió, digamos. No es que lo planificamos demasiado” (Fragmento extraído de la entrevista grupal). Con respecto a estas iniciativas, Guerra Veas (2012) describe a la autogestión como “el punto de partida de la mayoría de las organizaciones, sobre todo en el ámbito territorial *donde se aprende a gestionar, gestionando* y este proceso es en sí mismo la base del desarrollo de las capacidades de gestión” (2012: 16).

---

<sup>14</sup> Información y fragmentos extraídos de un documento de presentación de la Asociación Civil La Cantera facilitado por una referente del colectivo para este trabajo.

<sup>15</sup> Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde el 7 de agosto de 2000 al 7 de marzo de 2006.

Durante estos 15 años de existencia, La Cantera ha desarrollado múltiples propuestas y proyectos, de los cuales se deben destacar las conocidas Noches de Juegos de Mesa, las capacitaciones realizadas en su “Centro de Especialización en Juego” y en otros espacios, su evento barrial “PICA, la calle hecha Juego”, el “Encuentro Nacional de Juegos de Mesa”, la revista “Awalé. Sembrando el Juego” y otras producciones recientes como la creación del juego de mesa “InSitu” y el ciclo de videos “La Canterentena”. En el camino, el colectivo ha trabajado en conjunto con otras organizaciones en red, en vínculo con diversas áreas del Estado y con el apoyo de empresas privadas para poder solventar y realizar sus propios proyectos, construyendo así su impronta y su forma de entender y practicar la autogestión.

## **b. Empezamos a traer la idea de colectivo**

“Yo no digo que lo hayamos hecho nosotros, pero sí estamos tratando de que ese fuego se mantenga vivo, digamos, para que esté la posibilidad de hacerlo. Eso me parece que es nuestro aporte entonces, desde ahí, nos repercute a Cantera super indirectamente, porque es coherente con lo que... porque pasa lo que tenemos ganas que pase digamos” (Fragmento extraído de la entrevista grupal)

La Cantera nace con el propósito de empezar a generar espacios de trabajo en Recreación, por un lado motivados por la ganas de hacer “lo que tenían ganas de hacer”, y por otra parte con la intención de fortalecer las redes latinoamericanas que por aquel tiempo empezaban a gestarse y crecer: la RELAJO (Red Latinoamericana de Juego) y el Foro Permanente de Recreación. Constituir una asociación civil con una personería jurídica servía a esos propósitos: poder acceder a convocatorias y financiamientos y dar un marco institucional a las actividades que empezaban a organizarse desde una impronta colectiva y de red para aportar al crecimiento del campo de la Recreación en Buenos Aires.

Estas redes de carácter internacional vienen funcionando por nodos distribuidos en los distintos territorios que agrupan tanto organizaciones como personas individuales, con comunicación mediante email y redes sociales para difundir actividades y aportan un marco de formalidad a las mismas. La Cantera en sus inicios participó desde el nodo Buenos Aires con sus noches de juegos de mesa y otras propuestas culturales. Sin embargo, en sus experiencias fueron encontrando puntos de interés y de distancia con

las dinámicas y formas de *hacer* que se presentaban en este tipo de redes, ocasionando que su participación sea más bien esporádica a lo largo de estos años:

“Que eran como construcciones que no tenían ninguna, ningún correlato práctico ni ninguna... ninguna intención. Eh, o sea llena de buenas intenciones pero ninguna intención que en la práctica respondiera a alguna de las necesidades de la gente de la recreación que estaban teniendo los más jóvenes por lo menos o los que empezaban. Digo, a eso me refiero, que no eran redes... no eran las redes que se armaron después con estos colectivos que estás nombrando que vinieron después, eso me refiero.”

“después dijimos “bueno hagamos cosas concretas, compartámonos los públicos y empecemos a discutir” y ahí estuvo bueno porque nos discutimos, de la cual sacamos la conclusión de que había gente con la que no acordábamos. (risas). Pero estuvo bueno porque teníamos la voluntad de encontrarnos, o sea, nuevamente no acordábamos, teníamos formas distintas de pensar los juegos. [...] Entonces fue rico durante un tiempo pero no iba mucho a ningún lado de todas maneras, porque o sea, como red no existía, digamos, como... se perdía ahí un poco... en el mediano plazo. Era interesante desde lo intelectual pero no desde lo práctico” (Fragmento extraído de la entrevista grupal).

Es interesante cómo les integrantes de La Cantera cuentan este pasaje o cambio de paradigma en relación a cómo pensar la construcción de redes interorganizacionales en función de la praxis. Por un lado, están las redes que se constituyen con el propósito de enlazar profesionales bajo una mirada más intelectual y académica y que tienen como propósito la visibilización del campo y el perfil profesional; y por el otro, está la búsqueda de vincular colectivos de personas con el fin de “hacer cosas”, crear espacios, dispositivos, eventos, instancias de formación e intercambio de la mano del juego y las actividades lúdicas. A esas construcciones colectivas se suma que tengan un correlato anclado en la praxis, en las vivencias corporales y en el compartir grupal y comunitario.

A partir de esto, lo que motoriza esta búsqueda de construcción y sostenimiento de redes colectivas es esta noción de coherencia interna al colectivo que implica el “queremos construir con otros”, sosteniendo los procesos y las tensiones que eso conlleva, acompañándose mutuamente desde lo afectivo, para mantener ligado el campo de la recreación y aportar a su crecimiento desde su mirada, más allá de los beneficios o costos económicos que eso implique para la asociación civil. Lo que al fin y al cabo les mueve a encontrarse con otros y crear proyectos en conjunto son “las ganas de hacer”, de vincular colectivos y no sólo individuos. Las mismas ganas que a su vez impulsan la búsqueda de un propósito mayor a la asociación civil en sí: el deseo de hacer crecer a la Recreación, desde una mirada plural, diversa, horizontal y comunitaria.

“Es sostener la tensiones, no en un mal sentido sino en un sentido de que... que para dentro hay bastante coherencia y... solidez y que cuando nos juntamos con otros, también

parte de la coherencia es que queremos construir con otros. Entonces... nos bancamos y sostenemos la tensión, digo que sé yo... Y algunos sostienen más que otros y a veces se van como tomando las postas y hacia dentro sostenemos a los que sostienen para afuera de mejor manera, digamos... pero parece que no hay mucho... Incluso sostenemos con gente eso, que no acordamos del todo”.

“... porque es parte también de la coherencia de construir red, digamos... digo... construir con los que piensan lo mismo es mucho más fácil” (Fragmentos extraídos de la entrevista grupal)

Aquí se hace presente la función de “asociatividad” de esta organización socio-cultural (Benhabib y Santillán Güemes, 2019), la cual tiene que ver justamente con el desarrollo de relaciones interorganizacionales para poder accionar en conjunto y tener un mayor impacto para la comunidad, mediante la conformación de redes sociales y cooperativas con otras organizaciones pertenecientes al sector cultural. Una práctica concreta enmarcada en una ecología de saberes (Sousa Santos, 2014) que supone un reconocimiento y una valorización de los conocimientos, saberes y acciones provenientes de distintas experiencias, para co-construir participativamente el campo laboral en cultura y en recreación.

### **c. También es laburo en el campo y también financiamos con eso**

A lo largo de sus 15 años, La Cantera ha desplegado espacios, proyectos y dispositivos de lo más diversos y generalmente gratuitos o a bajo costo para quienes asisten como participantes. Muchos de ellos impulsados con los recursos que fueron consiguiendo y aportando sus integrantes, pero también gracias al aporte y financiamiento mediante vínculos laborales con el Estado y empresas privadas.

La primera experiencia, y una de las más significativas para el colectivo por los debates que trajo, fue la contratación en el programa Chocolate Cultura en 2013. En aquella oportunidad, para poder llevar espacios de juego a los festivales y eventos organizados por el Ministerio de Cultura en distintas localidades y provincias, el colectivo se vio obligado a organizarse hacia adentro tanto para armar las propuestas y los materiales, como para armar los equipos de trabajo y cubrir las fechas que les eran asignadas. Por un lado reconocen que esa experiencia estuvo buena y les ayudó a estructurar el trabajo y gestionar recursos, pero por otro lado, recuerdan haber tenido debates y tensiones a partir de situaciones que se fueron dando. Cuestiones relacionadas al rol del Estado, los



posicionamientos políticos partidarios, las desprolijidades en torno a la organización de las fechas y los lugares asignados, entre otras cosas, pusieron al colectivo a resolver la pregunta de “sostenemos o no sostenemos, porque también es laburo ¿no?.”

Aquí es pertinente retomar los textos de Álvarez (2019) sobre la experiencia de Colectivo Caracol y de Moyano (2019) sobre la Fundación ph15, en los que se nombran los debates traídos a propósito de entablar vínculos de trabajo y financiamiento por parte de organismos estatales siendo organizaciones sociales. En estos casos siempre se mencionan tensiones, desprolijidades, desacuerdos e incomodidades al momento de gestionar proyectos culturales para el Estado, que provocan hacia adentro de la organización la necesidad de conformar o definir lineamientos político-ideológicos que orienten las decisiones colectivas. Estas instancias hablan de la búsqueda de autonomía que caracteriza a este tipo de organizaciones, lo cual tiene que ver con esta dialéctica entre lo instituido y lo instituyente, entre “aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social” (Schvarstein, 1992: 26) y la generación de formas alternativas desde la política, entendida como una actividad instituyente, colectiva y configurante.

Las experiencias de La Cantera no son la excepción, dado que manifestaron haberse encontrado con este escenario cada vez que decidieron trabajar para algún área del Estado, planteando un debate que incluía tanto lo ideológico partidario como la estricta necesidad de trabajar y cobrar por eso para poder financiar los proyectos propios:

“También es laburo en el campo y también financiamos con eso, no solo dimos laburo sino que financiamos otros proyectos que hacemos gratis, digo... Y sino no hay otras maneras de financiarlos. Y pagamos bien a la gente que iba... armamos como eso, estar tranquilos con lo que llevábamos” (Fragmento extraído de la entrevista grupal)

En cuanto a la experiencia con las empresas privadas, el vínculo se presenta de manera diferente. En principio, lo que provoca la búsqueda de financiamiento para ciertos proyectos específicos es la disputa por el reconocimiento y la valorización de los profesionales de la Recreación. Este posicionamiento es el que también orienta la construcción de asociaciones estratégicas a partir de intereses comunes con las empresas en cuestión. Esto permite financiar sueldos cuando son contratados, la construcción de materiales y adquisición de juegos para sus actividades, recibir recursos económicos a cambio de testeos de juegos de mesa, donaciones de juegos para ludotecas, etc. Sin

embargo, estas asociaciones presentan oportunidades para desarrollar ideas y proyectos que el colectivo tiene pero que sienten que no logran aprovechar al máximo.

Por otro lado, han aplicado o adquirido financiamiento a partir de programas como Mecenazgo de CABA y en convocatorias del Ministerio de Cultura para la ejecución de proyectos, pero en pocas ocasiones resultaron beneficiadas. A partir de esto es que uno de sus integrantes comenzó a indagar en la Gestión Cultural para abordar esas oportunidades con más conocimientos y herramientas.

También han recibido donaciones de empresas que les permitieron construir roles fijos simbólicamente rentados que consideran que está bueno sostener y valorar hacia adentro del colectivo. Aquellas tareas permanentes de administración de la Asociación Civil, de diseño gráfico y manejo de redes sociales para la difusión de sus actividades son las que mantienen en constante funcionamiento, dan cierta estructura a la organización y por eso se destinan fondos para pagar simbólicamente el tiempo de trabajo que implican esas tareas.

De esta manera, y retomando la función económica de las organizaciones sociales mencionada anteriormente, La Cantera eventualmente provee salidas laborales a quienes se profesionalizan y dedican a la recreación y el juego, mediante diversas estrategias de gestión y financiamiento, en la medida que van adquiriendo ese financiamiento o a través de ofertas de trabajo pago que *vienen de afuera*. También permiten a sus integrantes aprender sobre distintos oficios y trabajar en otros tipos de roles que involucran conocimientos distintos de lo estrictamente relacionado al juego, como es el ejemplo de las tareas de diseño gráfico y comunicación, con una remuneración simbólica, a manera de estrategias alternativas de autogestión y valoración del trabajo.

Sin embargo, este aspecto no lo tienen completamente sistematizado y estructurado, ya que han manifestado tener “poca eficacia” en lo relacionado a la escritura de proyectos para convocatorias, que se enteran de las mismas en los últimos días para presentarse y no cuentan con algo ya armado, que sería bueno tener a alguien del equipo o alguien cercano para aportar una mirada más de “gestión” y que se pueda encargarse de esas tareas más administrativas y de gestión de recursos. Aquí es interesante señalar que la noción de “gestión” recién aparece cuando se empieza a hablar de financiamiento, ligando la tarea y el rol de la gestión cultural con esta actividad específica de la

búsqueda, obtención y administración eficiente de los recursos económicos para la concreción de los proyectos culturales y la obtención de salarios para les trabajadorxs del sector. Sobre este punto que involucra el lugar de la Gestión Cultural en los proyectos comunitarios se hará un análisis más profundo en el capítulo 5 de este trabajo.

#### **d. Hagamos eso, un espacio de referencia**

“(...) en mi experiencia personal pero también por lo que veo está muy ligada al placer... Al orgullo, la comodidad de laburar con gente que es re grossa. La verdad es que pasa eso. Cuando construimos, construimos re lindo, digo. Pero estas cosas cuando mirás para atrás y decís “¡Eh! Esto lo hicimos”. Está re bueno.” (Fragmento extraído de la entrevista grupal)

Recuperando algunos aspectos interesantes de la trayectoria de La Cantera, en cuanto a las estrategias de autogestión y los sentidos que se le otorgan a esta manera de llevar a cabo proyectos en el campo de la Cultura y el Juego, quisiera destacar varias apreciaciones que pueden extenderse hacia organizaciones con cualidades similares a las de esta asociación civil.

En principio, destacar esta característica asociatividad que marca la impronta de esta organización en la que la presencia de les otros (tanto individuos como colectivos) es vista como potenciadora de procesos de transformación social, planteando relaciones de cooperación y no de competencia como suele imponerse desde la lógica de la cultura hegemónica. Que para poder generar un impacto en la realidad, los horizontes y las utopías deben ser compartidas con otros, desde la participación activa, la horizontalidad, la colaboración colectiva y la valoración de la diversidad. Una parte importante de la producción cultural pasa por los procesos internos que acontecen durante la gestación e implementación de los proyectos, de manera que siempre se haga espacio para quien se quiera sumar a hacer y compartir. Que los vínculos asociativos se buscan y se mantienen en cuanto a su retroalimentación simbólica, para generar espacios de construcción colaborativa y disputa de sentido.

“...recuerdo explicando sobre un taller sobre cómo armar un reglamento con un chabón que me dice “¿Qué vas a hablar? ¿De género también? ¿Hablamos en As, Es, Os?” “Sí” le digo. “Chist” (chistar), me hace. Yo seguí dando la charla, o sea, eso digo como gente que está muy lejos de nuestra forma de pensar. Emm... eso digo, y sostenemos esa, entonces a la vez siguiente se anima alguien a hablar directamente con una lógica más de lo inclusivo. Empiezan a haber pibas dando charlas y contando sus experiencias, aparecen más pibas en el campo. Yo no digo que lo hayamos hecho nosotres, pero si estamos

tratando de que ese fuego se mantenga vivo digamos, para que esté la posibilidad de hacerlo” (Fragmento extraído de la entrevista grupal)

En línea con esto, también tejen redes con organizaciones a partir de una utopía común que excede a la organización en sí: ver a la Recreación y el Juego no solo como espacios sociales de formación y creación de la Cultura, sino también como espacios de trabajo que son necesarios visibilizar, valorizar y construir en red, vinculando organizaciones entre sí. Apuestan a una difusión del campo y tienen como propósito también la institucionalización de estos proyectos y espacios profesionales- laborales.

“Yo creo que... más directamente es porque estamos construyendo un campo más parecido a lo que queremos y apostamos a eso y por ahí algo vuelve, digamos. Estamos generando algo... pero no es una retribución directa a Cantera” (Fragmento extraído de la entrevista grupal)

A la par, también aparecen tensiones sobre cómo esta capacidad de generar redes y relacionar personas, organizaciones y colectivos como estrategias de autogestión, posiciona a La Cantera en un lugar de referencia o de centralidad, cuando el interés del grupo en realidad tiene que ver con el reparto horizontal de la participación y el protagonismo en la producción cultural (mecanismos instituyentes que se contraponen a las estructuras instituidas que reproducen formas jerárquicas de concentración del poder):

“Porque había discusiones respecto de qué logos aparecían y en qué orden... y fueron días de reuniones sobre eso. Y a nosotros no nos importaban, a la vez nos hacían dar cuenta “Sí, pero ustedes son Cantera, están instalados” entonces, medio que hay gente que tiene ganas de tener su logo al lado como si fuéramos una marca, digamos. Había como una discusión super rara... porque estamos re lejos de eso (risas)” (Fragmento extraído de la entrevista grupal)

Lo segundo a destacar es que, más allá de las estrategias de financiamiento de proyectos, lo que este tipo de organizaciones desarrolla son estrategias afectivas de sostén para priorizar el bienestar, el deseo, el disfrute, el placer y propender la participación y el encuentro horizontal en la construcción de esas utopías, a manera de mecanismos alternativos de organización y gestión. Construir autogestivamente un espacio de trabajo en Cultura Comunitaria no solo se trata de saber adquirir y repartir recursos materiales, sino que también implica repartir el capital afectivo para que un proyecto pueda ser verdaderamente colectivo y sostenible a lo largo del tiempo. “Crear un espacio de referencia” en cuanto a lugar en el cual poder proponer, asociarse, inventar, crear, aprender, conocer y hacer lo que se tiene ganas de hacer porque el foco

está puesto coherentemente en la participación de las personas y los procesos grupales. Incluso en los momentos difíciles, como los que tuvieron que atravesar a partir de la pérdida de compañeros del colectivo durante la pandemia, realizando homenajes y resignificando de manera colectiva esas emociones. En este sentido, la autogestión es una forma de gestión “vinculante con la comunidad” (Benhabib y Santillán Güemes, 2019: 36), una gestión cultural comunitaria.

“[...] esto venía a cuento de que hablaban algo del diseño y el diseño lo hace A, y S es diseñadora. Y decían bueno y porque tenían una diseñadora en el equipo ¿Por qué no trabaja de diseñadora? Bueno, porque vino a Cantera, no a trabajar. Porque vino huyendo del laburo de diseño. O sea, buenísimo si tiene ganas y aporta. De hecho la mirada de ella cambia un montón las cosas. Pero no queremos que alguien venga a trabajar de algo que no tiene ganas. O sea es una organización que lo quiere que la gente que está acá haga lo que tiene ganas, digamos”

“B: ¿Cómo se sostiene a nivel organización tanta diversidad [de proyectos]? ¿Cómo funciona?

M: Yo creo que es al revés. Tanta diversidad sostiene la organización (risas). Y sí, porque fuimos cambiando con los años y pudimos hacer lo que nos gusta acá dentro. Y hay veces que nos gustan las cosas y hay veces que nos gustan otras. Y la Cantera toma esos gustos y... Es un chiste pero es una realidad. Después podemos seguir sosteniendo... El hecho de que haya llegado gente nueva y se entusiasme con proyectos que están hace mucho también permite que los proyectos a largo plazo se sostengan” (Fragmentos extraídos de la entrevista grupal)

Continuando con esta cuestión de la gestión cultural comunitaria en pos de la participación y del disfrute, una estrategia de autogestión que reconocen tener es la de la distribución de roles que permite el reparto de las tareas, para luego “ensamblar mágicamente” las partes en el momento de la ejecución del proyecto (por ejemplo, en la fecha de un evento). La Cantera tiene una dinámica grupal basada en estas relaciones de afecto, interés, curiosidad, confianza, etc, que aporta a la articulación de las partes sin que todo recaiga en una sola persona (o por lo menos, intentan que no recaiga siempre en las mismas personas y generar un desgaste). De esta manera, al repartirse los distintos frentes y contribuir en la solución de las distintas tareas de manera complementaria, el grupo *es* el gestor cultural. Y para que esto funcione, marcan que la evaluación constante es la herramienta principal que permite revisar, corregir, ajustar y dar dinamismo a esa estructura plástica que va mutando según el proyecto, el tiempo, los cuerpos y las ganas disponibles para llevarlo a cabo. Nuevamente, se pone en juego una modalidad de ecología de saberes, donde cada quien aporta al proyecto desde sus saberes, formaciones, recorridos, experiencias, miradas, facilitando entre ellos los

conocimientos prácticos para asumir los roles y moverse en las diversas tareas. A raíz de esto, les gustaría también tener instancias de formación entre ellos para compartir aprendizajes.

“Así que somos generosos desde una perspectiva organizacional hacia dentro también, somos generosos entre nosotros, con el conocimiento, con la repartija de laburo, con las ideas y me parece que esta buenísimo”

“Pero es más creer en la gente que tenés al lado. Hagamos capacitaciones internas. Teoricemos nosotros. No porque no tengamos que aprender de los demás pero hay un montón de cosas desperdiciadas que no estamos produciendo” (Fragmentos extraídos de la entrevista grupal)

Por último y para concluir con este capítulo, algo a destacar que el colectivo se plantea a manera de autocrítica, es la problemática del financiamiento, de la condición de trabajadorxs, de la discusión que contrapone el “ir y hacer lo que tenemos ganas” con el “¿por qué no puede ser una fuente de trabajo?”. Si bien lo que actualmente motoriza el desarrollo de los proyectos no es su dimensión económica, sino que se mueven a partir del deseo y del disfrute, no descartan que es un aspecto organizacional que necesitan seguir debatiendo para darle una vuelta y que se convierta en una meta a futuro.

Este pequeño espacio de discusión se presenta como una oportunidad para entablar un diálogo interdisciplinario entre la Gestión Cultural y la Recreación, ya que es una problemática que se ha encontrado en otros trabajos que abordan experiencias similares a las de La Cantera (Álvarez, 2019 y Moyano, 2019). Pero también da lugar a que se profundice más en el rol de la Gestión Cultural, más allá de su función administrativa en relación a los recursos económicos y la correcta planificación y ejecución de los proyectos culturales. Así como hemos visto que los proyectos en materia de Juego y Recreación cuentan con experiencias de gestión cultural desde una perspectiva comunitaria y contenidos culturales con gran pertinencia en lo vinculado a la participación social y democrática, es momento de revisar el lugar que tiene la Gestión Cultural y sus profesionales en estos espacios, para salir de esta imagen de *gestor cultural de escritorio* y profundizar en un perfil que se mueve entre lo que acontece en el territorio de las organizaciones civiles y los aportes que puede realizar para potenciar esos procesos.

## CAPÍTULO 5

### **Podemos ser la pieza en cualquier tablero. Reflexiones teóricas en torno a la Gestión Cultural Comunitaria**

*“(…) insistimos en la necesidad de tener ojos y oídos bien abiertos para observar las experiencias que en diversos terrenos se desarrollan a lo largo y ancho del país, aprehenderlas y así rescatar todo aquello que pueda contribuir a mejorar nuestro quehacer. Mirar y escuchar no sólo para recrear, sino también para problematizar. Conocer bien aquello que queremos transformar. Aprender a aprender y entender que no todo es producto, sino también proceso.” (Guerra Veas, 2012: 137-138)*

“Podemos ser tranquilamente la pieza de ajedrez en cualquier tablero. Cuando estemos en ese tablero podemos patearlo y desarmar todas las fichas”. Esto me compartió un compañero de cursada en una entrevista que realicé para una asignatura de la carrera, mientras hablábamos de la Gestión Cultural y del rol de los gestores como profesionales del campo cultural. No sé si utilizó la metáfora del tablero de ajedrez a propósito para *hablar en mi idioma lúdico* o simplemente lo pensó de esa manera, pero en ese minuto comprendí un poco más en qué consistía esto de la gestión cultural. Algo así como un *comodín*, una carta especial bajo la manga, una ficha multifacética que puede ocupar el rol que sea necesario según la ocasión, tan potente que puede dar vuelta la jugada, la partida y hasta el tablero.

Luego de reconstruir el mapa de la Recreación, de haber recuperado la trayectoria y las estrategias de gestión de proyectos culturales de La Cantera y empezado a vincular esas experiencias prácticas con los saberes de la Gestión Cultural, en este apartado la propuesta es realizar una reflexión teórica del rol de los gestores culturales en el ámbito de las organizaciones culturales comunitarias. Es necesario indagar en aquellas nociones que definen nuestro quehacer desde un lugar académico y enlazar esas definiciones con las prácticas que acontecen en el territorio de la cultura gestionada por no-gestores, a fin de nutrir las propias prácticas, reinventarlas y abrirlas a nuevos escenarios de intervención en clave descentralizada y comunitaria. Aquí la búsqueda pasa por pensar en un perfil de gestor/a/e cultural que puede ser una especie de *comodín* que se posiciona como un actor más en el entramado comunitario, que provee las condiciones

necesarias y co-gestiona con el resto los procesos culturales que disputan sentidos a fin de recrear nuestro mundo y acercarnos cada vez más a nuestras utopías comunes.

### **a. Conceptualizaciones del rol de los gestores culturales en Argentina y Latinoamérica**

Según el Plan de Estudios de la Licenciatura y el Ciclo de Complementación Curricular para la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV), el perfil de quien egresa con esta titulación es el siguiente:

“El Licenciado en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Avellaneda tendrá una formación humanista, latinoamericanista y científica que articulará e integrará saberes de otras disciplinas afines. El egresado podrá desempeñarse como gestor, analista, investigador, asesor, planificador, evaluador, docente, difusor y gestor de programas socioculturales; tanto del ámbito público como privado de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y en particular de empresas del sector de las industrias culturales.”<sup>16</sup>

De esta manera, quienes nos formamos en esta casa de estudios, adquirimos un perfil profesional amplio, con capacidades, conocimientos técnicos y herramientas que nos permiten desenvolvemos en diversos territorios, distintos tipos de instituciones y campos culturales, desde una mirada de derechos, decolonial y crítica.

Hilando más fino, en la bibliografía respecto al tema, se pueden encontrar diversos autores con múltiples enfoques sobre lo que es la Gestión Cultural, sobre el quehacer de los gestores culturales, sus campos de intervención y sus modos de trabajar. En primer lugar, una primera definición del perfil profesional de los gestores culturales tiene que ver con este agente que se hace de técnicas, estrategias y herramientas de intervención concretas para la mediación entre los actores que conforman el complejo entramado del campo de la Cultura, principalmente buscando relacionar a quienes crean contenido cultural con los diversos públicos. Una definición que va en línea con este rol mediador que implica el manejo de recursos materiales y humanos es la que describe Bayardo (2019):

---

<sup>16</sup> Fragmento extraído del Plan de Estudios de la Licenciatura en Gestión Cultural, disponible en la página web de la UNDAV.



“[...] entiendo la gestión cultural como una práctica de mediación entre actores, disciplinas y especialidades implicados en las distintas fases de los procesos productivos artísticos y culturales” [y que articula] “a los creadores, los productores los intermediarios, los promotores, las instituciones y los públicos, confronta sus diversas lógicas y las conjuga para organizar los entornos en los que las obras cobran materialidad y sentido en la sociedad” (Bayardo, 2019: 14)

En lo que refiere a este perfil más asociado a lo administrativo, Mariscal Orozco (2019) señala que es un enfoque principalmente adoptado y empleado por los organismos estatales y el mercado, dado que es allí donde se da prioridad a la eficacia y la eficiencia de los proyectos culturales, a lo relacionado a la producción y promoción de productos culturales:

“La destreza básica reside en la capacidad de diseñar y operar actividades culturales regularmente relacionadas con la promoción, difusión, creación y conservación de los bienes artísticos y patrimoniales. Esta conceptualización operativa se observa en los aparatos burocráticos del Estado que privilegian la administración de los bienes y servicios culturales, pero también es un enfoque neoliberal de la práctica, pues se centra sólo en la eficiencia y eficacia del gestor para llevar a cabo las acciones culturales en el ámbito gubernamental y empresarial.” (Mariscal Orozco, 2019: 169)

Se puede decir que este enfoque se encuentra tradicionalmente vinculado a la definición de cultura que se instaló entre los siglos XVIII y XIX, cuando la burguesía y los Estados Nación separaban aquello que debía ser entendido como bienes culturales y de valor según la hegemonía, de las prácticas de la cultura comunitaria y popular, las cuales eran desestimadas y desvalorizadas para imponer nuevas estructuras sociales de organización del poder.

“Esta separación implicó la negación de las prácticas culturales populares como una forma de cultura, dándose mayor importancia a la cultura occidental moderna (y preferentemente burguesa) no solo como un modelo a seguir, sino como el único modelo reconocido y legítimo en una sociedad industrial y capitalista.” (Mariscal Orozco, 2019: 170)

Si bien en las últimas décadas se ha avanzado en la ampliación de derechos culturales, la reivindicación de la diversidad cultural y el reconocimiento de las distintas expresiones que conforman la identidad de los pueblos sometidos durante los procesos de colonización y en el avance del modelo capitalista neoliberal, mediante acuerdos internacionales tales como la Declaración Universal de la Diversidad Cultural, la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, el Informe sobre Igualdad de Género y Cultura (UNESCO 2001, 2003 y 2015 respectivamente), entre

otros, aún se pueden encontrar instituciones que sostienen esta mirada tradicional de la gestión cultural como mediadora entre el pueblo y la cultura. En otras palabras, el gestor cultural es visto como un intermediario entre los procesos culturales y la comunidad, como si ambos ámbitos se encontraran separados y distanciados.

Actualmente, y con enfoques teóricos más problematizadores, esta mediación entre la producción cultural, los públicos, el Estado y el mercado, pone a los gestores culturales en el rol de facilitadores o intermediarios que deben conocer, comprender, difundir y relacionar lo que acontece por un lado, en los territorios y las redes del entramado cultural, y por el otro, en las instituciones y políticas públicas (Mariscal Orozco, 2019). De esta manera, los gestores culturales actúan, trabajan y se mueven para vincular procesos de creación cultural con aquellas organizaciones que tienen capacidades financieras y los públicos, en el marco de las políticas públicas y los derechos culturales adquiridos.

En relación a las instituciones y organizaciones vinculadas al sector cultural, Martinell Sampere (2001) explica que a partir de que nos encontramos en contextos cada vez más complejos y cambiantes para las organizaciones y los proyectos culturales contemporáneos, los cuales a su vez pertenecen a sectores de la cultura distintos y con problemáticas propias en cada sector, es necesario llevar adelante una Gestión Cultural que atienda los procesos creativos que acontecen hacia adentro de las organizaciones culturales y las relaciones que se producen entre los distintos actores:

“Y específicamente en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura implica una valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos.” (Martinell Sampere, 2001: 12)

De esta manera, la Gestión Cultural cobra mayor profundidad y complejidad al incorporar no solo técnicas de administración y gestión de recursos en pos de la producción cultural, sino también conocimientos interdisciplinarios para comprender y promover procesos de producción de sentido a través de los proyectos artístico culturales, relacionando estos con las instituciones y las políticas públicas.

## **b. Nociones teórico-prácticas para una Gestión Cultural Comunitaria**

Una gestión cultural que hace hincapié en los procesos de creación, recreación y circulación de sentidos, más allá de los productos, es la llamada gestión cultural comunitaria. Retomando esta idea de que gestionar implica *gestar* y construir sentidos “a una forma de estar siendo en el mundo” (Santillán Güemes y Olmos, 2004 en Benhabib y Santillán Güemes, 2019: 69), Guerra Veas (2012) pone en valor las experiencias que acontecen en el universo de las organizaciones culturales del ámbito comunitario y de base:

“se trata de prácticas que intervienen en la realidad y desde la acción concreta “innovan, inventan y copian, articulan y vinculan diferentes actores; reivindicán y proponen al mismo tiempo; prueban, aprenden y replican; exigen, pero también se hacen co-responsables y autogestionan; generalmente piden pero no esperan la respuesta de la autoridad para actuar, ya lo están haciendo”.” (De la Maza, 2001 en Guerra Veas, 2012: 126)

Recientemente, estos ámbitos y experiencias han comenzado a tener relevancia a través de diversos estudios que buscan teorizar dichas prácticas de gestión cultural y de cultura comunitaria. Trabajos como los realizados por Méndez Oliveros (2020), Benhabib y Santillán Güemes (2019), Guerra Veas (2012), y este último junto a Mariscal Orozco (2016, 2021), entre otros, describen a los procesos de gestión cultural comunitaria con nociones similares. Se trata de experiencias donde principalmente los proyectos parten de y están enfocados en:

- los intereses de la comunidad,
- la búsqueda del bienestar común,
- la participación activa de los distintos actores en la toma de decisiones, la gestión, la creación y el disfrute de los bienes y productos culturales,
- la idea de lo colectivo, lo colaborativo, la horizontalidad y la cooperación como formas de organización,
- la recuperación del espacio público,
- el protagonismo de los integrantes de la comunidad y
- la valoración de los saberes, patrimonios y recursos propios y locales.

Son espacios donde se aprende a gestionar haciendo, a prueba y error, con creatividad frente a las complejas condiciones que constantemente se presentan en dichos ámbitos, recordándonos que “la generación y desarrollo de actividades y procesos culturales no es patrimonio de expertos y especialistas” (Guerra Veas, 2012: 18). Se trata de organizaciones que propician roles protagónicos y más activos en las comunidades, ya sea como dirigentes, organizadorxs, gestorxs, talleristas, docentes, voluntarixs, performers, artistas, etc., y que hacen lugar a la diversidad de identidades y expresiones culturales: buscan “valorizar lo propio y potenciar lo común” (Benhabib y Santillán Güemes, 2019: 39). A su vez, tratan la cuestión del disfrute, el placer y el goce de crear y generar proyectos desde los propios intereses y deseos, conteniendo fuertes cargas emotivas y afectivas en ese quehacer, tal como se ha visto en la experiencia recopilada de La Cantera. Organizaciones como la abordada en este trabajo toman decisiones y guían su quehacer a partir de los sentipensares individuales y grupales, de sus búsquedas, de las relaciones que entablan con otros actores del sector cultural, pero también reconocen cuando se encuentran con limitaciones u obstáculos en lo referido a la gestión de los proyectos, la obtención de recursos para realizarlos y sostenerlos a lo largo del tiempo, y al problema del trabajo voluntario contra el remunerado.

De manera que conocer, investigar, sistematizar y socializar experiencias como las que en estas organizaciones acontecen es una instancia clave para poder pensar formas de acercamiento, diálogo y trabajo que permitan la conformación de gestores culturales con enfoque comunitario que puedan potenciar e institucionalizar estos procesos.

Guerra Veas y Mariscal Orozco (2021) proponen algunos desafíos a manera de orientaciones y posibles caminos para construir este perfil a partir de la ética y la acción cultural. En relación a las comunidades, los autores aconsejan, en principio, comprenderlas como un entramado complejo con diversidad de miradas y actores, dejando de lado la visión romántica de que son construcciones ideales y sin conflictos: “trabajar en comunidad implica asumir esas complejidades de la enorme diversidad temática y de demandas, de tensiones y conflictos que forman parte de las dinámicas comunitarias” (Guerra Veas y Mariscal Orozco, 2021: 30). Ya hemos visto con la experiencia recopilada de La Cantera, por ejemplo, en lo que refiere a la construcción de redes con otras organizaciones a nivel nacional, en las que la organización de encuentros formativos donde confluyen diversas miradas se ponen en tensión pero que en el final buscan hacer lugar a la complejidad del territorio y lo diverso:

“Pero también después pasa que encontrás charlas de gente que por ahí, que en otros espacios, no los hubiera tenido. Porque de hecho, hay otros eventos de... osea, ningún evento de formación en... por ejemplo con los juegos de mesa, no hay ningún otro evento de formación. Empezó a haber y empezaron a ver que tenían que ser de cierta manera también, por ejemplo al mostrar diversidad, o sea, mostrar gente con la que no acuerdes.” (Fragmento extraído de la entrevista grupal)

A este punto se puede sumar que, desde el rol de los gestores culturales, es necesario poder ver el entramado social más allá de lo *instituido*, para poder alcanzar aquellos lugares donde las relaciones de cooperación o participación no son mediadas por las instituciones culturales, sino por las redes construidas comunitariamente. Poder ver como una tarea propia el trabajar con el *instituyente* de estas experiencias, de manera que podamos aportar al proceso de construcción de sentidos compartidos comunitariamente sin anular esa diversidad, mediante dispositivos diseñados desde los conocimientos y técnicas de la gestión cultural.

En cuanto a la propia práctica e intervención como gestorxs, los autores citados proponen una constante revisión y problematización de dichas prácticas a lo largo de todo el proceso de gestión y en diálogo con los grupos con los que se trabaja, conocer el territorio e indagar en las experiencias previas que allí tuvieron lugar, saber comunicar los objetivos y los métodos para generar las condiciones necesarias para el trabajo colectivo y convocar a la participación; y junto con esto, tener autoconciencia y crítica en cuanto a los propios alcances y limitaciones ya que el trabajo comunitario implica siempre un vínculo basado en el compromiso (Guerra Veas y Mariscal Orozco, 2021). Pensar la propia intervención desde estas líneas de acción es clave ya que el interés del desarrollo de los proyectos comunitarios suele encontrarse en la dimensión de los procesos grupales (Bang y Wajnerman, 2010), más que en los resultados o las producciones finales.

A su vez, Guerra Veas (en Mariscal Orozco, 2016) hace foco en aquellas que considera como competencias necesarias para construir un perfil de gestor/a/e cultural integrado a la comunidad, más allá de las técnicas específicas de gestión y diseño de proyectos que de por sí es lo que más demandan este tipo de organizaciones. El autor chileno indica que quien pretenda desarrollarse en el ámbito de la gestión cultural comunitaria debe poder contar con un perfil “animador” de la comunidad, ser capaz de generar procesos participativos y manejar técnicas para el trabajo grupal que permitan dinamizar dichos

procesos. Además, se debe contar con creatividad y capacidad de innovar en las prácticas ya que suelen ser contextos altamente dinámicos, donde hay que poder generar nuevas estrategias de gestión constantemente. A su vez propone no reproducir prácticas y discursos “mesiánicos” en relación al concepto de cultura, emparentando esta forma de gestión con la propuesta de la Educación Popular planteada a partir de Paulo Freire, donde la intención es poder poner en valor los saberes preexistentes en las personas y las comunidades, invitando a reflexionar críticamente sobre las propias experiencias y transformarlas en pos de las utopías y horizontes comunes.

En este punto, es importante retomar el perfil profesional de les *recreologues*, ya que son quienes apuntan a generar las condiciones necesarias para que se produzcan procesos de participación activa, mediante técnicas y actividades lúdicas y pedagogías críticas, en los grupos y las comunidades, a fin de desarrollar mayores prácticas de autonomía en el llamado tiempo libre. Interrelacionar estos conocimientos y prácticas con los de les gestores culturales en el territorio de las organizaciones sociales que cuentan con espacios y proyectos culturales es necesario y pertinente para nutrir nuestra labor. Trabajar en este cruce interdisciplinario puede enriquecer los procesos de gestión de proyectos culturales en cualquier etapa o instancia de manera participativa y colaborativa con las comunidades, tanto en las de diagnóstico, investigación y relevamiento de datos, como en el previo diseño de dichas herramientas de diagnóstico, para poder luego planificar y realizar proyectos en co-gestión. Inclusive para poder desde el Estado generar políticas públicas desde el paradigma de la democracia participativa, siendo este un abordaje no solo ético, sino también estratégico (Guerra Veas y Mariscal Orozco, 2021): “el paradigma de la democracia participativa puede ser la salida para el verdadero fortalecimiento de las organizaciones sociocomunitarias y alentar la construcción de proyectos culturales sostenibles en el tiempo” (Devani y otros, 2022: 8).

De esta manera, se puede decir que quienes se desenvuelven como gestorxs culturales comunitarios requieren formarse profesionalmente para poder dar respuesta a las necesidades de gestión específicas que suelen demandar las organizaciones comunitarias (como búsqueda de financiamiento, diseño y escritura de proyectos, conocimiento sobre convocatorias, becas, concursos, aspectos administrativos, etc), pero además deben poder posicionarse desde un rol de acompañante/co-pensor

(Bricchetto, 1981) de la comunidad, de sus intereses, sus búsquedas y utopías desde el lugar de la gestión.

Este mismo trabajo se ha llevado adelante siguiendo algunas de las propuestas mencionadas anteriormente a través de la metodología implementada en el trabajo de campo, donde constantemente se invitó al diálogo con los integrantes de La Cantera para poder entre ambas partes reconstruir la experiencia. Los encuentros fueron encarados a manera de taller con actividades pensadas y planificadas a partir de lo que el grupo proponía y lo que iba surgiendo, de manera creativa y lúdica, en sintonía con los tiempos disponibles para llevarlos a cabo y buscando generar instancias de observación y reflexión en torno a la praxis sistematizada (en el Anexo se pueden encontrar dichas planificaciones a manera de insumos). Cada una de esas intervenciones fueron generando movimientos internos que aportaron a que la organización pueda pensarse a sí misma y encontrarse con sus logros y sus puntos a trabajar, incluso manifestaron querer escribir su propia historia y mayor interés en el trabajo de los gestores culturales. En otras palabras, el presente trabajo se llevó adelante con la intención de ser una instancia de experimentación y prueba de lo que una gestora cultural puede aportar en el campo de las organizaciones comunitarias autogestivas.

La invitación entonces es a poder pensarnos como actorxs facilitadorxs de procesos culturales, en horizontalidad con las comunidades y las organizaciones autogestivas para recuperar, sistematizar, difundir y problematizar las experiencias que se dan en los territorios, y a partir de ahí vincular con otros actores de la escena cultural. Mediante herramientas técnicas y administrativas, ponernos al servicio de los procesos instituyentes de generación de sentido que acontecen *desde adentro* de las organizaciones y los colectivos culturales, potenciando y promoviendo la participación democrática y activa de los integrantes de las comunidades. En otras palabras, ser la ficha comodín que fortalezca y empodere la jugada, y que también pueda hacer temblar el tablero en favor de la transformación social desde un impulso colectivo.

## CONCLUSIONES, APORTES Y HORIZONTES

*“(...) las acciones culturales comunitarias se encargan de demostrar a diario que el principal capital con que cuenta el mundo popular y sus organizaciones son las personas que les dan vida, sus ganas, capacidades y sueños.” (Guerra Veas, 2012: 129)*

Hasta aquí se ha indagado en las cuestiones referidas a las organizaciones culturales autogestivas y la gestión cultural comunitaria, habiendo conocido la experiencia de la Asociación Civil La Cantera, y cómo estas pueden encontrarse en el universo de la Recreación y la Cultura Comunitaria. Se han recuperado diversas experiencias y estrategias de autogestión que permitieron al colectivo aprender a desarrollar proyectos a lo largo de su trayectoria, compararlos con experiencias antecedentes y reflexionar teóricamente sobre dichas prácticas para poder vincularlas con la Gestión Cultural, a fin de crear un cruce interdisciplinario enriquecedor.

A su vez, se ha desarrollado un aporte en cuanto a las prácticas metodológicas de investigación desde un enfoque participativo a partir de la sistematización de experiencias y se ha señalado la importancia de continuar profundizando en estas modalidades de trabajo colaborativo para poder seguir estudiando el territorio de las organizaciones culturales independientes y comunitarias. A partir de la experimentación llevada a cabo en el trabajo de campo, se ha concluido que incluir este tipo de prácticas metodológicas en el ámbito de la investigación para el desarrollo de políticas públicas puede ser una decisión estratégica y acertada para aportar a la sostenibilidad de los proyectos culturales, especialmente en aquellos que se desarrollan en el campo de las organizaciones sociocomunitarias. A su vez, esta experiencia demuestra que las metodologías participativas pueden ser una forma de intervención y acción concreta para los gestores culturales que desean desenvolverse en este tipo de espacios, proyectos y territorios.

Junto con esto, se ha planteado la necesidad de comenzar a vincular y relacionar los conocimientos de la Recreación con los de la Gestión Cultural, a fin de enriquecer las prácticas que pueden llevarse a cabo en los espacios culturales con enfoque participativo y desde una modalidad horizontal, colectiva y comunitaria. A la par que se ha hallado una vacante en el campo de la Recreación en la cual los gestores culturales pueden ver nuevas oportunidades laborales y profesionales. A partir de esto, es importante señalar que es necesario continuar generando espacios de intercambio, donde ambas disciplinas



en interrelación puedan realizar nuevos aportes al campo de la Cultura. El actual contexto de un Proyecto de Ley Nacional de Recreación puede ser un inicio para enmarcar estos diálogos, ya que la Gestión Cultural puede realizar grandes aportes en torno a la formalización de las prácticas laborales y organizacionales que existen en el universo de los colectivos autogestivos en Recreación. A su vez, espacios de discusión e intercambios académicos, como el reciente Congreso Argentino de Gestión Cultural o las formaciones de grado como la carrera de Gestión Cultural de la UNDAV, pueden convertirse en instancias formativas institucionales que alojen y nutran las experiencias y saberes que provienen de los proyectos comunitarios (teatro comunitario, circo social, radios comunitarias, proyectos recreativos, etc.), desde el intercambio en el marco de una ecología de saberes (Sousa Santos, 2014). Es importante reivindicar estos espacios y seguir expandiéndolos a fin de ampliar la mirada en diálogo con otros conocimientos.

La Gestión Cultural como campo profesional está en construcción y definición actualmente, por lo que poder reconocer, indagar, estudiar e investigar las diversas experiencias culturales que acontecen en nuestros territorios es un punto clave para fortalecer nuestro rol profesional. Este trabajo pretende realizar un aporte al sistematizar experiencias de proyectos recreativos y analizarlas desde la mirada de la Gestión Cultural a fin de expandir los espacios de interés e intervención de este campo, y generar una instancia de diálogo interdisciplinario que problematice nuestro rol en el campo cultural actual.

Como horizontes, queda por un lado, continuar indagando y sistematizando experiencias similares en el campo de la Cultura Comunitaria y la Recreación, para poder tener insumos que den pie a la generación de políticas culturales acordes a las realidades que se presentan en dichos ámbitos y poder visibilizarlos; y por el otro, seguir pensando vínculos e interacciones que aporten al enriquecimiento de la formación de gestorxs culturales para el abordaje de proyectos con enfoque comunitario y participativo.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Álvarez Iriarte, Carola. (2019). Perspectiva de géneros, Derechos Humanos y autogestión. En *Nuevas Plumas. Teoría y experiencias en Recreación, Tiempo Libre y el Juego Año I, número I: Prisma, Nuevas lecturas en el campo de la Recreación*, 9-37. Buenos Aires: Espíritu Guerrero Editor
- Bang, Claudia, Wajnerman, Carolina (2010). “Arte y transformación social: la importancia de la creación colectiva en intervenciones comunitarias”. En *Revista Argentina de Psicología -RAP- Edición Número 48*, 89-103
- Bayardo, Rubens. (2019). Algunos coordenadas de la gestión cultural en la Argentina. En Fuentes Firmani, Emiliano y Tasat, José Alejandro (Coords.), *Gestión cultural en la Argentina*, 13-32. Caseros: RGC Libros
- Benhabib, Diego; Santillán Güemes, Ricardo. (2019). Valorizar lo propio, potenciar lo común: Gestión cultural para organizaciones sociales. Caseros: RGC Libros
- Mercado, Luciano. (2022). ¿Recreación Comunitaria? Reflexiones desde el camino. En: <http://quadernsanimacio.net> no 36; Julio de 2022; ISSN: 1698-4404
- Bricchetto, O. (1981). *Estilos de coordinación*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Cinco
- Devani, Valentina; Doudchitzky, Andres; Farina, Mariela y Szadurski, Alma. (2022). La gestión cultural comunitaria en las infancias. La experiencia de Infancias Libros. Congreso Argentino de Gestión Cultural. Avellaneda
- Guerra Veas, Roberto. (2012). Capítulo 1: Gestionando sentidos. En *Elaborando un proyecto cultural: guía para la formulación de proyectos culturales y comunitarios* (13-22). Santiago de Chile: Ediciones Egac
- Guerra Veas, Roberto. (2012). La noción de profesionalización de la gestión cultural y las prácticas culturales de base, elementos para el debate. En Mariscal Orozco, José Luis (Coord.), *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones* (125-142). México: Universidad de Guadalajara
- Guerra Veas, Roberto y Mariscal Orozco, José Luis. (2021). Acción política y ética en la gestión cultural comunitaria. En Brambila Medrano, Blanca y Lay Arellano, Israel Tonatiuh (Coords.), *Propuestas de inclusión, educación y gestión cultural de jóvenes investigadores* (13-33). México: Universidad de Guadalajara

- Gudynas, Eduardo. (2011). Buen vivir: germinando alternativas al desarrollo. En América Latina en Movimiento, *ALAI*, N° 462 (1-20) febrero de 2011. Quito
- Guber, Rosana. (1991). El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires: Paidós
- Hudson, Juan Pablo (2010). Formulaciones teórico–conceptuales de la autogestión. En *Rev. Mex. Sociol* vol.72 no.4 Ciudad de México oct./dic. 2010
- Martinell Sampere, Alfons. (2001). La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos). Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.
- Mariscal Orozco, José Luis. (2019). Gestión Cultural. Aproximaciones empírico-teóricas. En Mariscal Orozco, José Luis y Rucker, Úrsula (Editores), *Conceptos clave de la Gestión Cultural. Enfoques desde Latinoamérica. Volumen II* (162-186). Santiago de Chile: Ariadna Ediciones
- Montoya Saab, Alejo. (2020). Recreación: otra forma de hacer mundos. ¿Cómo aporta la recreación a la construcción de otros mundos posibles?. En Barboza Yance, María Belén; Bertolesi, Ludmila Meulén; Garzón, Gabriel; Obeid, Juan Manuel y Vera, Marina (Comp.) *Conferencias del 2º Congreso Internacional de Juegos, Recreación y Tiempo Libre* (107-119). Buenos Aires: Espíritu Guerrero Editor
- Moyano, Mariana. (2019). Creación, gestión e institucionalización de una organización socio-artística: el caso de ph15. En Infantino, Julieta (Editora) *Disputar la cultura: Arte y transformación social* (133-168). Caseros: RGC Libros
- Páez, Paula Andrea. (2019). Investigar e intervenir: ejercicio de la gestión cultural. En *Métodos y Herramientas en Gestión Cultural. Investigaciones y experiencias en América latina* [146-172]. Manizales: Universidad Nacional de Colombia
- Palomino, Héctor. (2003). Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. Entre la informalidad y la economía social. En Revista *Sociedad* N° 19-20 Mayo 2003 (115-128)
- Plataforma Puente. (2013). I Congreso Latinoamericano Cultura Viva Comunitaria, La Paz. Conclusiones, resoluciones y plan de trabajo. Consultado en [<http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/bitstream/20.500.11997/16217/1/Plataforma%20Puente%20282013%29%20-%20I%20Congreso%20Latinoamericano%20Cultura%20Viva%20Comunitaria%2C%20La%20Paz%2C%20conclusiones.pdf>]

Proyecto de Ley Nacional de Recreación. Disponible en <https://dequese trata.com.ar/proyecto/camara-de-diputados/1423-D-2022-49098>

Schvarstein, Leonardo. (1992). *Psicología Social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós (21 a 85)

de Sousa Santos, Boaventura. (2014). Más allá del pensamiento abismal de las líneas globales a una ecología de saberes en *Epistemologías del Sur (Perspectivas)*, Santos & M. Meneses (Eds). España: Ediciones Akal

Vich, Víctor. (2014). Introducción. En *Desculturizar la cultura: La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores (13-21)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baranchuk, Mariana. (2020). Tesis Doctoral Los trabajadores argentinos de la comunicación y la cultura. Organización, historia y regulaciones. La Plata: Universidad Nacional de La Plata

Banyai, Istvan. (1995). *Zoom*. México: Fondo de Cultura Económica

Caracotche, María Pía (Coord.). (2013). *Tierras y cielos. Ludotecas y Juegotecas. Perspectivas y Experiencias*. Buenos Aires: Colección Dossier del ISTLYR

Cena, Rebeca. (2016). Programas de Transferencias Condicionadas de Ingresos: hacia una problematización teórica a partir del caso latinoamericano. En De Sena, Angélica (Dir.) *Del ingreso universal a las transferencias condicionadas, itinerarios sinuosos* (53-70). Ciudad de Buenos Aires: Estudios Sociológicos Editora

Cunqueiro, Gonzalo; Guardia, Virginia y Kuiyan, Anahí. (2020). Investigar las propias prácticas. Vicisitudes y desafíos. En Barboza Yance, María Belén; Bertolesi, Ludmila Meulén; Garzón, Gabriel; Obeid, Juan Manuel y Vera, Marina (Comp.) *Conferencias del 2º Congreso Internacional de Juegos, Recreación y Tiempo Libre* (472-481). Ciudad de Buenos Aires: Espíritu Guerrero Editor

Díaz, Valentín y Vernego, Pedro (Presentadores). (2020, 12 de junio). ¿Qué es la Recreación? (Nº 1) [Episodio de podcast de audio]. En *Un mate para recrearse*. [[https://open.spotify.com/episode/3CiMu0WkPfTeauaNSbzW4f?si=tXZxRl\\_zTaCkhyVXFpWcCg](https://open.spotify.com/episode/3CiMu0WkPfTeauaNSbzW4f?si=tXZxRl_zTaCkhyVXFpWcCg)]

Fajn, Sergio L. (2020). Las prácticas comunitarias y su relación con los factores protectores del buen envejecer. En Barboza Yance, María Belén; Bertolesi, Ludmila Meulén; Garzón, Gabriel; Obeid, Juan Manuel y Vera, Marina (Comp.) *Conferencias del 2º Congreso Internacional de Juegos, Recreación y Tiempo Libre* (244-264). Ciudad de Buenos Aires: Espiritu Guerrero Editor

Fals Borda, Orlando. (s/f). Entrevista “Orlando Fals Borda- Sentipensante”. Consultado el 31/10/2021 en [\[https://www.youtube.com/watch?v=LbJWqetRuMo&t=42s&ab\\_channel=RICOBASSILON\]](https://www.youtube.com/watch?v=LbJWqetRuMo&t=42s&ab_channel=RICOBASSILON)

Freire, Paulo. (1993). *Cartas a quien pretende enseñar*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores

González Gainza, Ramiro (Coord.). (2020). La formación amplia de profesionales de la Recreación en la República Argentina. En Barboza Yance, María Belén; Bertolesi, Ludmila Meulén; Garzón, Gabriel; Obeid, Juan Manuel y Vera, Marina (Comp.) *Conferencias del 2º Congreso Internacional de Juegos, Recreación y Tiempo Libre* (407-429). Buenos Aires: Espiritu Guerrero Editor

González Gainza, Ramiro (Coord.). (2020). La formación pública de profesionales en Recreación en CABA. En Barboza Yance, María Belén; Bertolesi, Ludmila Meulén; Garzón, Gabriel; Obeid, Juan Manuel y Vera, Marina (Comp.) *Conferencias del 2º Congreso Internacional de Juegos, Recreación y Tiempo Libre* (430-455). Buenos Aires: Espiritu Guerrero Editor

Mariscal Orozco, José Luis. (Productor). (2016, 06 de enero). *Apuntes GC: 1. Gestión cultural comunitaria* [Archivo de video]. Recuperado de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=fEmN4V9PaJ4>

Hojman Sirvent, Gabriel. (2020). Las asambleas infantiles como oportunidades de construcción de ciudadanía infantil. En Barboza Yance, María Belén; Bertolesi, Ludmila Meulén; Garzón, Gabriel; Obeid, Juan Manuel y Vera, Marina (Comp.) *Conferencias*

*del 2º Congreso Internacional de Juegos, Recreación y Tiempo Libre (67-93)*. Buenos Aires: Espiritu Guerrero Editor

Morin, Edgar. (1997). Sobre la interdisciplinariedad. En *Publicaciones ICESI No 62 Ene-Mar (9-15)*

Jornadas de Tiempo Libre y Recreación. (2012). Primer circular: 11vas Jornadas de Tiempo Libre y Recreación “El rol de la recreación en los procesos de transformación social: Hacia una sociedad más humanizada.” Buenos Aires. 20 al 22 de Junio de 2013.

Consultado el 19/11/2021 en [\[https://jornadasderecreacion.wixsite.com/jornadasderecreacion/11-edicion\]](https://jornadasderecreacion.wixsite.com/jornadasderecreacion/11-edicion)

Méndez Oliveros, Erika Paola. (2020). Arte comunitario: un marco de referencia para la construcción de un modelo de gestión cultural comunitario. En *El Artista, núm. 17*.

México: Universidad de Guanajuato. Disponible en: [\[https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87463242010\]](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87463242010)

Nebra, Julieta y Sverdlik, Lucía. (2020). Reforzar o disputar la hegemonía de “lo masculino” a partir del juego y la recreación. En Barboza Yance, María Belén; Bertolesi, Ludmila Meulén; Garzón, Gabriel; Obeid, Juan Manuel y Vera, Marina (Comp.) *Conferencias del 2º Congreso Internacional de Juegos, Recreación y Tiempo Libre (283-313)*. Buenos Aires: Espiritu Guerrero Editor

Sbariggi, Lucrecia. (2018). Una aproximación a la identidad y trayectoria laboral de los trabajadores en espacios autogestivos de la cultura. X Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de la Plata

UNESCO (2001). Declaración universal sobre la diversidad cultural. Consultado el 25/10/2022 en [\[https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/universal-declaration-cultural-diversity\]](https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/universal-declaration-cultural-diversity)

UNESCO (2003). Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial. Consultado el 25/10/2022 en [\[https://ich.unesco.org/es/convenci%C3%B3n\]](https://ich.unesco.org/es/convenci%C3%B3n)

UNESCO (2015). Igualdad de género: patrimonio y creatividad. Consultado el 25/10/2022 en [<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231661>]

## **ANEXO**

### **a. Planificaciones de los encuentros de sistematización con integrantes de La Cantera**

#### **1) Planificación del taller del 24/3: reconstrucción de historia de La Cantera**

A partir de las guías y ejemplos de Jara Holliday

-Quién: Becu y La Cantera

-Qué: Historia de la Asoc Civil en general y de las NJM en particular

Para qué: Para conocer los inicios de la organización, sus objetivos, fundamentos, búsquedas, distintas etapas y ver sus cambios y permanencias a lo largo del tiempo.

Para poner en valor el recorrido realizado a lo largo de la vida de la organización, sus logros, las dificultades que fueron surgiendo, estrategias de resolución y aprendizajes.

Para dar a conocer la historia y el recorrido de la organización a los integrantes más nuevos.

-Eje: Qué situaciones se fueron presentando (hitos) y qué decisiones se fueron tomando (oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias) a lo largo de la trayectoria de la organización que la fueron moldeando y construyendo hasta su actualidad en general y en las NJM en particular

-Fuentes de información: taller encuentro con la organización con técnicas lúdicas y dinámicas grupales para la construcción de una línea de tiempo que contenga los hitos más importantes, breves descripciones de cada uno, los años, para marcar las distintas etapas. Registros escritos por los integrantes durante el taller. Entrevistas en profundidad (individuales o grupales) posteriores a ese encuentro grupal.

Aspectos a considerar:

- a. Cómo fueron los inicios, quienes estaban, qué actividades hacían, con qué propósito, dónde, con qué medios. Cambios y permanencias por etapas.

- b. Oportunidades y amenazas que se fueron presentando. Fortalezas y debilidades que se fueron identificando para desarrollar estrategias que permitieran continuar los proyectos.
- c. Formas de organización internas, acciones y estrategias organizativas, logros y dificultades a lo largo del tiempo y en la actualidad
- d. Formas de financiamiento de proyectos, acciones y estrategias, logros y dificultades a lo largo del tiempo y en la actualidad
- e. Percepciones, reflexiones y sentimientos expresados por los integrantes de la organización frente a sus capacidades de organización y gestión de los proyectos impulsados y llevados a cabo de manera autogestiva y colectiva.
- f. Percepciones y reflexiones expresados por los integrantes de la organización sobre el lugar del cuerpo y el uso del tiempo en la organización y gestión de los proyectos impulsados y llevados a cabo de manera autogestiva y colectiva

Productos a elaborar:

- a. una línea del tiempo que grafique la historia de la organización
- b. un texto que cuente la historia de la organización que quede para ellos.
- c. un texto que cuente la historia de la organización para poder ser publicado como relato de experiencias en publicaciones del campo
- d. un texto que cuente sobre los logros y dificultades de la organización entorno a los proyectos autogestivos en recreación, aprendizajes, estrategias, acciones,
- e. lo que ellos quieran hacer con esto

1) Introducción

Encuadre: soy Becu, estoy haciendo la tesis para lic en GC, mi tema busca comenzar este diálogo interdisciplinar entre GC y Rec. Y puntualmente la GC en espacios, proyectos y organizaciones autogestivas en el campo de Rec. Elegí Cantera porque es una de las pocas experiencias aquí en CABA con personería jurídica, por su trayectoria y por ser referentes acá. La intención es sistematizar la experiencia, que guarda muchos saberes, y conocer cómo es gestionar proyectos recreativos de manera autogestiva, que estrategias y saberes circulan, como es la forma de organización concretamente, etc. Por eso por un lado se trata de reconstruir la historia de Cantera, sus procesos, sus etapas. Y por otro, una experiencia de proyecto puntual que son las NJM. Apelar a la memoria y



saber colectivo, que tiene valor y va en línea con esta noción de la autogestión. Que esta construcción pueda ser dialógica en todos los sentidos, que sea útil a ustedes también.

Caldeamiento: Juegos para introducir los ejes que se abordarán a lo largo de la sistematización (45 min)

Se entrega un cuadernito a cada participante con algo para anotar. Nos disponemos en ronda, de pie. La invitación va a ser hacer circular estos cuadernos, nos los vamos a ir intercambiando, primero con aquella persona con la que conectamos la mirada, me encuentro en el centro de la ronda, a mitad de camino y le intercambio el cuaderno, vamos probando maneras cada vez más disimuladas. Ahora solo con quien me haga un gesto, que me de a entender que quiere cambiar su cuaderno con el mio, me encuentro en el centro. Comenzamos a caminar, dejamos atrás la ronda, nos vamos mezclando, disimuladamente continuamos intercambiando los cuadernos. Voy con actitud de buscando la oportunidad de hacerlo, con intención de ver la oportunidad o de generar la oportunidad, gestos de oportunidad. Si veo un gesto que me gusta, lo puedo copiar o lo puedo reinventar. Luego como si me rodearan amenazas, me muevo como si hubiera amenazas alrededor mío, alrededor nuestro. Con debilidad, con gestos débiles. Me muevo desde un lugar de fortaleza para realizar el intercambio, como demuestro esa fortaleza. Vamos volviendo a la ronda, ya no sigo intercambiando.

Empatía: Dentro de los cuadernos vamos a jugar. Se dice una palabra y cada quien escribe 4 palabras más relacionadas a esa que se dijo. Luego las compartimos y vemos si se repiten. Si alguien tiene la misma que yo, me anoto 1 punto. Las palabras son:

ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIAS

FINANCIAMIENTO

AFECTO

TRABAJO AUTOGESTIVO

## 2) Sistematización: construcción de la línea de tiempo

Las personas que más puntos sacaron en el empatía (o quienes menos tiempo lleven en la organización) van a ser quienes lleven un registro del momento de construcción de la línea de tiempo, van a tener que hacer especial foco en los temas que fueron

apareciendo en los juegos anteriores (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades, Estrategias de organización y financiamiento, el afecto, el cuerpo, el trabajo autogestivo). Se les da papel y para anotar.

Se dispondrán varias cartulinas, poniendo las fechas de las puntas (2007-2021/2022). Y a partir del material recopilado ir disponiendo sobre la línea de tiempo las otras fechas significativas y los hitos más importantes para la organización. De ellos se buscará hablar a partir de los ejes mencionados, que se cuente, que se narre y se reconstruya la historia a partir de la memoria colectiva. Lo mismo con una línea de tiempo paralela, más pequeña para las NDJM. Hasta donde se llegue, por lo menos teniendo un primer esqueleto de esa línea de tiempo para más adelante seguir profundizando. Recuperar temas emergentes que vayan surgiendo, sin perder de vista los ejes de la sistematización.

### 3) Cierre

Observación de la línea de tiempo construida, valoración del trabajo realizado, el camino recorrido y la importancia de recordar lo realizado. Recuperación de aquellos items que quedaron más flacos o inconclusos para retomar más adelante. Invitación a pensar qué otras producciones se pueden realizar a partir de esta reconstrucción, más allá de un texto.

## **2) Cuestionario guía para entrevista grupal en profundidad a partir de línea de tiempo y registro de ese encuentro**

Presentación y encuadre de la entrevista: la intención es continuar con el trabajo que se inició en el encuentro anterior, en el que salió mucha información y mucha data, con la idea de profundizar en ciertos temas o ejes. En la línea de tiempo que se armó se puede apreciar una gran plasticidad en la forma que tiene Cantera de trabajar, mucha diversidad en cuanto a las actividades que realiza y ha realizado a lo largo de estos años. La entrevista que vamos a tener hoy tiene como objetivo charlar sobre aquello que sostiene toda esa plasticidad y diversidad, rascar un poquito a ver qué hay detrás de todo eso, qué sostiene todo eso. Para eso, vamos a ser foco en determinados temas: la fundación de Cantera, las redes y asociaciones con otros colectivos, las asociaciones o

vínculos laborales con el Estado y con empresas privadas, y por último las estrategias de organización que permiten el despliegue de eventos, talleres, ciclos de juegos, testeos, etc.

#### 1. FUNDACIÓN DE CANTERA

Brevemente, ¿Cómo surge esta identidad, este nombre?

Cuando se presenta el acta fundacional, ¿qué visión se tenía de la asociación civil, cuáles eran sus objetivos?

#### 2. REDES, COOPERACIÓN Y ASOCIACIONES CON OTROS COLECTIVOS

Aparecen el ENDA, la RELAJO, el FORO PERMANENTE, las JORNADAS, el ISTLYR como colectivos y redes que están presentes en los inicios de Cantera: ¿Cómo las definirían a estas redes, estos colectivos? ¿Qué las caracteriza?

¿Por qué las eligen para ser parte, para pertenecer a ellas? ¿Qué lugar ocupan estas redes en la conformación de la Cantera y su identidad como colectivo? ¿Qué aportan?

En relación al Encuentro, impulsado por ustedes, manifestaron la presencia de tensiones al momento de cooperar con otros colectivos y espacios para organizar el evento, ¿cómo describirían esa experiencia? ¿Qué repercusiones observan que tienen esas situaciones hacia adentro de Cantera?

#### 3. RELACIÓN CON EL ESTADO

Contaron que en 2012 tuvieron la experiencia de trabajar en Chocolate Cultura. Primero si pueden describir o contextualizar en qué consistía ese programa, qué hacían, dónde. etc.

¿Cómo funcionaba esa relación laboral con el Estado siendo ustedes una ONG?

¿Cómo fue ese vínculo? ¿Qué aportó a la Cantera esa experiencia?

¿Qué otras experiencias tuvieron con el Estado y cómo fueron?

#### 4. RELACIÓN CON EMPRESAS PRIVADAS

En 2013 aparece R como auspiciante de Los Juegos de la Mente en el ENJM, lo nombraron como “socio no colectivo”: Primero contextualizar o describir ese acercamiento, esa asociación. ¿Cómo se dio ese vínculo, qué características

presenta esa relación laboral con una empresa privada? ¿Qué aporta esa experiencia a Cantera, más allá del financiamiento?

También nombran a otra empresa que dona plata a la Cantera desde 2016. ¿Qué permite sostener este financiamiento sostenido? ¿Cómo es ese vínculo?

¿Hubo otras experiencias de financiamiento por parte de empresas privadas, pueden contar brevemente cómo fueron?

## 5. ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN AUTOGESTIVA

Con la apertura de la sede empiezan a florecer otros tipos de proyectos o a dar más diversidad a las actividades de Cantera a parte de lo relacionado a los juegos de mesa: talleres formativos, eventos como el Pica, la posibilidad de pedir financiamiento para proyectos ya que comienzan a organizarse mejor en los “papeles”. También surgen estas asociaciones con editoriales de juegos de mesa y desarrollan testeos, en la pandemia surgen estos (que denominé) ciclos de juegos como la Canterentena.

¿Cómo abordan esta diversidad de actividades a nivel organizativo interno?

¿Qué forma tienen de organizarse concretamente?

¿Qué dificultades encuentran y qué estrategias desarrollan a nivel económico? a nivel cuerpo o personas? a nivel toma de decisiones?

¿Qué afectos sostienen estas actividades, qué afectos mueven todo eso? (se mencionó algo relacionado al “capricho” y la autogestión”) qué emociones, afectos, se presentan al momento de autogestionar sus proyectos?

## 6. Espacio para comentar algo más relacionado a lo que estuvimos charlando

### **3) Planificación de sistematización de Noche de Juegos de Mesa (actividad elegida por los integrantes de La Cantera)**

Se les propondrá al grupo 2 instancias de registro: una grupal y relacionada a los aspectos organizativos de las NDJM, y otra individual de carácter más profundo sobre las distintas dimensiones que componen ese proyecto. Las mismas las realizarán “como tarea”, para luego ponerlas en común en un encuentro grupal para reflexionar y analizar el material recopilado durante la sistematización. Las formas de registro:

Registro grupal: Matriz de ordenamiento y reconstrucción (pág 211 de “La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles”) para síntesis visual de lo realizado cronológicamente, permite identificar momentos significativos, etapas, continuidades y discontinuidades, análisis

Fecha	Actividad o tarea	Participantes o responsables	Objetivo	Método	Resultado	Notas

Pueden agregar. Describir sintéticamente lo más relevante en cada ítem. Es importante llenar con lo que sucedió realmente, lo realizado, no lo planificado.

Registro individual: texto libre descriptivo del proyecto NDJM, a partir de dimensiones y preguntas guía.

#### **4) Planificación de encuentro de cierre con La Cantera (de manera virtual sincrónica)**

Objetivos:

-Generar un espacio de análisis y reflexión crítica en torno a la forma en la que la organización autogestiona sus proyectos, a partir de las experiencias y prácticas sistematizadas, identificando aprendizajes realizados durante este proceso.

-A partir del análisis, poner en valor la práctica y los saberes construidos, e identificar formas de mejoramiento de esas estrategias y prácticas colectivas de gestión cultural independiente.

-Proponer un espacio de elaboración de un material escrito colectivamente que contenga las conclusiones abordadas y los conocimientos construidos por el grupo. Que puedan ver esta instancia como una oportunidad para continuar escribiendo y difundiendo sus actividades.

Actividades:

-Antes del encuentro, enviar a quienes vayan a participar el libro álbum “Zoom” (Banyai, 1995) en pdf para usarlo de referencia sobre la perspectiva con la que vamos a realizar las actividades.

-Retomar y agradecer la instancia de escritura de texto para Esperíto Guerrero, poner en valor la apertura y el cuidado en el diálogo durante la elaboración de ese texto.

-Recuperar las actividades realizadas en este proceso: línea de tiempo, entrevista grupal, escritura del primer texto de parte mía, sistematización individual de la gestión de las NDJM.

-Presentación de la actividad de cierre: recordar que es en el marco de un trabajo de investigación, que la idea es producir conocimiento divulgable, de manera dialéctica y colaborativa. Como es el último encuentro la propuesta es llegar a alguna síntesis o conclusión, analizando de manera crítica el material elaborado por los compañeros de las NDJM. Vamos a leer, vamos a debatir, a escribir un poco y compartirlo. Vamos a ir al detalle para luego volver a alejarnos en una síntesis más global.

-Dividir en 3 grupos, a cada grupo le corresponde la lectura de uno de los registros individuales. Charlar sobre lo leído, guiándose con las preguntas propuestas:

- Qué les llamó la atención de los registros o que destacan de los mismos?
- Cómo se relaciona esta experiencia individual con la experiencia colectiva?
- Cómo se relaciona la forma de gestionar las NDJM (sistematizadas en estos registros) con la forma de gestionar las otras actividades y proyectos que tiene el colectivo? Que hay en común, que hay de diferente?
- De estas formas/prácticas/estrategias de autogestión, cuáles consideran que está bueno seguir sosteniendo y cuáles creen que deberían modificarse (en relación a las diversas actividades que realizan, de manera más global).
- Sobre el proceso realizado en estos encuentros (la línea de tiempo, la entrevista grupal, la realización de registros y el encuentro de hoy): qué aprendizajes surgieron?

Vuelta a la ronda común, compartida e intercambio de los charlado en grupos. Realizar un listado de conclusiones o ideas producidas a partir de los intercambios. Agradecimientos e invitación a que este proceso y estos materiales elaborados sean una semillita para iniciar un proceso de escritura por parte de La Cantera, que cuenten en su propia voz sus experiencias.