

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES

TESIS DE MAESTRÍA

“AUTONOMÍA EN LA CIUDAD DE MÉXICO 2010-2011: COMUNICACIÓN Y
GESTIÓN EN EL CENTRO CULTURAL LA PIRÁMIDE”.

AUTORA: CELINA SALVATIERRA

DIRECCIÓN DE TESIS: MTRA. NANCY DÍAZ LARRAÑAGA

AÑO

2012

AGRADECIMIENTOS

Es deuda agradecer a los integrantes de La Pirámide y otros centros culturales autónomos y autogestivos, como también funcionarios y gestores culturales que aceptaron dialogar sobre sus proyectos y utopías. La realización de este trabajo se debe en buena parte a ellos, quienes siempre se mostraron interesados en conocer otros puntos de vista y compartir sus experiencias y motivaciones.

A la directora de esta tesis, Nancy Díaz Larrañaga quien resultó ser una guía de excelencia en este laboratorio y proceso de aprendizaje que conjuga prácticas y escritura. Gracias por su profesionalismo y por el esfuerzo que permitió salvar las distancias.

Sumo en esta lista de agradecimiento a Silvia Brun, coordinadora de este largo proceso que llamamos PLANGESCO-Comodoro, por haber estado siempre y por ser infinitamente solidaria.

A Carlos Giordano, por el aliento y el acompañamiento siempre necesarios.

A las autoridades de la PLANGESCO por sostener una comunicación inclusiva.

A Silvia Araújo, especialista en Letras Latinoamericanas, quien realizó una lectura de los aspectos formales de este trabajo.

A mi madre.

ÍNDICE

Presentación

1. Antecedentes p-7
- 1.2 Tema p-11
- 1.3 Referente empírico p-12
- 1.4 Problema de investigación p-12

Marco teórico referencial

- 2 Los estudios culturales p-13
- 2.1 Estudios culturales latinoamericanos p-14
- 2.2 Comunicación en las organizaciones p-15
- 2.3. Diagnóstico de la comunicación p-15
- 2.3.1 Diagnóstico participativo p-16
- 2.4 Comunicación y complejidad p-17
- 2.5 Diagnóstico y planificación p-19
- 2.5.1. Significación e indicios p-20
- 2.6 Tipos de organización p-21
- 2.7 Misión y visión p-22
- 2.8 Organización e institución p-24
- 2.8.1 Organización, discurso y poder p-25
- 2.8.2 Prácticas y roles p-27
- 2.9 Noción de autonomía p-29
- 2.9.1. Comunicación participativa y democrática p-31
- 2.9.2 Noción de ciudadanía comunicativa p-33
- 2.9.3 Articulación comunicación y arte p-33

Contexto socio-político en el que se ejerce la práctica

- 3 Introducción p-36
- 3.2 Arte y cultura como campo estratégico p-36
- 3.3 El aparato cultural estatal p-39
- 3.4 Visibilidad en el marco legal de la cultura p-40
- 3.5 El Estado administrativo p-41
- 3.6 Una matriz mercado-céntrica p-42
- 3.7 De colores políticos en el mismo territorio p-44
- 3.8 El Estado y la cultura en las periferias p-45
- 3.9 Los espacios autónomos y autogestionados p-47
- 3.9.1 Mapa de la autogestión en la Ciudad de México c/ metro p-48
- 3.9.2 Auto-representación de la autonomía p-49

Referente empírico. El caso La Pirámide p-55

- 4.1 Centralidad del edificio en forma de pirámide p-55
- 4.2 Figura legal y naturaleza del vínculo entre la Asociación de Escritores y el centro cultural p-67
- 4.3 Documentación de referencia p-69
- 4.4 Características de los actores p-72
- 4.5 La propuesta cultural por la que se evidencia el proyecto político p-77
- 4.6 “Aquí y ahora” de la organización p-78
- 4.7 Productos comunicacionales, situaciones de comunicación en la organización p-79

Diseño metodológico p-86

- 5 Estrategias p-88
- 5.2 Técnicas p-89
- 5.3 Información relevada en las entrevistas a actores externos de la autogestión y de la autonomía p-90
- 5.4 Productos comunicacionales p-91
- 5.5 Lista de entrevistas a informantes clave -91

Diagnóstico comunicacional del centro cultural “la pirámide” p-92

- 6.1 De la autonomía y de la autogestión p- 94
- 6.2 Una mirada Comunicacional p-95
- 6.3 Modelos de gestión en La Pirámide p-97
- 6.4 De los roles atribuidos y asumidos p-101
- 6.5 De los productos mediáticos ¿para públicos o para ciudadanos? p-107
- 6.6 Massmedia p-109
- 6.7 Misión y visión en un proceso identitario p-111
- 6.8 Un proceso crítico y reflexivo p-112
- 6.9 Trayectos causales decisivos p-114
- 7. Planificación. Líneas de acción posibles para la autonomía y autogestión. P-115

Referencias bibliográficas p-120

Anexos



“Creer en la autogestión es creer en nosotros mismos”

Ignacio Pineda. Multiforo Cultural Alicia (2011)

1. PRESENTACIÓN

Este trabajo tiene como objetivo general diagnosticar para comprender el proceso comunicación en una organización que se define como autónoma y autogestiva; a fin de reconocer los modos en los que se comunica y elaborar una propuesta de planificación. El diagnóstico se realiza desde una perspectiva comunicacional, es decir, que observa situaciones de comunicación y tiene como propósito trabajar con tales materiales para su análisis.

El problema surgió como la necesidad de problematizar lo dado a fin de pensar en cuerpos informacionales de lo instituido formulados desde el discurso organizacional y en las prácticas; teniendo como objetivo proponer un espacio de reflexión y diálogo entre modelos de gestión.

Los objetivos específicos plantearon diferenciar los elementos constitutivos de situaciones de comunicación en referencia a la cultura organizacional esto es:

- Las estrategias comunicacionales entre modelos de gestión (2010-2011) y los cuerpos informacionales que las sustentan.
- Un esquema de poder, un discurso enunciativo que lo hace posible.
- Los modos particulares de construcción del orden simbólico.

En ese sentido se problematizó en torno a estos elementos a fin de suscitar la reflexión vinculada a los procesos participativos y de gestión del poder en la organización.

1. Antecedentes

A modo de introducción, se detalla una síntesis de los antecedentes de la Maestría de Planificación y Gestión de los Procesos Comunicacionales (PLANGESCO¹), a fin de comprender la pertinencia de este estudio de caso.

Los estatutos del posgrado refieren a que su creación se suscitó en el marco de un espacio de reflexión y análisis que se ha dado en el plano latinoamericano entre universidades y organizaciones no gubernamentales. Se trata del Programa Latinoamericano de Formación Superior en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales. Dicha instancia de formación reformuló la necesidad de indagar acerca de los modos de organización que han resultado de procesos históricos en Latinoamérica, con una centralidad que confluye en capitalismo neoliberal y cuya tendencia ha sido marcar más las diferencias económicas y sociales en nuestras sociedades. Con el fin de pensarnos y de integrarnos, los desarrollos de investigación y de caso formulados en el marco de la maestría, proponen un acercamiento a las organizaciones y a sus procesos de comunicación desde una mirada puesta en las experiencias, los modos de vinculación e incidencia con los procesos socio-económicos, políticos y culturales. Cabe destacar que, dicha mirada puede contemplar el aspecto mediático-tecnológico de una organización de la Sociedad Civil o la gestión de una campaña de difusión, pero no tiene que hacerlo necesariamente, ya que la noción de comunicación es abordada desde su aspecto antropológico. Esto significa que comunicación equivale a todo proceso que implique la atribución de sentido colectivo, es decir, aquello que haga posible una cultura organizacional.

Tal como se indica en el título el caso abordado se sitúa en México y está vinculado a modos de hacer particulares de la autonomía y de la autogestión en ese país.

Los antecedentes de este trabajo refieren a un primer interrogante que tiene que ver con cómo son los procesos de comunicación que suscitan sentido colectivo en la autonomía, pero en el marco de una idiosincrasia, y más que todo, en un contexto

¹ Del programa toman parte, por Argentina, el Centro de Comunicación Educativa La Crujía y la Facultad de Periodismo y

sociohistórico. Al respecto, puede decirse que en México la relación Estado-Sociedad Civil se ha deteriorado todavía más en el último sexenio y que no hubo mayores modificaciones en los modos de hacer política tras más de 70 años sin alternancia. Esto es porque el Estado mexicano parece no haber reflexionado en torno a su costosa y a veces obsoleta estructura, ni sobre los modos de comunicarse con sus ciudadanos. Por el contrario, las evidencias muestran que se sigue practicando asistencialismo en lugar de políticas públicas democratizantes y que se profundiza una política de silencio que no logra esconder la impunidad ante un fuerte incremento de muertes y desapariciones.

Si bien hay pruebas ineludibles que refieren a la presencia y acción de la Sociedad Civil en el ámbito público², lo cierto es que la práctica de la democracia es percibida como utopía en México donde los partidos políticos y sus burocracias muchas veces, al contrario de lo que podría esperarse, violan derechos³ y sostienen modos de comunicación descendente para con los ciudadanos.

Dichas situaciones contextualizan la vida social, institucionalizan modos de hacer en la cultura, y esto no ha podido ser contrarrestado con suficientes esfuerzos desde la comunidad organizada.

Incluso, dichos espacios de debilidad se evidencian en el quehacer académico. Por ejemplo, existe una vacancia en el reconocimiento de la centralidad de la comunicación para explicar procesos sociales. Fuentes Navarro, investigador que ha seguido de cerca el aislamiento en que se han desarrollado las investigaciones mexicanas sobre los factores comunicacionales de la democracia; indica que la democratización de la comunicación y la comunicación como objeto no han sido consideradas aún en los debates de la sociología o de la ciencia política mexicana (Fuentes Navarro, 2008)⁴.

² En referencia a movimientos tales como el que se organizó después del terremoto del 85 en la Ciudad de México, los que defendieron la educación pública en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) durante los 90, la acción zapatista en esa misma década; la permanente lucha del movimiento de radios comunitarias y otros medios participativos; y entre otras la organización ciudadana con base en las redes sociales que ocurre en la actualidad.

³ Las campañas políticas han avanzado en los últimos años sobre la ciudad de México, contaminándola desde varios aspectos (visual, por ejemplo, con cartelera ubicada fuera de los tiempos establecidos por ley) a pesar de que tienen como fin comunicar todo lo que el candidato hará, en caso de ganar, por la ciudad.

⁴ En el Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM existe como especialidad la de Ciencias de la Comunicación y en el programa hay un énfasis muy marcado en la interdisciplinariedad. Fuentes Navarro —quien relevó la investigación de la comunicación democrática— sostiene que hay una ausencia de los debates de la comunicación en la sociología y en la ciencia política, que podría deberse precisamente a la existencia de la especialidad ante lo que señala que no se entiende porqué el esfuerzo interdisciplinarios no la incluye.

Lo interesante es entonces sumar, destacando lo estratégica que puede ser una mirada desde la comunicación.

La propuesta académica de la Maestría PLANGESCO permite hacer un aporte pertinente a las organizaciones de la Sociedad Civil, teniendo una mirada que ubica a la comunicación como proceso clave para comprender la cultura y sus particularidades. En especial el abordaje de la comunicación de la autonomía y la autogestión refiere también a los proyectos políticos que subsisten y tienen procesos de reflexión sobre sí mismos, a pesar de las condiciones previamente mencionadas. En particular, el centro cultural autogestionado La Pirámide ha atravesado por crisis estrechamente vinculadas al afuera pero también a los modos de hacer particulares inscriptos en la cultura y que permean la cultura organizacional. Asimismo, la organización ha tenido un papel fundamental en el debate sobre las prácticas culturales autogestivas en la Ciudad de México y en su condición de colectivo de colectivos; tiene como especial característica la formulación de interrogantes sobre sus modos de relación interna.

En el momento de la realización de este trabajo, la organización atravesaba por un proceso de crisis que podía ser vista como oportunidad hacia un nuevo modelo de gestión democrático o como un repliegue sobre sí misma volviéndose más hermética. Precisamente el interés estuvo puesto en esa definición, en la posibilidad de facilitar procesos para pensar y proponer el cambio. Dicho cambio visto como posible inspiración para otros espacios culturales libres que quisieran también diferenciarse de su contexto.

1.2 Tema

Respecto de la elección del tema de investigación incidieron concretas situaciones de viabilidad y factibilidad que permitieron salvar mi condición de outsider e indagar acerca de situaciones y modos de comunicar en distintos grupos de la organización. Además el acercamiento tuvo que ver en parte con la necesidad de pensar y conocer los espacios formulados como “diferentes”, esto es, sitios

identificables de la autogestión y de la autonomía donde confluyeron y confluyen subjetividades y formas de organización colectiva en el marco del capitalismo.

Todo esto teniendo la idea inicial de que tales espacios, los autogestionados, conforman un sector de la Sociedad Civil con potencial para satisfacer necesidades sociales a partir de productos artísticos y culturales, lo que expresa una dimensión simbólica comunicativa del arte y de la cultura.

En tanto, antes de que esta formulación se consolidara, habían surgido preguntas en borrador sobre la práctica de la resistencia y sus modos de organización en la Sociedad del Conocimiento y de la Información. Los seminarios Paradigmas Sociales y Matrices Culturales, de la profesora Alcira Argumedo (el cual invitaba a pensar en las oportunidades de cambio social en perspectiva regional); el seminario de Comunicación en las organizaciones de la profesora Nancy Díaz Larrañaga, (que suscitó la actualización de teorías y debates sobre el reconocimiento y pertinencia de los estudios de comunicación en las organizaciones) y los que refirieron a Gestión y Planificación entre otros; permitieron formular este recorrido como un desafío. A la vez, permitieron pensar el papel del(a) comunicador(a) en el marco de un proceso de aprendizaje conjunto.

1.3 Referente empírico

El centro cultural La Pirámide es un espacio que vuelve visible --junto a otros autogestionados-- la oferta cultural alternativa de la ciudad de México, la cual es especialmente observada incluso desde el ámbito internacional.

En tal sentido el obstáculo que aflora en los relatos de los actores involucrados es la falta de leyes que legitimen a tales espacios y posibilite una mejor permanencia, elemento que traza un condicionante estructural para la autogestión.

En el caso mexicano dicha omisión no refiere a desinterés por parte de los gobiernos que, han visto históricamente a la cultura como una herramienta estratégica y de cohesión; sino que refiere también a un modo específico de control. En ese marco, la acción concreta tiene que ver con la cooptación y en virtud de esta dinámica, el vínculo entre autogestionados-autónomos y el Estado adopta distintas configuraciones. Cada proyecto político y propuesta comunicacional está permeada

por esos modos específicos de relación con el Estado y condiciona los vínculos con los demás actores sociales.

Otro condicionante para la práctica de la autogestión –que está potenciado por el anterior–son las dificultades para tener un espacio dónde funcionar en la ciudad, y que en la memoria de La Pirámide se ha cristalizado como parte aguas en la historia de la organización. Así, los relatos confluyen en la lucha que se realizó en 2004 para lograr la posesión del espacio. Antes de que el centro cultural se constituyera como tal había sido casa de cultura, hasta que ese año la Asociación de Escritores de México/ Asociación Civil (AEM A.C⁵) propuso la acción colectiva que significó la toma del edificio. Se constituyó de ese modo en órgano convocante y articulador de la lucha llevada adelante por varios colectivos, que además permitió hacer un estado de situación de la autonomía y de la autogestión durante la década pasada.

En los documentos que resultaron de ese debate, se dio cuenta acerca de la necesidad de contar con edificios propios donde funcionar y de un marco legal que, no sólo sirviera de instrumento estatal para vigilar o castigar, sino que por el contrario sumara adeptos a proyectos libres mediante la formulación de las condiciones para que ello ocurriera. Aunque todavía ese marco no existe, esa vacancia ha generado el desarrollo de distintas estrategias de gestión y permanencia de los espacios culturales.

Vale aclarar que esta tesis no considera como situaciones determinantes exclusivas a las condiciones estructurales, sino que plantea desde sus objetivos una formulación que va más allá y se ubica precisamente en los modos de relación y de producción cultural y comunicativa en la organización. En este sentido, La Pirámide ha diseñado diferentes modelos de gestión bajo la órbita de la autogestión y de la autonomía. Esta investigación se sitúa específicamente en la transición dada desde el último modelo implementado y una nueva instancia de planificación realizada entre 2010 y 2011.

1.4 Problema de investigación

⁵ Siglas de la AEM, que en ocasiones es llamada “La asociación” o “AEMAC” por sus miembros.

Los interrogantes que orientaron la práctica fueron:

¿Cuáles son las situaciones de comunicación en el momento actual de la organización? ¿Qué mapa de poder develan? y ¿Cuáles son las condiciones que permitirían a los actores reflexionar en torno a ellas?. Estos interrogantes se formularon desde la relación conocimiento-acción a modo de relevar y problematizar los cuerpos informacionales dados. Los mismos, resultaron ser materiales sujetos a crítica y reflexión para la realización del diagnóstico comunicacional.

A ese respecto, se detectaron cambios en la misión y visión y en el proceso identitario, como también en la propuesta comunicacional y política. No obstante, los actores identificaron como problemas más asociados a una mirada instrumental de la comunicación. Esto hace referencia a una posición determinada desde la que se enunciaba y se pensaba la organización, la cual, en un momento de transición y crisis tenía nuevas oportunidades de cambio. De ese modo, el problema cognoscitivo abordado era la necesidad de repensar esos cuerpos informacionales (producto de las relaciones en la organización) a fin de reformularlos.

Es así como se dio cuenta de que el problema central propuso una vacancia que refería al cambio y también a la necesidad de un cuerpo informacional que lo sustentara y que permitiera, en términos de Uranga, “evaluar las situaciones deficitarias, formular situaciones mejoradas y estructurar unas estrategias de logro” (Uranga, 2001).

Esto permite fundamentar porqué el diagnóstico comunicacional es considerado una herramienta estratégica para la producción de conocimiento.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2. Los Estudios Culturales

Las herramientas teóricas consideradas en este trabajo provienen de los estudios culturales latinoamericanos que toman como objeto de estudio las prácticas sociales en la cultura y en un determinado contexto socio-histórico.

Este enfoque, en el campo del saber en general y en el de la comunicación en particular, formula la necesidad de conocer dichas prácticas y a los sujetos que las protagonizan para comprenderlas y actuar sobre ellas. Se traza de ese modo, una diferencia fundamental con la teoría de la información que formuló la transmisión de significado de un emisor a un receptor mediante un canal, como modelo explicativo de la comunicación. De igual forma, el desarrollismo en los 60 y en adelante, contribuyó a dividir a la sociedad entre emisores y receptores, asociando a la comunicación a los medios (emisores) que habían sido hasta entonces un objeto de investigación privilegiado. Esta teoría económica atribuyó a la tecnología el poder para cambiar desigualdades como también la capacidad de mejorar las comunicaciones internas en las organizaciones. En aquel modelo explicativo, la representación del receptor había quedado asociada a la pasividad. No obstante, los avances en el campo de la comunicación como también los cambios sociales suscitados en el marco de la Sociedad del Conocimiento y de la información permiten repensar esquemas y junto a ellos a las prácticas sociales, en las que los receptores pueden ser todas las veces emisores en reivindicación de una ciudadanía comunicativa. Este trabajo es también evidencia de que los ciudadanos desarrollan estrategias para dar a conocer su visión del mundo, por lo que es clave pensar al proceso de comunicación como múltiple, con significación en todos sus componentes y de modo no lineal.

Esto refiere también a que la relación establecida entre el campo de la comunicación y el de los estudios culturales tuvo como elemento diferenciador la emergencia de nuevas tecnologías que modificaron el sentido de lo social.

Si bien la tradición culturalista tenía como campo de acción en principio la crítica literaria y la educación, se tomaron elementos de la teoría sociológica y de la semiología, para reconstruir un nuevo modelo comunicativo explicativo que se centró en las prácticas sociales comunicativas como lugar para la interacción social. De ese modo, los estudios culturales cargaron de sentido su trayectoria a través de un proceso de diferenciación. En tal sentido Galindo Cáceres (en *Comunicación Ciencia e Historia*, 2008, p. 214) señala que los estudios culturales “se habían diferenciado de las demás tradiciones de estudio por ser más sensibles a las transformaciones sociales y culturales”.

2.1.1 Los Estudios Culturales Latinoamericanos

Los estudios culturales latinoamericanos centraron su interés en la interacción social, aunque en un marco sociopolítico e histórico determinado que estaba signado por las desigualdades, la diversidad de los pueblos latinoamericanos y sus procesos socio-políticos. A partir de ellos, se crea un nuevo enfoque de análisis contrapuesto a las tendencias desarrollistas que gestionaban la comunicación de manera vertical. Nutridos por las experiencias de comunicación alternativa, horizontal, popular y participativa en el continente, los estudios culturales latinoamericanos pensaron a la comunicación como hecho cultural, pero también dotada de una dimensión política y libertadora de los sujetos, proceso en el que el sentido era dado, como ya se ha dicho, desde todas las partes intervinientes. De ese modo, mientras que al hablar de comunicación desde el funcionalismo y el desarrollismo hacemos referencia al intercambio de información (flujos) verbal y no verbal, y a la utilización de medios técnicos (impresos, radio, televisión, cine, internet) en la comunicación que mira a la cultura, en cambio, se abordan fenómenos que van más allá de la transferencia de información como las instancias de relación que dotan de sentido la experiencia. Cabe aclarar que si bien el interés de los estudios culturales también alcanza a los medios, éstos no pueden pensarse escindidos de intencionalidades y de usos sociales.

2.2 Comunicación en las organizaciones

Se suman para este marco de referencia teórica herramientas conceptuales de la investigación de la comunicación en las organizaciones y de la planificación y gestión de los procesos comunicacionales, como también otras categorías de análisis que tienen injerencia por su finalidad instrumental. En principio, es a partir de

ambas perspectivas que podemos diferenciar los elementos de las situaciones de comunicación (hechos que conforman la cultura organizacional) al relevar signos, indicios, las relaciones y vínculos que se establecen, un mapa de poder, una cultura y discurso organizacional y considerar los productos comunicacionales resultantes que hacen al proyecto político. Asimismo, fueron esbozadas categorías centrales como comunicación democrática y participativa, para sumar además aspectos de la investigación que conjuga comunicación con arte y cultura; a fin de repensar dicha articulación y proyectar y proponer acciones.

2.3 Diagnóstico de la comunicación

Mediante un diagnóstico comunicacional la comunicación se vuelve “enclave” desde el cuál se mira a la organización. El producto de ese proceso es una expresión técnica de un posicionamiento pero también es todo lo que pueda decirse sobre este proceso de conocimiento.

El diagnóstico permite proyectar acciones teniendo como objetivo modificar la situación comunicacional que estamos leyendo y se vuelve por ese motivo una forma de evaluación. El uso de esta herramienta estratégica implica leer asimetrías y ejercicios de poder como los ya enunciados, sumando otras nociones y categorías que posibilitan acercarnos más al objeto. De este modo las percepciones, concepciones-evaluaciones de los actores involucrados en el proceso son piezas observadas ya que por su intermedio se construye sentido en el marco de una cultura organizacional.

Esto es porque “diagnosticar desde la comunicación es analizar de manera sistemática el sentido que esos actores producen en una determinada situación social, a partir de sus contextos de sus propias historias personales, y que sólo pueden ser entendidos en el marco de una cultura” (Uranga W. y Bruno. *En Diagnóstico de la comunicación*, 2001, p.6).

2.3.1 Diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo se diferencia de otros tipos de diagnóstico porque releva y enuncia situaciones desde una mirada comunicativa. Dicho de otro modo, la mirada comunicacional “pone énfasis en los discursos predominantes, jerarquiza temas a los que prestar atención, recursos expresivos, estéticas”. (Villamayor, C. Coautora. En *Módulos de gestión de la Comunicación*. La Crujía. 2002, p 23). Siguiendo los pasos que propone un diagnóstico participativo; una vez identificadas y descritas las situaciones de comunicación lo que sigue es ponderar la información con el fin de discernir y valorarla de acuerdo a este marco y los objetivos propuestos para el tratamiento analítico de los datos⁶.

Una consideración de incidencia positiva o negativa en torno al cumplimiento de la misión y de la visión y la coherencia con la cultura organizacional arrojará la determinación de fortalezas y debilidades. La distancia entre una situación dada y una deseada constituye una debilidad que refiere a una necesidad.

Siguiendo los pasos sugeridos en el marco de los Módulos de Gestión⁷, se clasifican las necesidades normativas definidas en la investigación en relación con una norma (las necesidades en torno a la participación); las necesidades sentidas, percibidas por grupos y que pueden deducirse de sus propuestas; necesidades expresadas y explícitas, y las comparativas. Estas últimas demandan acciones y se comparten con otros grupos u organizaciones afines⁸.

Las necesidades que refieren a las percepciones, concepciones y evaluaciones de los sujetos resultan clave para pensar las situaciones de comunicación en el marco del diagnóstico comunicacional participativo.

En el mismo material⁹ se explicita que las necesidades pueden ser miradas desde diferentes ángulos. Por ende dicha relatividad evidencia un recorte y un posicionamiento de quien mira. Como paso posterior en el mapa de debilidades asociadas, podemos identificar la causa o el efecto, de acuerdo a lo prioricemos en el análisis, estableciendo trayectos causales decisivos.

⁶ Ibidem.

⁷ Villamayor, Claudia Co autora. Del Módulo. Gestión de la Comunicación. Centro de Comunicación La Crujía. 2002.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

Las debilidades con mayor relevancia son llamadas nudos críticos, para los que sirve considerar causas organizacionales, contextuales y estructurales. Con todo esto, se apunta a un proceso de evaluación que permite que la organización se mire a sí misma.

En tanto, los estudios de planificación y gestión señalan que hay diferentes modos de planificar, y que un procedimiento no debe ser asumido como una receta sino como guía para el trabajo en la organización. Además de lo antes detallado, interesarán aquí modos de hacer que señalan una comunicación vertical u horizontal como también indicios y los distintos términos en los que se expresa una trama relacional como por ejemplo, los productos culturales y políticos del caso analizado.

2. 4 **Comunicación y complejidad**

El diagnóstico de la comunicación no deja de ser un esquema técnico para el abordaje de la comunicación en la organización; que se contextualiza en un momento sociohistórico.

Sus antecedentes encuentran puntos de articulación con el método de Morín que cuestiona al conocimiento y explica que el mismo comporta caracteres individuales, subjetivos y existenciales.

“Las ideas que poseemos nos poseen”, dice, Morín (En *El Método 3. Conocimiento del conocimiento*, p. 150, [1998] 2009) en lo que llama una necesidad pasional de conocer. Precisamente, dichas dinámicas y mecanismos se ponen en juego en el proceso de comunicación que, bajo el cenit de Morín también equivale a un proceso de aprendizaje.

De acuerdo al autor¹⁰ el aprendizaje implica separación, opción, simplificación y la observancia de la indeterminación, la incertidumbre y el error. Estos aspectos de lo real crean las condiciones para el diseño de estrategias, las que, se diferencian de los programas y planes porque pueden mutar, es decir que es posible su adaptación en función de las circunstancias.

¹⁰ *Ibidem.*

Incluso la noción de planificación refiere precisamente a la capacidad de operar sobre una realidad compleja, es decir, definiéndola como susceptible de ser intervenida mediante una estrategia¹¹. Al respecto, el autor destaca un aspecto instrumental de la noción de estrategia.

“La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la misma” (Morín, en *El pensamiento complejo* 2003).

De este modo Morín propone que la planificación es una formulación de estrategias más o menos flexibles, en relación con el diagnóstico. Además, la estrategia es la organización de la acción comunicativa¹². Dicho posicionamiento epistemológico nos permite observar la cultura organizacional en un marco de complejidad que se distancia de una concepción lineal o dual.

Bajo esa mirada, los materiales de análisis no son leídos por indicadores cuantitativos sino que la capacidad de operar sobre lo real deviene de un proceso de gestión integrador que contempla procesos e interacciones además de otras dimensiones de lo real que muchas veces no pueden ser expresadas en términos cuantificables.

En este sentido, “se entiende la **gestión de los procesos comunicacionales** como un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan o ponen en juego una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de los grupos, las organizaciones y las comunidades, ofreciendo la posibilidad de operar sobre su presente” (en *La Gestión como proceso integral*, W. Uranga, Bruno; 2001 p.1).

¹¹ En *El pensamiento complejo*, 2003.

¹² *Ibíd.*

2.5 Diagnóstico y planificación como parte de un proceso integral

Dentro de la gestión integral se identifican las etapas de diagnóstico y de planificación. Mientras que la primera permite reconocer una realidad comunicacional, la segunda, permite proyectar acciones. Ambas constituyen la gestión de un modo no lineal y explicitan un posicionamiento. Esta mirada comunicacional además formula a los procesos de comunicación como centrales para la toma de decisiones en las organizaciones. Al respecto, Mata ofrece algunas pistas para pensar la organización en clave comunicacional (Mata, MC; *“Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva”*, La Crujía, 1994, p.18).

En consecuencia, si trabajamos en la construcción de una mirada comunicacional pensaremos en términos de los sujetos que entran en relación; la naturaleza de la relación; modalidades de la producción de sentido; y la significación de las prácticas comunicativas. A saber:

- **Los sujetos que entran en relación:** refiere a sus características, a sus modos de constituirse en términos de la relación que entablan (fines o motivaciones que pueden ser explícitos o no); las situaciones que los han constituido como términos de esa relación, etc.
- **La naturaleza de la relación.** Naturaleza del vínculo que se establece: asimetrías del mismo. Modos en que se construye la legitimidad de los roles que representan, etc.
- **Modalidades de producción de sentido:** los productos y objetos culturales que se ponen en juego. Los momentos y espacios de emisión y recepción. Las mediaciones tecnológicas y sociales que intervienen en ambos casos, etc.
- **La significación de las prácticas comunicativas:** los resultados de la acción comunicativa. Rasgos culturales, conductuales, ideas predominantes, acuerdos o conflictos, sentido que adquieren para los sujetos que intervienen en ellas.

2.5.1 Significación e indicios

Utilizando herramientas de la semiología, los estudios de comunicación organizacional toman como elementos de análisis aquellos objetos que tienen un valor de uso y que son desbordados por su significación. *“En este sentido, la significación puede concebirse como un proceso, como el acto que une el significante con el significado, cuyo producto es el signo”* (Schvarstein, en *Psicología Social de las Organizaciones, Semiótica de las organizaciones*, p 121, 2006).

Dicha sustitución es una representación. Se buscan indicios porque las situaciones y los procesos de comunicación no son siempre evidentes, sino que se dan en el orden de lo simbólico a pesar de que a la vez tienen sustentos materiales. Una lista construida aquí con distintos aportes (Uranga 2001) (Schvarstein -Etkin 1991, 2006) servirá como guía a fin de reconocer indicios en la organización.

- **Espacios físicos:** lugares de interacción de los actores en su actividad institucional, apropiación de estos espacios, etc.
- **Espacios comunicacionales:** reuniones, momentos de intercambio, momentos de toma de decisiones, momentos de elaboración de mensajes mediáticos, formas de intercambio con interlocutores
- **Imagen institucional:** percepciones que tienen de la institución los actores y los interlocutores, imagen proyectada por materiales mediáticos o no mediáticos, imagen proyectada por documentos institucionales, etc.
- **Historias:** recuperación de la memoria institucional, de los fundadores, de la evolución de la institución desde su creación hasta hoy, historias de vida de sus protagonistas.
- **Documentos institucionales** (estatutos, memorias, actas de fundación, etc.), normas, reglamentos, procedimientos y otros documentos que expresen la misión, visión y filosofía institucional.

- **Producciones mediáticas:** mensajes y productos surgidos de la acción institucional (programas, carteleras; revista interna, etc.) descripción de los formatos y procesos de elaboración de los productos mediáticos, etc.
- **Organigramas** y diagramas de flujos de la información y sus soportes (teléfono, correo electrónico, memorandos, etc.).
- **Principales interlocutores de la organización:** sus públicos, otras organizaciones, grupos, comunidades, etc.
- **Criterios y acciones** del departamento o área de comunicación institucional, prensa y difusión o similar.

Villamayor afirma que estos elementos aparecerán de modo “caótico y desestructurado” (Villamayor en *Módulos de Gestión* coautora, p.30, 2002). Luego, los aspectos de análisis y los objetivos que persiga el diagnóstico se constituirán en preguntas y posteriormente en categorías organizadoras de la información inicial¹³.

2.6 Tipos de organización

Una clasificación sencilla de los tipos de organización con los que se trabajará en este marco, incluye las del Estado, las privadas y las de la Sociedad Civil, asociadas al campo cultural y del arte en México, entre las que se cuentan las autónomas y autogestionadas.

Las **estatales**, en teoría tienen como distintivo la búsqueda del bien común, aunque el aparato burocrático puede presentar características específicas según el caso, y dependen, en la práctica, de una asignación periódica de recursos estatales y/o privados para su subsistencia.

Por otra parte, se ubican las **organizaciones privadas**, con figuras de fundaciones o empresas que se dividen según su finalidad, lucrativa o no lucrativa, siendo éstas últimas las que están más vinculadas con el quehacer cultural.

Finalmente se considerarán aquí las **autogestivas**, de autogobierno, como las alternativas o cooperativas que entran en una tercera clasificación posible y cuyo

¹³ *Ibíd.*

propósito en términos generales es lograr objetivos mediante valores tales como la cooperación, la solidaridad, la libertad, la participación y la democracia.

Es importante considerar que la tipología es meramente instrumental. A esto puede sumarse aspectos de la noción de burocracia formulada por Weber donde el centro de análisis está puesto en la verticalidad, la formalidad y en algunos casos la efectividad. Por otra parte se considera a una organización como participativa cuando promueve la capacidad de todos en la toma de decisiones, y de ese modo suscita el cambio (Schvarstein en *La inteligencia Social de las Organizaciones*. p.55 [2003] 2006).

2.7 Misión y visión

El discurso de la organización presenta en sí mismo los rasgos de la cultura de la organización que lo enuncia; y define la misión y visión de la misma. Se entiende por misión al estatuto fundacional, “a las significaciones colectivas instituidas”, dice Villamayor, C (en los *Módulos de Gestión* p.43).

La visión considera de especial manera “la proyección a futuro en la construcción de una imagen pública, mediante la cual se evidencia el proyecto político”¹⁴. Ambas, **misión y visión**, “comprenden ciertas significaciones y prácticas propias de un tipo específico de organización ya sea estatal, empresarial o de la Sociedad Civil”¹⁵, agrega.

Precisamente estas significaciones colectivas instituidas emergen del discurso organizacional y permiten pensar al proceso instituido/instituyente. De este modo la institución, es entendida como el orden que resulta de un proceso dialéctico.

Restrepo y Rubio Angulo (en *Intervenir en la organización*, p. 25; 1994) aseguran que las formas instituidas “son” sin cesar subvertidas, desestructuradas, por la presión de las fuerzas instituyentes, traduciendo así la superación temporal y precaria de la situación inicial (institucionalización). Un poder instituido existe socialmente como sistema simbólico sancionado y consiste en ligar símbolos (significantes) a unos

¹⁴ Ibídem.

¹⁵ Loc.cit.

significados (representaciones, órdenes, conminaciones o incitaciones a hacer o no hacer) y en hacerlos valer como tales, es decir, hacer ese vínculo más o menos forzado para la sociedad o grupo considerado¹⁶.

2.8 Organización e institución

Todas las organizaciones están atravesadas por instituciones que determinan «verticalmente» aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen¹⁷.

En *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, (1989) Schvarstein-Etkin, definen a las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.

Asimismo “lo instituido es 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”, afirman (En *Psicología Social de las organizaciones*, p. 26 [1991] 2006).

De este modo es posible pensar a las instituciones, como abstracciones y a las organizaciones como su sustento material: el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos sobre los individuos y operan tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno.

Asimismo la institución, entendida como práctica social, es el lugar de producción de las significaciones sociales y de las relaciones, en el sentido en el que es donde se generan las decisiones consideradas legítimas por una colectividad o un grupo social. Al ser el espacio donde se produce significado, y relación, es en consecuencia un **cuerpo informativo** para la construcción de identidad. En síntesis; “las organizaciones son mediadoras entre las instituciones y los sujetos”; (en *Psicología Social de las organizaciones*, p.27, [1991] 2006).

La organización se constituye como sujeto enunciador a través de la toma de decisiones, el contenido de los manuales, sus palabras, y comunica su

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ En *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, (1989) Schvarstein-Etkin.

representación de sujeto, de grupo estableciendo de ese modo un modelo de relaciones. Se constituye como enunciativa por medio de sus inclusiones, omisiones, alumbramientos y ocultamientos, y a través del discurso que la identifica¹⁸.

2.8.1 Organización, discurso y poder

Para hacer un abordaje de la noción de poder consideraremos a Michel Foucault, acercándonos a la noción de relaciones de fuerza en el marco de una red, yendo más allá de una concepción del poder como de dominados y dominantes. La noción de relaciones de fuerza establece el predominio de unos intereses por sobre otros entendidos como posicionamientos en un esquema-red. Este modo de mirar al poder permite identificar las relaciones que caracterizan al cuerpo social.

Dichas relaciones funcionan a partir de una producción, acumulación, circulación y funcionamiento del discurso. La construcción de la verdad o institucionalización del discurso, es ese saber que se acumula y se centraliza y a través del cual una organización --como parte de la sociedad--se consolida como enunciativa. En ese sentido dice: “No hay ejercicio de poder posible sin una cierta economía de los discursos de verdad” (Foucault, *Microfísica del poder*, p.140 [1978],1992).

Esto implica, ciertas operaciones de omisión o disolución en el interior del poder del hecho de la dominación¹⁹. La norma, entonces, las normas que rigen representan un conjunto de reglas implícitas o explícitas que permiten y legalizan la dominación entendida como múltiples formas de poner un interés --o el interés de un grupo--por sobre otro. A esta operación de ocultamiento del mecanismo del poder Foucault la llama *violencia simbólica*. En esa dinámica el poder tiene objetivos y presenta resistencias posibles en un campo estratégico.

Por su parte, Schvarstein piensa el orden simbólico en términos de negociación. Allí, “cada actor ejerce la cuota de poder que cree que le corresponde” (en *Semiótica de las Organizaciones, Psicología Social de las organizaciones*, p.135). Sin embargo,

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Respecto de la centralización del poder en un poder “real” o soberano investigada por el autor en la obra citada.

aclara que significado compartido es diferente de consenso y propone analizar a quienes imponen aquel orden simbólico y sus métodos.

“La metáfora de la organización como enunciativa de un discurso nos remite al dominio de las relaciones entre sus integrantes. En las organizaciones, todo discurso es, implícita o explícitamente, un discurso de poder” (en *Psicología Social de las organizaciones*; p.136).

Para entender el modo en el que funcionan las operaciones de verdad que hacen al discurso, Foucault se refiere al establecimiento de normas y de sus modos de circulación y concentración. Dichas normas pueden tener adherentes, pero su nivel de conflictividad se identifica a partir de la ausencia de consensos. Estas ideas resultan apropiadas a la hora de analizar el funcionamiento del discurso, como economía del poder instituido. “Estamos sometidos a la producción de la verdad desde el poder y no podemos ejercitar el poder más que a través de la producción de la verdad” advierte Foucault (en *Microfísica del poder*, p140) dando algunas pistas sobre lo observable de la organización. De este modo las operaciones de verdad pueden considerarse acción sobre la acción de los otros, una instancia en la que a pesar de que es posible una negociación, alguien pierde.

Al respecto Bourdieu sostiene que “todo poder que logra imponer significados e imponerlos como legítimos disimulando las relaciones de fuerza en que se funda su propia fuerza, añade su fuerza propia, es decir, propiamente simbólica, a esas relaciones de fuerza” (Bourdieu, P. 1977, *La reproducción*. p44).

Podría decirse entonces que los sistemas simbólicos establecen un orden de conocimiento, o una noción igual para todos en torno al espacio, tiempo, y a los mitos compartidos sin que sea necesariamente calificado por quienes lo asumen, creen y reconocen, como arbitrario.

Foucault por su parte, explica la adhesión al poder desde las periferias del mismo a partir de la **ideología** y de la institución, de modo que para trabajar un aspecto constitutivo de la *ideología* se retomará la noción de espacio narrativo, constituido por aquellos metarrelatos que concilian versiones de la memoria tal como lo señala De Certeau.

Las llamadas por el autor *operaciones de deslinde* son contratos narrativos y compilaciones de relatos, que están compuestos con fragmentos tomados de

historias anteriores y "trabajados" artesanalmente en conjunto. En ese sentido, aclaran la formación de mitos, pues también tienen la función de fundar y articular espacios (en Artes de hacer, la *Invención de lo cotidiano*, p.134 "Deslindes").

Podemos pensar así a las operaciones de verdad en espacio y tiempo, producto de una relación de fuerzas. Esta construcción de la verdad puede tener adhesiones a través de la ideología como elemento distintivo y constitutivo de la identidad pero no siempre es igual a consensos.

La pregunta final de este apartado es en torno a la viabilidad del cambio en ese escenario. Schvarstein asegura que el sentido del cambio está en suspenso hasta que no se verifica la coherencia expresiva relacionada, hasta "que no cambie todo lo que debe cambiar" (Schvarstein 1991 en *Psicología Social de las Organizaciones*). Esta afirmación presenta al cambio como posible pero a través de distintas instancias que producirán el cambio real por acumulación. Estas instancias pueden ser pensadas como parte de una planificación y como líneas de acción específicas.

2. 8. 2 **Prácticas y roles**

La construcción del significado implica también el reconocimiento de la posición del sujeto en relación con el objeto ya que las relaciones de poder inciden en las subjetividades.

Ya vimos cómo en el orden ontológico existen una multiplicad de objetos que se conforman como signos o indicios. Podemos hablar de modos de hacer, de ideologías, de vestimenta, de formas remunerativas, de los modos de administración del espacio, de uso del tiempo libre; todo en relación con el ejercicio de poder en la organización. Dichas modalidades y otras, fundan una identidad y una cultura que presenta sistemas de inclusión y exclusión.

Es por eso que será útil identificar alianzas, tensiones, líderes, indecisos, grupos de acción y diferencias en el accionar para construir un mapa de poder, un mapa relacional que nos permita esquematizar la organización desde su aspecto productivo.

El mapa pone a los sujetos en relación según roles que pueden ser formales o productivos. Siguiendo a Schvarstein, “se entiende por rol una estrategia para afrontar todo tipo de situaciones que se repiten a menudo y que exige, a quienes lo detentan, comportamientos estables tendientes a la consecución de un fin (en Psicología Social de las Organizaciones, p.50).

El rol adquiere, entonces, un carácter restrictivo y productor a la vez, o estático y dinámico, lo que permite diferenciar rol de desempeño o productividad. La noción de rol puede dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos, entre discursos y prácticas²⁰.

El rol de un individuo en una organización es la función que cumple. Sin embargo, esto se puede interpretar de diversas maneras. Por un lado, podemos hablar de roles en la producción, institucionales, determinados por parámetros reglamentarios y; roles emocionales o psicológicos: el agresivo, el solidario, el cuestionador, como también roles intelectuales o racionales: el crítico, el analítico, el observador. Esta disociación entre roles atribuidos, asignados, y productividades permitirá analizar algunas dinámicas al interior del grupo de liderazgo a fin de interpretar su modo de relación al momento de realizar el trabajo de campo.

Los roles emocionales y psicológicos refieren a un modelo de conducta que determinada persona o grupo puede asumir a partir de sus expectativas, en función de su lectura de la situación o como respuesta a actitudes y posiciones adoptadas por los otros miembros del grupo. Los roles emocionales o psicológicos son mucho más variables y cambiantes y están condicionados por la propia historia individual previa, la historia personal en el grupo y en la organización, su escala de valores, su formación profesional.

2. 9 La noción de autonomía

Una característica clave de la organización trabajada es la autonomía. En ese sentido, la articulación entre la autonomía y la gestión de la comunicación está dada por un antecedente teórico que es el paradigma de la complejidad y la definición de

²⁰ Loc. cit.

la autonomía como parte de un sistema complejo con capacidad para auto-organizarse y subsistir.

Ahora bien, a los fines de este trabajo es necesario considerar también otro modo de trabajar la noción a fin de comprender distintos aspectos del mismo proceso.

De manera coincidente con el antecedente expuesto, Etkin y Schvarstein aseguran que toda vez que hablamos de autonomía hablamos de auto-organización y afirman que la auto-organización es “un mecanismo de reducción de la complejidad por parte de un organismo”²¹. Asimismo la subsistencia emerge como característica. “Son autónomas las organizaciones capaces de subsistir aún en condiciones distintas para las que fueron diseñadas”, aseguran²².

Desde una mirada interdisciplinar que resulta del paradigma de la complejidad se define a los sistemas complejos a partir de tres nociones claves: *la identidad, la estructura y la autonomía*.

Se entiende por **identidad** todo aquello que permite diferenciar y distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, (lo que no es) en tanto todo aquello que si desaparece afecta a la organización²³. En virtud de esa noción, es posible comprender a la organización en su proceso identitario, siendo la **estructura** el soporte material de aquella identidad, para referirse a un aquí y ahora de la organización. El cambio es visto desde esta perspectiva como posible en función de la reorganización donde, la organización resultante es diferente a la primera (autopoiesis).

Cuando los autores hablan de estructura hacen referencia a recursos; edificio, el uso de los espacios, las relaciones entre sus integrantes y con el entorno; los propósitos que orientan las acciones, el ejercicio de control. Sólo pueden considerarse como parte de la estructura aquellos fenómenos que se expliquen en función de la trama relacional que los caracterice.

“Toda organización posee una **identidad esquema** que comparte con otros centros de similares características; y a la vez tiene una **identidad construida** compuesta por rasgos distintivos que lo diferencian por ejemplo entre pares”, Schvarstein-Etkin (2000).

²¹ En Identidad de las organizaciones (2000, p.161)

²² *Loc.cit.*

²³ *Ibídem.*

Un elemento interesante que remarcan los autores es que “*reconocer autonomía a la organización objeto de estudio significa tratarla como un sistema con fuerte determinación interna, independiente de los eventos del medioambiente y, con estructuras que reflejan sus acoples con el entorno*” (Identidad de las organizaciones p-162).

La autonomía es, de este modo, un rasgo identitario que se evidencia en el **discurso organizacional**, entendido como un “conjunto de enunciados argumentativos lingüísticos y no lingüísticos que tienden a ser coherentes entre sí y que, por vía de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariable que la organización pretende ocupar en el mundo”²⁴.

Las prácticas discursivas construyen un significado compartido (en este caso de la autonomía) y el discurso también es exponente de las relaciones de poder que coexisten en la organización.

El discurso identitario, dice Schvarstein, es siempre un discurso en tensión, entre un modelo organizacional implícito y uno explícito; entre estructuras complejas y un discurso que las presenta como simples. “Existen, entonces, al menos dos discursos: el interno; menos controlado y el externo que es público, altamente controlado. Hacia adentro se presentan los procesos, las contradicciones, la complejidad, y hacia fuera el deber ser, se piensa lo que se va a decir”²⁵.

Además, la noción de autonomía, entendida como lugar físico y simbólico en el que funciona la organización, está dotada de rasgos particulares por lo que requiere de otros aportes para comprenderla. En tal sentido, Castoriadis atribuye a los griegos el origen de la autonomía. Al respecto explica: “Auto-nomos: darse leyes a sí mismo” a partir de un proceso de reflexión sobre el propio deseo y la libertad; reflexión sobre el rechazo a la autoridad que se niegue a dar cuenta de sí misma; diferenciándose así de la propuesta de autonomía moral, de Kant²⁶.

²⁴ En *Diseño de las organizaciones*, p. 343

²⁵ En *identidad social de las organizaciones*, 2000

²⁶ En los Fundamentos de la *Metafísica de las costumbres* Kant define lo opuesto a autonomía como heteronomía, es decir, el gobierno del deseo a partir de algo externo, no reflexivo. “Cuando la voluntad busca la ley que ha de determinarla en algún otro lugar diferente a la aptitud de sus máximas para su propia legislación universal y, por lo tanto, sale fuera de sí misma a busca esa ley en la constitución de alguno de sus objetos”, asegura.

Según Castoriadis, ese ejercicio de reflexión y elección de un futuro propio aunque a nivel colectivo resultó en la política y la democracia, siendo además componente esencial de las formas de libertad en el capitalismo.

Vista como proyecto político, la autonomía se transforma, y suscita movimientos de resistencia a la imposición de ser parte de un plan de producción global. En contraposición a dicho plan, la libertad puede ser entendida como “el resultado de grandes movimientos históricos que fueron inspirados por otro gran significado del mundo moderno que se remonta a los griegos y que es el proyecto de autonomía”²⁷.

Asimismo, el filósofo añade que en los orígenes del proyecto de libertad, radica el nacimiento de la verdadera política, que debe ser entendida como acción humana que, de modo explícito, consciente, reflexivo, trata de transformar las instituciones y la institución de la sociedad para hacerla más autónoma.

Una sociedad autónoma sería consciente de sus leyes como creación y no como órdenes divinas (heteronomía), teniendo la posibilidad de modificar aquellas leyes que cree útiles.

De esta manera, esa sociedad está conformada por sujetos que pueden ejercer la reflexión sobre su presente y su memoria. Sujetos que pueden pensar libremente un proyecto político. Finalmente en la autonomía está dada la capacidad de gobernar y de ser gobernados, en el sentido de considerar que “el otro tiene la misma posibilidad de estar en el poder”²⁸.

2.9.1 Comunicación participativa y democrática

En su artículo, “*Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación*” (2006), María Cristina Mata propone ver en clave comunicativa a los sujetos a partir del modo en el que ejercen su ciudadanía y cómo esta es representada en los medios convencionales. Bajo esa premisa, la comunicación democrática equivale a un proceso de sustitución de una posible situación de silencio, una política de no comunicar atribuida, por otra que evidencie un proceso

²⁷ Castoriadis, 1992. Apuntes de entrevista documental en formato audiovisual.

²⁸ *Ibidem*.

participativo. Poner estas categorías a disposición de la organización autónoma y autogestiva equivale a decir que un modelo comunicacional democrático y participativo permite a los ciudadanos intervenir en su historia y dar a conocer su proyecto político en libertad.

Si consideramos los postulados de Castoriadis, encontramos otro nivel de pertinencia: la comunicación democrática lleva en su génesis la noción de autonomía, ya que apela a la manifestación pública de un proyecto político basado en el autogobierno y en la reflexión participativa. Este tipo de comunicación –dice Mata– busca comprender la cultura y los procesos de aprendizaje para producir nuevos sentidos.

Es necesario establecer que un proyecto político comunicacional está atravesado por una configuración particular de ciudadanía. En este caso, no se hace referencia a Estados de bienestar sino a la sustitución de la matriz estado-céntrica por una mercado-céntrica desprovista de una garantía de derechos y deberes de los sujetos. Ante esto, las nuevas modalidades de ser ciudadanos, no presentan clausuras como en el pasado, aunque sí parámetros asociados a la ética y a los Derechos Humanos. Mata asegura entonces que la ciudadanía es lugar de disputa entre representaciones posibles.

“Si bien reconocemos en las representaciones un aspecto transitivo y otro reflexivo, vale agregar que las mismas reclaman para sí la atribución de verdad. Es así como las identidades sociales se disputan en los ejercicios de atribución y asignación de las representaciones”²⁹.

Otro elemento que resultará pertinente para el análisis es la tipología de ciudadanos mediados, o tipos de sujeto dados por las representaciones mediáticas convencionales descritos por la autora. Aquellas representaciones atribuidas refieren a *sujetos de necesidad, de demanda o sujetos de decisión* y es sólo a éstos últimos a los que se atribuyen acciones en pos del cumplimiento de sus derechos.

Finalmente, Mata explica que existe una tensión en la cual se llevan a cabo las prácticas culturales: ¿somos público de los medios o ciudadanos? Si la respuesta a ese interrogante es la segunda opción, esto implica la posibilidad de ser sujeto en todos los ámbitos en los que se construye el poder.

²⁹ “Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación” (2006).

En ese mismo sentido han avanzado los debates en torno a nociones de Derecho a la Información y la libertad de expresión para volverlas ad hoc con lo que ocurre en nuestros países. En tal sentido, el Derecho a la Comunicación apela a la libertad de generar información, de manifestación de las ideas, pero también al derecho a conocer en la sociedad de la información. Este último se diferencia a los que le antecedieron porque formula un escenario en tensión con otros actores sociales en el que la condición esencial es el reconocimiento de diferencias sociales, culturales, económicas y políticas; y pone en el centro del proceso de conocimiento la creación de medios y de espacios de diálogo como herramientas³⁰.

Alfaro (1999) cita la importancia de “lo común” en La condición humana³¹ en el sentido de construcción de acuerdos, de creación de redes, solidaridad y conformación de esferas públicas. Todos estos elementos se apoyan en el diálogo como práctica comunicativa posible. *“Una comunicación que busque estos diálogos y fomenta empoderamientos colectivos planteará de otra manera la idea de comunidad, ligada a las libertades e independencias individuales, en una política de continuos acercamientos y compromisos colectivos”*, afirma Alfaro.

2.9.2 La noción de ciudadanía comunicativa

Entendida como el reconocimiento de la capacidad de ser sujeto de derecho y demanda en el terreno de la comunicación pública, y el ejercicio de ese derecho³², la noción de ciudadanía comunicativa reconoce una acción subversiva-positiva ante la condición de público de los medios que los individuos tenemos en las sociedades mediatizadas.

En tanto Morín define a la comunicación como *“proceso de creación de sentido generado en las interacciones recíprocas que se producen en todos los participantes”*³³.

³⁰ Vargas y Zapata 2010, en Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales.

³¹ Arendt, H, 1993.

³² Mata, 2006.

³³ Morín en El Método. La naturaleza de la naturaleza, 1981.

Comunicación democrática implica una praxis de diálogo y reflexión, como proceso crítico que antecede a la proposición del proyecto político.

Freire dice: “*Cuanto más crítico un grupo humano, tanto más democrático y permeable es. Tanto más democrático, cuanto más ligado a las condiciones de su circunstancia. Tanto menos experiencias democráticas exigen de él el conocimiento crítico de su realidad, participando en ella*”³⁴. Visto desde éstos ángulos, el diseño de un método en el marco de un proceso de planificación de comunicación democrática debe considerar al diálogo y a la reflexión como elementos estratégicos.

2.9.3 Una aproximación a la articulación de comunicación y arte

Esta articulación encuentra como antecedente algunos trabajos que ha realizado Romeu Araya (2008) en México y se basa en las posibilidades que brinda la revisión del concepto de diálogo. El *diálogo* es considerado en este marco como elemento ontológico de la comunicación y a la vez como enfoque, mientras que en el arte el abordaje es a partir del *concepto de práctica* artística en tanto suceso creativo, noción a la que se suma la de *experiencia estética*.

De los desarrollos de Romeu Araya es interesante considerar nociones que nos permiten acercarnos a una propuesta de trabajo en el marco de la planificación. Para esto, se deberían tener en cuenta una serie de posicionamientos que nos permitirán pensar en los términos del diálogo que queremos establecer. En primer lugar, no debemos desconocer que el arte como fenómeno social, es un fenómeno cultural y se construye en el hacer cotidiano a partir de los modos de producir y reproducir sentido. Dice Romeu (2008): “*Los antecedentes de las relaciones entre arte y comunicación tienen su origen mayormente en la conceptualización del arte como lenguaje*”. Por otro lado, el arte es además de lenguaje, hecho y una práctica social y no se puede hablar de las prácticas sociales si no se considera el componente comunicacional como constitutivo de lo social mismo.

No se desarrollará en esta instancia todo lo referente a los debates en torno al abordaje del arte que la autora tuvo en cuenta para efectos de una articulación, sino

³⁴ En La educación como práctica de la libertad, p. 91, 1969.

que, sólo se dirá que se descarta la posibilidad de pensar a la obra de arte como soporte de la relación entre arte y comunicación ya que esto supone un posicionamiento en materia comunicacional equiparando comunicación con información.

En este sentido, Romeu señala que existe una nueva orientación de lo comunicativo³⁵ que promueve la posibilidad de repensar la interacción, para redimensionar estudios de la comunicación en tanto “red configuradora de las relaciones sociales y donde el arte sin dudas se coloca como una pieza más”³⁶.

Así la noción de proceso de comunicación está atravesada por el diálogo y la interacción. En este desarrollo, el arte debe ser considerado como una relación social al interior del mismo proceso comunicativo. Precisamente la producción artística aparece en ese proceso mediada por la interacción.

La oferta cultural o proyecto político del centro La Pirámide es entonces, al concretarse, un lugar de interacción, un espacio comunicativo en sí mismo y el arte que se entrega a los ciudadanos es la práctica al interior de ese proceso que tiene características específicas, las cuales se desarrollarán en el diagnóstico. De este modo y pensada como práctica simbólica el arte está permeado por reglas discursivas y conforma una red, o dicho en términos bourdianos un campo, con actores que lo producen, tensiones y disputas. El arte es, en la organización, una red de interacciones, un reflejo epocal, y una práctica comunicativa.

Finalmente la condición dialógica del arte equivale a la relación que presentan sus productores con sus receptores, como resultado de un proceso de interacción.

Dice Romeu: *“el diálogo es un concepto eminentemente pragmático porque pone en relación dialógica al menos dos instancias que intercambian información significativa, por ello es intrínsecamente comunicativo”*.

Por su parte, y por su carácter inteligible la obra de arte presenta un componente dialógico producto de su observación o contemplación y ofrece la posibilidad de distanciarlo de otros bienes simbólicos y materiales. Asimismo la experiencia estética relacional que establece diálogo entre el producto cultural y sus receptores permite a éstos alcanzar un nivel de significado a partir de su propio conocimiento.

³⁵ Se refiere al enfoque comunicológico desarrollado en México por GUCOM (Grupo de trabajo Hacia una comunicología posible) que tiene como referentes a Jesús Galindez, Marta Rizo García y Romeu, entre otros investigadores.

³⁶ Ibidem

En esta instancia, los procesos de aprendizaje respecto de las distintas disciplinas se vuelven clave, esto es, por ejemplo, los talleres de La Pirámide.

Entonces es posible comprender cómo la comunicación es proceso relacional que incluye al arte como práctica, pero una práctica que demanda aprendizaje e integración para alcanzar ciertos niveles de interpretación y de construcción colectiva. La metáfora del arte se vuelve así una experiencia de conocimiento y de aprendizaje. Es por esto que trabajar aspectos del proceso comunicativo teniendo como práctica social observada al arte y la cultura; nos permitirá reflexionar acerca del diálogo, en su calidad de herramienta estratégica y constitutiva de una comunicación democrática y participativa.

3. CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO DEL QUE EMERGE LA PRÁCTICA

3.1 Introducción

El presente capítulo da cuenta del sentido histórico que se ha dado a las políticas culturales en México; hace una breve descripción del aparato estatal en materia cultural en términos de su estructura; sintetiza las relaciones de fuerza en el campo del arte y la cultura y realiza una lectura crítica de las políticas aplicadas al momento de redacción de este trabajo. A esto se suman elementos condicionantes tales como el índice de la accesibilidad a Internet, costos comparativos en México y con otros países. La pertinencia de esta última información tiene que ver con la incidencia que las nuevas tecnologías podrían tener en el proceso de construcción de una ciudadanía participativa³⁷ pero también con la necesidad de considerar sus limitaciones.

3.2 Arte y cultura como campo estratégico

³⁷ Para profundizar sobre el proceso de desdemocratización de la comunicación en México ver artículo "Reforma a la legislación de la radio, televisión y telecomunicaciones en México"; Gabriel Sosa Plata (UAM) y Rodrigo Gómez García (UNAM) en el libro colectivo: Las claves necesarias para una comunicación para la democracia. Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) 2008.

En el mundo, hace alrededor de un siglo que las políticas culturales fueron pensadas y nombradas como tales. Esto es porque se conciben en su dimensión estratégica como sustento para la defensa del patrimonio de un país y/o con potencial para afirmar su especificidad cultural. En consecuencia, han tenido un papel fundamental en la conformación del Estado postrevolucionario en México. Esa representación de la política cultural que deriva de su potencial se ha sostenido en México, de la mano con la llamada “dictadura perfecta” es decir, el gobierno de un mismo partido, sin alternancia, durante 70 años³⁸.

Las políticas culturales como estrategia de integración en el territorio después de la Revolución de 1910 respondieron a la necesidad de lograr cohesión en torno a proyectos que reivindicaran el “ser mexicano”. Con tal finalidad se crea la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1921, con José de Vasconcelos como titular. Su apuesta fue un plan estratégico integral de la cultura y educación, que contempló la difusión de la literatura universal y la creación de las primeras bibliotecas rurales. Tras sentar una serie de antecedentes de ese tipo, el discurso nacional institucionalizó la enseñanza y propaganda de las artes y para eso tuvo lugar la construcción de una infraestructura cultural sin precedentes en Latinoamérica. *“Alimentado por la ideología vasconcelista, el Estado fue el productor formal de la cultura y primer empresario en ese campo”* (en Rodríguez Barba 2008).

De ese modo, las características de las primeras políticas públicas estuvieron vinculadas a la extensión de los bienes culturales a las periferias; la construcción de grandes edificios que materializaban el proyecto político y su grandilocuencia; además de una contradicción constante que se cristalizaba en el orden internacional: mientras más allá de las fronteras siempre se defendieron tratados y acuerdos sobre derechos culturales; en la órbita nacional no se consideraron las especificidades y particularidades de la cultura de una población diversa como la mexicana.

Aquella estructura ideada y fortalecida por la gestión del PRI fue dándose entonces de manera progresiva, y sin pausa.

En los años 30 y 40 se crearon varias instituciones de promoción cultural: el Fondo de Cultura Económica; El Colegio Nacional, e Instituto Nacional Indigenista. En la

³⁸ En referencia al Partido Revolucionario Institucional (PRI).

década que siguió se sumaron los inicios de la televisión y se suscitó “la época de oro del cine mexicano”. A fines de los 50 también se crea la Subsecretaría de Cultura (1958), antecedente del Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes (CONACULTA) que entra en vigencia en los 80; además del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH); y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA).

En los 60 se inició una fase de urbanización en la que las culturas populares comenzaron a expandirse; en parte gracias a la migración indígena y mestiza hacia la gran ciudad, lo que resultó en la conformación de nuevos asentamientos urbanos. En el 68, año en el que comenzaba a emerger una propuesta de consolidación de la pluralidad y diversidad de identidades nacida de la urbanización; los movimientos étnicos y los cambios poblacionales como también la emergencia de la juventud y la respuesta oficial con escenarios violentos (1968) suscitaron nuevas críticas también en el ámbito cultural. Posteriormente, durante el gobierno de José López Portillo (1976-1982) comenzó a reconocerse la diversidad de la sociedad y a repensarse, de algún modo a las políticas culturales.

Sin embargo no fue hasta los 80, de la mano de las crisis económicas, que surgieron algunas experiencias de inversión cultural privada como parte del desarrollo del país. Era un momento de marcada evolución de las industrias culturales.

En 1988 se creó el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) mediante el que se intentó promover una nueva visión de la cultura y generar un acercamiento con intelectuales. CONACULTA surgía para coordinar las políticas y los organismos culturales y administrar patrocínios que otorgaba el gobierno federal, brindando participación a distintos actores sociales.

“Algunos estudios sobre políticas culturales señalan que su surgimiento estuvo relacionado a la iniciativa de la UNESCO, que tomaba como elemento constitutivo del desarrollo a la dimensión cultural, por lo que esta idea fue asimilada a la política gubernamental” (Rodríguez Barba 2008).

3. 3 El aparato cultural estatal

El actual CONACULTA coordina un emporio cultural conformado por el Instituto Nacional de antropología e Historia (INAH) y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) además la televisión y la radio culturales de Estado, estudios y escuelas de cine, sistemas de bibliotecas, una dirección de publicaciones y una red de librerías, festivales, centros de educación artística y otros espacios.

También administra los apoyos y subvenciones a la creación a través del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), y tiene, entre otras misiones, la de pensar nuevas modalidades de la política cultural junto a otros actores privados y sociales.

Sin embargo, el periodismo cultural ha denunciado cómo CONACULTA concentra la mayor infraestructura y oferta cultural en el territorio, lo que deviene en una carencia de esquemas más ad hoc para estimular la creación, por lo que algunas disciplinas (por ejemplo, las editoriales) pierden presencia ante la falta de reglas de competencia e incentivos para su autosustentabilidad³⁹.

CONACULTA posee también un Sistema de Información Cultural que maneja información pública sobre este aparato: existen en México 1600 casas de cultura; 831 universidades públicas y privadas, 861 programas de estudios en Ciencias Sociales, Historia y Educación artística y cultural; 132 centros de desarrollo comunitario indígena y 59 casas de artesanía.

Toda esta infraestructura tiene un vasto sustento legal a nivel constitucional de leyes secundarias y reglamentarias que rigen normativamente al sector.

“CONACULTA tiene presencia en ese marco regulatorio a partir de un conjunto de nueve leyes, cinco reglamentos, 28 decretos y 21 acuerdos, alrededor de otras 300 disposiciones que refieren al arte o la cultura” (Rodríguez Barba 2008).

Por su parte, la autora mencionada explicita que, el sector diplomático es también señalado como importante en el papel de difusión de la cultura. El país tiene a la actualidad 61 convenios bilaterales de cooperación cultural y participa en foros internacionales referidos a la cultura y las artes.

Gracias a este sostenimiento y avance sobre el espacio público, y a partir de la institucionalización de un proyecto político cultural, el Estado construyó una maquinaria cultural a la medida. Este aparato, tiene hasta nuestros días una fuerte

³⁹ Ver Letras Libres, edición mayo 2010, “Cultura, modelo para armar”.

injerencia en la definición de lo que es arte y de lo que es cultura. Dicha fortaleza no ha disminuido a pesar del período neoliberal en el que el Estado dejó de considerar los derechos de los ciudadanos, el cuidado sobre sus cuerpos, y su bienestar. Al contrario, tras asociarse con grandes monopolios el Estado aseguró su adhesión a otro proyecto de control como lo fue y es la industria del entretenimiento y, dentro de ella, los contenidos sin elementos educativos ni de integración social, como es el caso de las telenovelas, talk shows y programaciones que incluso marcan estereotipos y asignan representaciones a los sectores menos empoderados de la sociedad.

En esta aproximación a las políticas de la cultura en México, debe sumarse como aspecto a considerar, la intervención internacional sobre aspectos de la cultura, el arte y sus contenidos en México tras la firma de acuerdos internacionales de libre comercio. Por ejemplo, en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), rubricado por México, EEUU y Canadá; ni México ni Estados Unidos se unieron a la posición canadiense de la excepción cultural, una figura que permitió al Gobierno de Canadá financiar, subsidiar y proteger lo relativo a sus industrias culturales.

3.4 Visibilidad en la normativa cultural y general

La falta de marcos legales para funcionar en condiciones de igualdad y fortalecer la propia oferta artística y cultural, ha sido un reclamo constante de la autogestión y otros sectores de la Sociedad Civil en México. Esta ausencia, contrasta con la fuerte presencia del aparato cultural estatal en la normativa y realza los conflictos y debates que se han suscitado históricamente alrededor de las leyes de medios⁴⁰.

⁴⁰ Gabriel Sosa Plata (UAM) y Rodrigo Gómez García (UNAM) en el libro colectivo: Las claves necesarias para una comunicación para la democracia. Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) 2008; señalan que en la historia jurídica mexicana las leyes de medios han sido formuladas y defendidas a pesar de que violan preceptos constitucionales, favorecen a las empresas dominantes de radio y tv, y han cerrado las posibilidades para crear nuevos medios ciudadanos e incluso para que los que ya funcionan accedan a frecuencias. Este accionar por parte del Estado tiene como antecedente la historia de la industria de la televisión en México o la historia del proteccionismo a favor del grupo empresarial privado (Televisa) que creó uno de los emporios más grandes de América Latina, con un contenido dirigido al entretenimiento. A cambio, la televisión estuvo controlada y alineada políticamente con los gobiernos.

En lo que hace a los espacios autogestionados, al no existir un marco regulatorio que fomente la igualdad, las acciones de interacción con el aparato estatal cultural son también diversas y han generado debates y conflictos al interior de las organizaciones más radicales de la autogestión.

En general, estos centros y organizaciones impiden la intervención del Estado en sus procesos creativos. A la vez, las omisiones de pronunciamiento legal y discursivas del Estado en torno a ellos son vividas en algunos casos como violencia simbólica y como oportunidad para una intervención indirecta de lo estatal sobre las producciones alternativas. Estas condiciones permiten pensar también en una imposibilidad de trabajar en condiciones dignas en el marco de estos espacios culturales libres, vistos por los organismos de control como cualquier otro emprendimiento comercial.

3.5 El Estado administrativo

En el gobierno panista⁴¹ de Felipe Calderón, profundamente signado por el cuestionamiento sobre su legitimidad; se diseñó el Programa Nacional de Cultura 2007-2012. Este conjunto de estrategias, tuvieron como misión el fomento a la lectura y como visión la promoción de la cultura para el desarrollo humano. El programa tuvo como marco los proyectos Visión México 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo, otorgando 15 millones de pesos mexicanos (algo más de 5 millones de pesos argentinos) a cada entidad federativa (llamadas estados) pero sólo a ellas, sin considerar al Distrito Federal (que ha sido desde la década de los 90 de otro color político⁴²). A pesar de la alternancia partidaria en la órbita nacional (dos presidencias del Partido de Acción Nacional –PAN-) la planificación de políticas de corte desarrollista no generó cambios significativos en los modos de hacer de la política cultural.

⁴¹ Panista; del Partido de Acción Nacional (PAN), que sucedió en la presidencia al Partido Revolucionario Institucional (PRI).

⁴² El gobierno de la Ciudad de México ha sido gobernado por cinco representantes del Partido de la Revolución Democrática (PRD) que se sucedieron desde 1997 y hasta 2012.

Ya en los 90 comenzaba a pensarse la emergencia de la sociedad del conocimiento y de la información (SIC)⁴³ en distintos sectores del campo del arte y la cultura. No obstante, esta situación no modificó significativamente las acciones del aparato estatal, a pesar de que en un nuevo escenario se esperaba que la información y el conocimiento se convirtieran en fuente de riqueza. Si bien, por motivos obvios, no se arribó a un debate sobre la distribución de esa riqueza; un análisis crítico a partir de la noción de brecha digital en México⁴⁴ permite visualizar que las innovaciones en el territorio no han sido nunca sinónimo de democracia distributiva.

3.6 Una matriz mercado-céntrica

En 2010 en el marco de las disputas por los negocios de la tv digital y otros segmentos, hubo cruce de denuncias de un grupo de medios privado a otro acusándose de tener altas tarifas de servicios. En esa coyuntura, el Estado mexicano no investigó al respecto ni tuvo un papel clave que pudiese servir a los fines de mejorar los servicios, los contenidos, o los procesos de inclusión de los sectores marginados. Muy por el contrario. En ese sentido “los gobiernos mexicanos han tomado una posición abiertamente liberal, sobre las negociaciones de los bienes y servicios audiovisuales, al equiparlos al nivel de las demás mercancías y soslayando su especificidad cultural” (Sosa Plata y Gómez García 2008).

Mientras que las autoridades en el campo de telecomunicaciones han respondido a la matriz mercado-céntrica que les es favorable, los ciudadanos han pasado a ser “clientes” de empresas privadas y no sujetos de derecho. Esto significa en la vida cotidiana que los “usuarios” pagan altos costos por telefonía, padecen la ausencia de control en las tarifas, como también la falta de inversiones de los privados que utilizan el espacio público.

Además, todas estas condiciones distan mucho de que exista una posibilidad por igual para comunicar. Ejemplo de esto es que el 94% de las concesiones de que

⁴³ Ver Crovi Druetta (2008) y Los silencios y las voces en América Latina: notas sobre el pensamiento nacional y popular; (Argumedo A. 1993).

⁴⁴ Cabe destacar que, la accesibilidad, se diferencia de la apropiación de las TICS en América Latina a causa de la noción de brecha digital, que se interrelaciona con cinco escenarios: tecnológico, económico, habilidad informática, capital cultural y político (ver Crovi Druetta 2008).

determina la ley mexicana están en poder de dos grandes monopolios, como son Televisa y Tv Azteca. Estos productores culturales informan y entretienen a las audiencias en el país, con el mismo tipo de producto cultural, cargado de condicionamientos y de representaciones que ubican a sus públicos más en una perpetua pasividad que en el papel de sujetos susceptibles de ser alcanzados por un empoderamiento⁴⁵. Vale destacar que la idea de empoderamiento incluye la posibilidad de acceder a los recursos y al conocimiento para suscitar cambio y que es el Estado el que debe facilitar esos procesos por ejemplo, a partir de una legislación equitativa. No obstante, esto no ha ocurrido en México debido a falta de iniciativa tanto oficial como privada.

En cambio la creencia errónea que formula la emergencia de nuevos medios como solución a las desigualdades puede encontrarse en muchos discursos actuales los que al ser contrastados con datos del orden de lo real pierden fundamento.

Como ya se mencionó, Felipe Calderón lanzó el Plan Nacional de Desarrollo procesos productivos y educativos. Por ejemplo, uno de sus lineamientos formulaba que para 2012 el 60 por ciento de los mexicanos tendría acceso regular a Internet, no obstante, esa meta parecía estar lejos de ser alcanzada en 2011, cuando se contaba con 32.8 millones de usuarios, es decir, un 30% de la población; mientras que Argentina alcanzó el 65%, Uruguay el 53%, Chile el 50%, Colombia el 49% y Brasil el 38% .

Incluso los niveles de conectividad comparados entre estados y Ciudad de México sirve como otro indicio que refiere a las desigualdades internas: a inicios de 2011 en la Ciudad de México 39.2% tenía conexión, 35.4% en Baja California, en cambio en Guerrero solamente la había en el 10.8% de los hogares, el 7.8% en Oaxaca y el 7.2% de las casas en Chiapas. Es interesante además complementar estos datos con estimaciones de costos, siempre pensando en la noción de ciudadanía como referencia general.

En Argentina un paquete de telefonía con Internet ilimitado de 3 megabytes por segundo cuesta (2010) 109 pesos (según tarifas de Telefónica de Argentina), esto equivale a 329 *mexicanos*.

⁴⁵ Para más información ver trabajos sobre la representación mediática de las mujeres, o Comunicación y Género de Aimé Vega Montiel.

En España un servicio local ilimitado para llamadas y con 10 megabytes por segundo cuesta 27.42 euros, 466 *mexicanos*.

En EEUU telefonía ilimitada y conexión por 15 Mb, tenía un costo de 50 dólares, es decir 609 *mexicanos*.

En México el paquete Telmex que anuncia Internet con velocidad de hasta 5 megabytes y llamadas telefónicas, costó en 2011, 999 *pesos mexicanos* (alrededor de 330 argentinos)⁴⁶.

Finalmente, en lo que refiere a contenidos y públicos, para las grandes mayorías la vida cultural se circunscribe a los contenidos de la televisión abierta, donde los administradores nunca se han inquietado por la calidad de sus programaciones, comparadas por momentos con la nota roja⁴⁷ y titulares de revistas del corazón.

En cambio, han sido primero los medios de comunicación libres y luego los digitales y redes sociales los que han denunciado hechos y situaciones cargadas de impunidad y violencia, que marcan a la historia de México⁴⁸.

3.7 De colores políticos en el mismo territorio

La Ciudad de México-Tenochtitlan-DF se incluye dentro de un grupo de ciudades del mundo que tuvieron su primera forma de organización colectiva o estatal en lo local; y no fue más que en su evolución histórica que se convirtieron en capitales. (Ramírez Kuri, P. Coord. 2003). En virtud de esas características, los analistas del tema encuentran distintos modos de relación entre poderes de la ciudad y nación, que pueden ir desde la complementariedad hasta la oposición encarnizada.

Entre 1929 y 1997, el PRI mantuvo el control del gobierno de la ciudad porque así convenía a su proyecto de centralización política en el orden nacional. En ese último año, la elección de un jefe de Gobierno para el Distrito Federal y la renovación de la

⁴⁶ Con información tomada de artículo Revista Zócalo, especializada en periodismo y medios.

⁴⁷ Nota roja equivale a notas o artículos periodísticos de corte amarillista.

⁴⁸ Se incluye el eco que ha tenido en esos medios el caso del poeta Javier Sicilia cuyo hijo fue secuestrado y asesinado en marzo de 2011, emprendiéndose por esa vía una campaña denominada "No + sangre", que hizo alusión al hartazgo de los ciudadanos ante la violencia desatada en los últimos seis años. Durante julio de 2011 el diario digital Sin Embargo publicaba un estado de situación tras la guerra contra el narco contabilizando 40 mil muertos, miles de desaparecidos y más de 9 mil restos esperando ser reclamados, según datos de la Comisión Nacional de Derechos Humanos. Al momento de concluir la redacción de este trabajo, se anunciaba que durante la primera mitad del 2012 se trabajaría en pos de restituir a los cuerpos sus identidades en colaboración con el Equipo Argentino de Antropología Forense.

Asamblea legislativa arrojaron un resultado que planteaba una situación inédita en México y que ofrecía por un lado el gobierno local a manos del PRD y el gobierno nacional del PRI.

En el 2000, se mantuvo el esquema con un presidente de un partido (PAN) y la ciudad de otro (PRD), caso en el que el mandato se extendió de 3 a 6 años en el DF. A esto se sumó que desde el año 2000 los vecinos eligieron jefes delegacionales como otra señal de descentralización.

El fin del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en el poder central y en la ciudad, marcó un arco de expectativas entre los actores culturales, quienes esperaban una democratización de las expresiones artísticas. A pesar de que esa instancia de participación no llegó, la efervescencia sirvió de semillero para la diversificación de proyectos y producciones en espacios culturales independientes.

3.8 El Estado y la cultura en las periferias

La nueva administración en la ciudad (PRD) creó al principio de la década del 2000 las *Fábricas de Artes y Oficios* (Faros) para el reemplazo de las tradicionales Casas de Cultura del priismo federal. Pero el accionar no se inició a partir de una planificación original, sino del encausamiento de proyectos autogestivos y de la convocatoria a líderes que habían resultado de las huelgas que se sucedieron en la UNAM, en defensa de la educación pública. De esa forma, los modelos de liderazgo y organización se buscaron entre referentes de la Sociedad Civil.

La pertinencia de esta mención tiene que ver con que en los discursos de la autogestión aparece la creación de los faros también como antecedente, siendo el primero de ellos, el Faro de Oriente, el más cercano a los espacios autogestionados, tanto en filosofía y organización como en propuestas y posibilidad de intercambio.

En 2004, tras la mediatización de los reclamos de los autogestivos, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal expresó por primera vez la necesidad de elaboración de una política de apoyo a estos centros. A pesar de esa expresión, hasta la fecha no se ha consolidado en ningún punto del territorio mexicano una normativa en tal sentido.

No obstante, y a pesar de la falta de respaldo oficial, organizaciones de la Sociedad Civil se consolidaron como productoras de arte y cultura. Se cuentan grupos que conforman una amplia diversidad: neopunks, okupas, zapatistas, jóvenes gestores de la cultura y artistas entre otros. En ese marco, alrededor de una docena de espacios constituían en 2010-2011 la oferta cultural autogestionada y ampliamente reconocida en la ciudad. Estos espacios ofrecen talleres y actividades destinadas en mayoría a los jóvenes⁴⁹.

Es pertinente decir que los faros representan una experiencia singular suscitada en la ciudad, y que se constituyen como la excepción a la regla en el marco de este relato. Una vez agrupados los gestores culturales y líderes convocados por Gobierno del Distrito Federal a principio de la década pasada, la misión principal fue desarticular un corredor de propuestas culturales que aparecía como naturalizado en el territorio --del centro al sur--⁵⁰. Dicha visión incluyente de las periferias, que perteneció en principio a la Sociedad Civil y que fue luego considerada por el Gobierno de la ciudad, permitió que emergiera en el territorio capitalino una constelación de espacios culturales que, aunque más y menos fluctuantes, ofrecen desde entonces propuestas alternativas con espacios físicos y simbólicos de expresión libre. Es así como los faros se complementan con los espacios culturales autónomos y autogestionados. Un dato interesante es que el transporte público⁵¹ de la Ciudad de México posibilitó y permite incluso en la actualidad, que diversos públicos accedan a las propuestas culturales.

3.9 Espacios culturales autónomos

⁴⁹ México tiene 112 millones de habitantes, de los que 53 millones (47%) son menores de 24 años y, dentro de ese grupo, 20.9 millones tienen entre 15 y 24 años de edad. La falta de inversión en esos sectores, que se refleja en la educación y en mediante el desempleo, aumento de pobreza, desigual y exclusión redujeron al mínimo esa ventana de oportunidad demográfica, al grado que el rector de la UNAM, José Narro Robles advertía en 2010 que, en menos de dos décadas ese bono de juventud se volvería “un pagaré”.

⁵⁰ El corredor, compuesto por centros culturales, museos, y galerías, entre otros espacios, se extiende desde el Centro Histórico, incluye la avenida Insurgentes, la delegación Coyoacán y los alrededores de la Ciudad Universitaria (CU-UNAM).

⁵¹ La Ciudad de México cuenta con camiones (colectivos) que cumplen diferentes rutas, y son complementarios a las vías de trolebús, metrobús, tren y el transporte colectivo metro, según trayectos y sectores de la ciudad. El metro (subte) del Distrito Federal es considerado como uno de los mejores del mundo por su óptima funcionalidad y accesibilidad, después del de Chile y Madrid, respectivamente y por encima del de Moscú, Londres y París.

El sistema de información cultural de Conaculta tiene un total de 215 registros de “centros culturales”, aunque no especifica cuántos podrían considerarse autogestionados. Un dato obtenido de distintas fuentes, indica que el 2004 se visibilizaba una docena de espacios agrupados en la Red de Espacios Culturales Independientes Alternativos (RECIA) luego llamada Red NECIA, que nunca pudo lograr el reconocimiento legal y formal en términos de “Foro Cultural Independiente” tal como se solicitó durante algunos años.

Cabe destacar además que contar los *espacios, colectivos y agentes* del campo de la autonomía y de la autogestión no es tarea fácil: algunos de ellos, producto de la falta de actividades para su autofinanciamiento y de instalaciones donde funcionar no logran volverse visibles más que para sus comunidades de referencia y hay casos en los que los grupos se disuelven ante las dificultades que formula su propia subsistencia⁵².

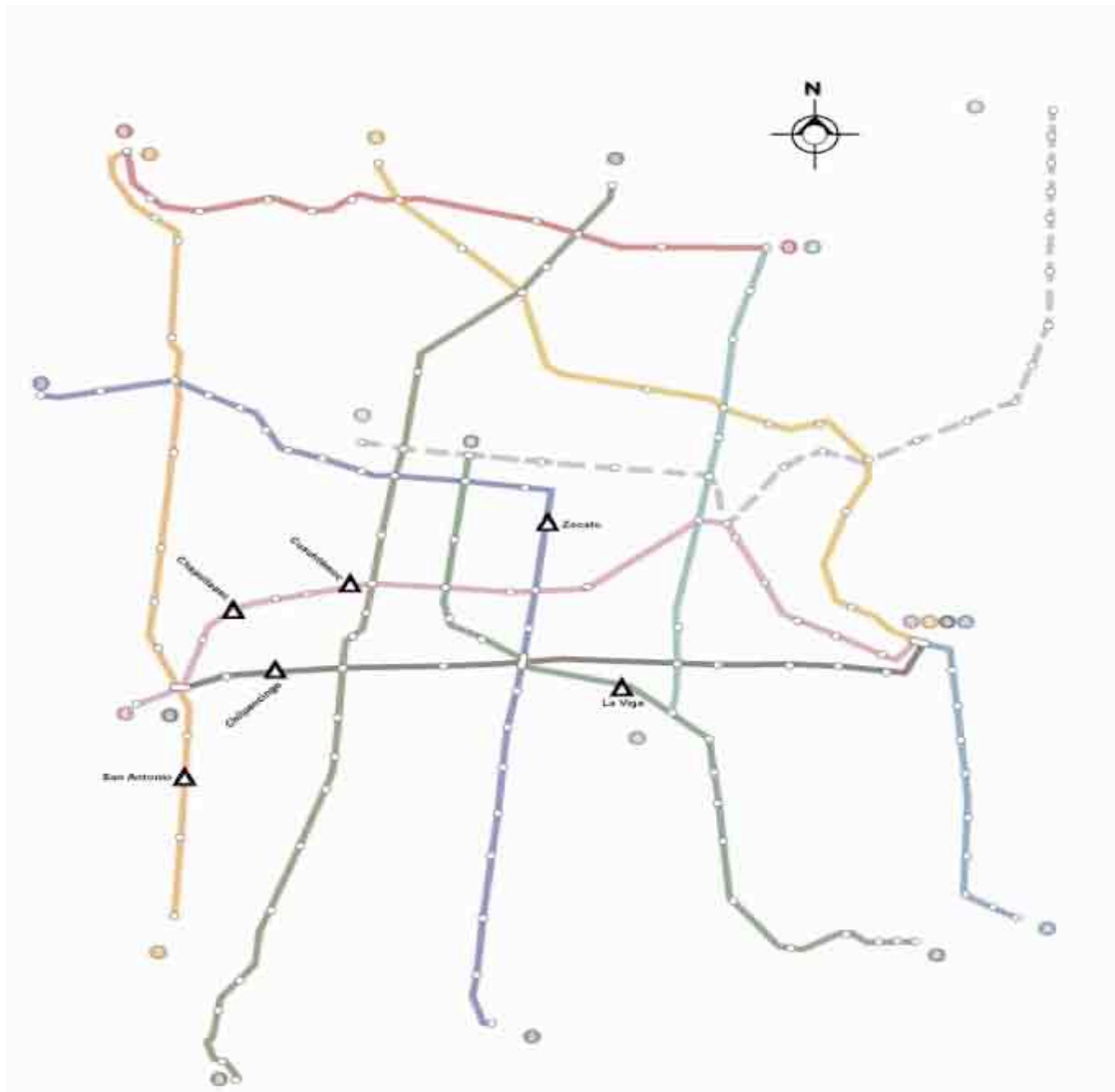
Se evidencian entonces este tipo de agrupaciones libres en sitios estratégicos: alrededor de las universidades, en centros culturales, en espacios okupados, en sectores más asociados a la cultura under o al rock y otros géneros musicales, y en lugares geográficos tales como las colonias Condesa, Roma, Centro Histórico, delegación Coyoacán, Ciudad Universitaria (UNAM) sin dejar de considerar sectores más populares como el Museo del Chopo o Tepito.

Ante este panorama, fue parte del diseño metodológico entrevistar a referentes de la autogestión que fueran reconocidos por sus pares, creando de ese modo algo así como una lista de la autogestión por “autorreconocimiento”. Así, los primeros centros autogestionados mencionados desde La Pirámide fueron la Casa Refugio Citlaltépetl (fundamentalmente literaria); el Multiforo Cultural Alicia (concentrado en la producción de recitales), el Circo Volador (con una propuesta escénica variada también asociada a la producción de bandas de rock y otros géneros musicales), y la Central del Pueblo, (con un perfil orientado tanto al arte teatral itinerante, a las artes plásticas, entre otros).

⁵² Es interesante revisar el listado que propone la investigación denominada *Calavera/carabela, economía de la cultura y escena independiente* debidamente citada en la bibliografía de este trabajo; ya que para la realización de un estado de situación sus autores tuvieron un criterio bastante amplio en el relevamiento de la autogestión en la ciudad. Consideraron así tanto espacios, como agentes culturales y también colectivos. En este caso, y por la centralidad del edificio en el análisis del caso, se tuvo en cuenta el hecho de tener una sede, también como modo de volverse visible ante el conjunto de la población del DF.

Tras relevarlos y contactarlos, se trazó un mapa para identificar claramente dónde se encuentra la autogestión reconocida por sus propios actores en la ciudad. Vale destacar que existe una posibilidad numerosa de listados posibles de centros culturales libres, aunque en particular interesaron los que tienen espacio físico para funcionar, que les permite ser identificados también tanto por autoridades delegacionales como por vecinos y comunidad en general.

3.9.1 Mapa-esquema de espacios autónomos en la ciudad de México⁵³



⁵³ Centros culturales por estación de metro más cercana: véase Zócalo para la Central del Pueblo; Chilpancingo para la Casa Refugio Citlaltépetl, La Viga para el Circo Volador, Cuauhtémoc para el Multiforo Cultural Alicia, Metro Chapultepec para el Chanti Ollin y San Antonio, en el caso La Pirámide. Así vistos, la mayoría de estos centros no están dentro del corredor cultural tradicional de la ciudad.

Todos los referentes y líderes de las organizaciones aceptaron dialogar y permitieron hacer un acercamiento a las representaciones de la autogestión y de la autonomía. Esto sirvió también como estrategia a fin de conocer la naturaleza de su relación con el Estado y con otros centros, como también sus percepciones en torno a su proyecto político y comunicacional.

3. 9. 2 Auto-representación de la autonomía

La Casa Refugio Citlaltépetl⁵⁴; nace como extensión del Parlamento Internacional de Escritores teniendo como fin la asistencia a intelectuales no mexicanos perseguidos por sus ideas en otros países.

Cuauhtémoc Cárdenas (Partido de la Revolución Democrática 1997-1999) propuso la creación de un sitio de refugio para intelectuales exiliados siguiendo la política de su padre, Lázaro Cárdenas, quien décadas atrás había generado las condiciones para que migrara a México la mayor cantidad de extranjeros de la historia, en mayoría españoles que huyeron de la Guerra Civil.

Cárdenas (h) expuso la intención de brindar apoyo para que se creara en México una casa refugio como las que conformaban la red de casas del Parlamento conformado por Salman Rushdie, Wole Soyinka, Derrida, y Bourdieu, entre otros. No obstante, en México, el espacio tendría algunas particularidades: no se alquilaría un departamento para que el escritor trabajara modestamente como en otras partes del mundo donde tuvo alcance el Parlamento sino que *“se propuso a lo grande, a la mexicana, es decir con una librería, un restaurant, dos departamentos para familias de escritores, presentaciones, conferencias, toda una casa”*, explicó Philippe Ollé Laprune, director del centro cultural.

Ocurrió que, a poco tiempo de poner en marcha el proyecto en México, Cárdenas renunció a su cargo para postular como candidato a la presidencia. Así la llegada de otro jefe de gobierno a la ciudad suscitó reducción de presupuesto. Por ese motivo el director recuerda claramente que tuvo que volverse un gestor cultural, considerando que la comisión directiva de la organización está integrada por

⁵⁴ Citlaltépetl (náhuatl: Citlalín, Tepetl, «estrella, monte o cerro»«Monte de la estrella»)

escritores que no tienen el mismo nivel de involucramiento que Ollé Lapruné. De modo que el director tuvo que salir al ruedo y conseguir 3 millones de pesos mexicanos (aproximadamente un millón argentino) para funcionar cada año.

“Yo aprendí a diversificar las fuentes, tanto de las instituciones (tengo la ciudad que me da un millón de pesos, que me sigue) como del poder federal, que ha dado las becas de los escritores, y del FONCA. Durante la gestión de Sari Bermúdez se creó un apoyo directo de la Cámara de Diputados a proyectos culturales que era muy loco, no ha habido en ninguna parte del mundo algo así, pero yo fui uno de los que presioné y nos dieron un apoyo que duró 4 años”.

De ese modo, Ollé Lapruné dice que autonomía y autogestión son algo particular en México. Algo que comenta es que hay una relación especial entre los intelectuales y los gobiernos en México que, a pesar de sus disidencias, siempre han respetado a los escritores y en general a los artistas. Quizá por eso –sostuvo– el hecho de recibir apoyo no implica que le digan cómo o qué debe producir.

Para Ollé Lapruné, la autonomía es posible a la hora de programar una propuesta cultural, aunque no lo es si es mirada desde el plano económico. Para ejemplificar sobre esto último, compartió qué ocurre en los encuentros (anuales) de editoriales independientes.

“Yo me río porque en la práctica no hay ni una sola editorial que de verdad sea autónoma y autogestiva en lo económico (...) Especialmente me acuerdo una charla con un editor argentino Alejandro Katz (Katz editores) que desde una mesa les dijo a todos, yo soy independiente porque en argentina no existe ni el Fonca ni nada de eso”, recordó.

Según sus concepciones, en la práctica la autogestión es un “problema para el sistema”, ya que él toma presupuesto oficial pero no le dicen cómo administrarlo. En torno a su visión sobre los modos de comunicar los proyectos políticos de la cultura–sostiene que otra particularidad es que en México se invierte en producción pero no en difusión.

“Nunca ningún país del mundo ha tenido una economía cultural de ese tipo. Los libros aquí se hacen y quedan en cajas”, explica y remarca que el Fondo de Cultura Económica se creó precisamente para que el Estado produjera bibliografía y que en las escuelas dejaran de leerse en exclusiva libros escritos y publicados por españoles.

Un tanto diferentes son las miradas de otros actores de la autogestión. **El Circo Volador**, un centro cultural que es reconocido en la ciudad como autogestivo, nació como una iniciativa privada que logró apoyo por el prestigio académico de su presidente⁵⁵ quien elaboró la tesis de doctorado *“Juventud popular sus medios y sus efectos”* donde se plantearon las preguntas *¿Cuáles son los medios que tienen a su alcance para integrarse de manera formal e informal a la sociedad?, ¿cuáles son sus habilidades y capacidades?, ¿cuáles son sus principales obstáculos y debilidades?*. El resultado fue la puesta al aire de un programa radial llamado Tolerancia Zero⁵⁶ con el que se fueron ganando adeptos. En consecuencia, el Circo Volador fue creciendo y consolidándose, y la gestión logró apoyos locales e internacionales, lo que le permitió a su presidente delegar tareas e incorporar en su directorio a personas que habían estado involucradas con la lucha social, incluso en el zapatismo. Uno de ellos es Jovany Avilés, su actual director de proyectos, quien compartió que en la actualidad habría un perfil más asociado a lo comercial que a lo social en el espacio cultural.

Un dato clave es que el centro de arte y cultura se constituyó como Asociación Civil desde 1995 y potenció su costado más social a la hora de elaborar proyectos para pedir financiamiento. Esta combinación de estrategias, pareciera haberlo fortalecido. Mientras que, por un lado se renta el espacio para conciertos de rock y se hacen negocios con productores musicales a la vez no se descarta la posibilidad de ofrecerse como lugar donde jóvenes encuentran algunas actividades tendientes a la inclusión. La posición de la organización en este sentido, y sobre todo sus modos de

⁵⁵ Se trata del sociólogo Héctor Castillo Berthier. En el formato digital de este trabajo [Ver en Youtube](#).

⁵⁶ Tolerancia Zero se escucha en Reactor 105.7 Fm y cuenta con un público de alrededor de 8 millones de radioescuchas a nivel ciudad de México y área conurbana. Se emite por la radio pública, es decir el Instituto Mexicano de la Radio (IMER) que posee varias frecuencias, y su primera salida al aire fue en 2005.

comunicar tanto en medios convencionales como en Internet, parecieran ser la clave o al menos parte de su éxito. De este modo se ha logrado apoyo internacional que ha alcanzado hasta un millón de dólares, aporte que es comentado en otros centros culturales.

“Este espacio se renta para los conciertos y se ha casado mucho con la industria cultural. Hay dos ideologías, y convivimos, queremos que los jóvenes tengan aquí un lugar donde desarrollen sus capacidades. Pero hay una lucha donde los derechos no importan, lo que importa es ganar dinero, y mientras más proyectos vengan...con quien se deje. Las ideas políticas son individuales”, manifiesta Avilés claramente desencantado con las tensiones y diferencias ideológicas que se evidencian en el actual directorio.

Avilés manifestó así que no cree en la posibilidad de que se pueda ser autónomo, ni autogestivo. Luego de meditar un poco agrega que “si los centros culturales pudieran desarrollar un modelo de autogestión con una fortaleza institucional que les permitiera tener recursos, no sólo del Estado sino de la cooperación internacional, programas de apadrinamiento, de cooperación comunitaria, todo sería distinto”. Avilés se refería además a que las organizaciones de la Sociedad Civil, las autogestionadas necesitan ser una fuente de empleo para fortalecer la idea de autonomía y de autogestión, de lo contrario, corren peligro de hibridarse con organizaciones privadas y no ser del todo libres y solidarias.

Una mirada completamente opuesta es la de Ignacio Pineda del Multiforo Alicia, quien asegura que es posible sostener una ideología, una filosofía de la autogestión y de la autonomía en México. Es interesante remarcar que Pineda da la entrevista en la barra de ingreso al Multiforo; y frente a sus compañeros, quienes escuchan atentos y completan algunos datos.

“Hay gente que se dice de izquierda y tiene apoyo, en el equipo, en el espacio, en las publicidades. Nosotros creemos en la autogestión, que es creer en nosotros mismos, reivindicar la idea de hazlo tú mismo. Aquí todas las bandas cobran una lana, nadie viene por la buena onda. Es un trabajo para los músicos. Se les paga un reconocimiento por su trabajo”, asegura.

También explica Pineda que la autonomía y la autogestión tienen como debilidad general el tema de los espacios. Incluso señaló que el alto costo de la renta es la principal debilidad para el Multiforo.

“En vez de recibir algún espacio en lo oscuro, sin que haya una convocatoria en los medios para todos por igual no sólo para algunos, y sin que hayan reglas claras, nosotros preferimos esto, trabajar nosotros por nosotros mismos”, explica.

En efecto, la misma necesidad de un espacio propio fue la que movilizó a la comunidad del **Chanti Ollin**, un espacio cultural que funciona en una casa tomada, en un barrio de nivel medio a alto (Chapultepec) en la ciudad de México.

Allí, grupos de artistas independientes, zapatistas, integrantes de movimientos de los pueblos originarios, en mayoría jóvenes, realizan distintas disciplinas; organizan recitales de rock, hip hop, punk, cuentan con un horno de barro en el que hacen pan que canjean a productores por verduras, cuentan con una sala de medicina orgánica y tradicional, hay teatro, performance, y diversidad de propuestas ecológicas y de activismo urbano. El Chanti Ollin implica colaboración de varios grupos que están en red por la ciudad y en otras; que no habitan la casa en forma permanente sino que hay quienes lo hacen y quienes no; cuya cohesión tiene que ver con una misma ideología indigenista, latinoamericanista, ecológica, y de autoorganización. Juntos, han resistido a los juicios e intentos por recuperar el espacio por parte de sus propietarios originales. Una cualidad que valoran otros autogestionados es la capacidad de resistencia de quienes son parte del Chanti Ollin, y la voluntad de permanecer en el espacio ya que la normativa mexicana es severa cuando se trata de conflictos en los que se involucra a la propiedad privada. Hasta el momento, y a pesar de algunos operativos realizados por orden judicial, la comunidad del Chanti Ollin permanece en la casa tomada y sus actores aseguran que no se irán por todo lo que ya han resistido. Para ellos, la autogestión es práctica cotidiana, un vivir en libertad, en el marco de un sistema excluyente.

Por otra parte, la **Central del Pueblo**, también tuvo que resolver el problema de no contar con sede aunque sus líderes optaron por la vía de la negociación. Al ser

desalojados por el gobierno delegacional de un edificio histórico (Teatro del pueblo) en el que trabajaban para su recuperación, acordaron con un comerciante del Centro Histórico de la ciudad el préstamo de una antigua vecindad⁵⁷ a la que ahora arreglan, mientras realizan diversas actividades culturales, teniendo entre otros el proyecto *Kachomba, arte móvil* un camión mediano con el que realizan obras de teatro ambulante en las periferias.

Argel Gómez, director del Centro Cultural explicó que el hecho de quedarse sin el proyecto de recuperación del teatro tuvo que ver con que lo que ellos hacían ponía en evidencia “las incapacidades de los funcionarios de turno”. Esto es porque –de acuerdo a su relato-- las casas de cultura en México se sustentan con un fondo que comparten con los cementerios y con los baños públicos, donde se da mínimo mantenimiento y se mal paga a las personas que trabajan ahí a partir de las cuotas que se cobran por los servicios, en este caso, talleres ocupacionales. Por esto, era estratégico ofrecer algo distinto, no sólo para pasar el tiempo sino para que los futuros artistas y productores de arte pudieran tener un espacio donde descubrir sus vocaciones.

“Ese régimen de los espacios culturales en México ha generado una crisis porque por un lado hay una necesidad en los jóvenes de espacios culturales, dónde generar, dónde vivir un proceso de sensibilización artística, oficio, o ya sea de formación no formal o complementar sus estudios profesionales con algunos talleres libres”, indicaba, el director, quien detalló que la Central del Pueblo contaba en 2011, con el apoyo de distintas entidades de gobierno y privadas para su sostenimiento y quien remarcaba además lo mismo que los referentes anteriores: para subsistir la autonomía tiene que superar en primera instancia la dificultad que representa contar con un espacio propio para su funcionamiento. Luego, el paso siguiente es conseguir quien respalde el proyecto autogestivo, por lo que sus directores y coordinadores deben volverse gestores culturales.

⁵⁷ Las vecindades fueron tradicionales espacios habitacionales compartidos por varias familias en la ciudad, que estaban ubicados especialmente en el Centro Histórico y colonias aledañas. Muchos fueron destruidos por el paso del tiempo, teniendo como referencia además algunos hechos (sismo de 1985) que acentuaron un proceso de abandono general, aunque en el CH existen todavía vecindades ocupadas.

EL CASO LA PIRAMIDE

4.1 Centralidad del edificio en la historia del centro cultural

La Pirámide está ubicada al suroeste de la Ciudad de México en la Calle 24 de la colonia San Pedro de Los Pinos; de la Delegación Juárez⁵⁸, que tiene alrededor de 385 mil vecinos. Sus habitantes representan una densidad poblacional de alrededor de 15 por km² y cuentan con uno de los índices educativos más altos de la ciudad como también con un nivel económico de medio a alto. El área del centro cultural colinda con sectores de la delegación Álvaro Obregón, que presentan como contraste algunos cordones de pobreza.

⁵⁸ Su jefe delegacional es Mario Palacios, para el período 2009-2012, Partido de Acción Democrática, (PAN). Las delegaciones son subdivisiones de la ciudad que contienen colonias. La Delegación Juárez cuenta con 56 colonias equivalentes a barrios en Argentina, en una extensión de 26 kilómetros cuadrados. Representa el 1.8% del territorio total de la ciudad.



El área de influencia del centro cultural, en realidad, no está circunscripta solamente a la colonia San Pedro de los Pinos, sino que sus servicios artísticos-culturales y deportivos tienen una demanda de públicos que provienen de toda la delegación y ciudad. Esto no debe considerarse inusual; ya se ha detallado que el Distrito Federal cuenta con una red de transporte público amplia y eficiente, por lo que moverse por la ciudad no es costoso y, por ejemplo, el metro y metrobús son relativamente más ágiles que otros medios, debido a que un problema crónico de la ciudad son sus altos índices de tráfico y embotellamientos del tránsito por sus principales vías.

Durante 2011, el centro cultural brindó un promedio de veinte talleres y eventos de música y teatro para estudiantes. Los primeros generaron una asistencia de alrededor de ciento veinte personas al mes, a las que se suman miles que asisten al menos una vez en el año a los demás eventos.

Su diseño arquitectónico caracteriza al centro cultural y formula para sí un modo de reconocimiento público. Precisamente, “La Pirámide” tiene forma triangular, y si bien es una construcción moderna parece haber sido inspirada en cultura prehispánica. Por esto, pensar este espacio cultural implica saber de su edificio, de diseño triangular, que se encuentra en los límites de lo que se conserva aún de la zona arqueológica Mixcoac.



La Pirámide se encuentra en una esquina; a pocos pasos de la gran avenida San Antonio y debajo del Periférico que funciona como autopista. En el mismo punto nace la calle Pirámide que tiene a un lado –en la misma vereda del centro cultural-- a la zona arqueológica que fuera adoratorio al dios serpiente. Es además, el barrio donde vivió su infancia Octavio Paz, quien incluso escribió sobre el valor patrimonial del área. Específicamente en esa zona de ruinas, funciona una dependencia del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) por lo que las instalaciones están cerradas con alambrados y está prohibido el acceso al público.

Los relatos sobre el espacio incluyen en todos los casos una referencia al edificio. Ya sea para realzar fortalezas o debilidades, aparece como catalizador de historias y fundamentos. Precisamente, el reclamo conocido como “La Pira Lucha” que se gestó en 2004 y terminó en la obtención del sitio en forma de préstamo, sirvió

también para hacer un pronunciamiento colectivo en torno a la importancia de recuperación de edificios abandonados. Esta idea –no practicada--se constituye aún como única vía para posibilitar el acceso acordado a las propiedades ya que éstas presentan costos inalcanzables para la mayoría de los ciudadanos.



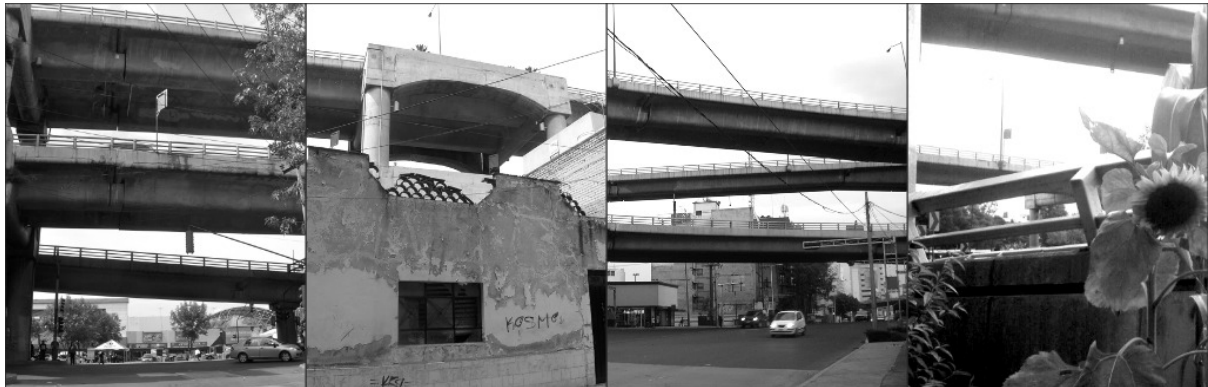
Antes de 2004, la Delegación utilizaba a La Pirámide como una casa de cultura más entre las 14 totales. La primera característica remarcada por los actores tuvo que ver con la propuesta cultural que se ofrecía en ese lugar, que era básicamente para entretenimiento más que para suscitar el surgimiento de nuevas generaciones de artistas, gestores y productores de la cultura.

Incluso hay quienes recuerdan que el espacio no estaba bien mantenido en su infraestructura, que no había buena y constante atención al público y que en los últimos tiempos –antes de La Pira Lucha–se habían suscitado conflictos en el manejo del lugar.

Otro dato interesante sobre el centro cultural lo constituye la obra del anillo periférico que marcó una frontera artificial entre La Pirámide y algunas comunidades linderas. Un transeúnte que quiere llegar al espacio descubre también que está escondido, y que su acceso no es del todo cómodo, ya que hay que cruzar la gran avenida San Antonio, y prestar atención a la búsqueda del centro cultural ya que está cubierto por la gran obra vial que se eleva por encima de viviendas, comercios y demás construcciones.

En consecuencia el anillo periférico se percibe como una obra imponente, de cemento, que da prioridad al paso de vehículos y que dificulta los cruces de peatones. No es difícil imaginar que una obra de tal magnitud generó transformaciones en el modo de vivir en el sector. El periférico funciona como muro y La Pirámide logra verse como un gran jardín desde lejos y sólo es posible visualizar

por completo el centro cultural desde arriba o al acercarse para leer su cartelera ubicada al frente.



Otra implicancia del periférico es el ruido y el polvo que implica el tránsito de miles de vehículos por los alrededores. Cuando el periférico y otras vías terminaron de construirse, trazaron una frontera imaginaria entre la zona residencial y otros sitios importantes en materia cultural, en la colonia. Ejemplo de esto son los tradicionales mercados (tianguis-mercados populares, con venta de alimentos y productos en puestos, tradicionales en México). De ese modo se cambiaron algunas costumbres como los extendidos tránsitos a pie hacia otras zonas de la colonia.

En tanto, el año 2004 fue clave para el espacio cultural que estaba siendo objeto de disputa, y también para la comunidad lindera, porque ese año terminaron de construirse los “segundos pisos” término con el que se caracterizó a la obra del anillo periférico.



También fue un momento de marcada decadencia de las casas de cultura. En particular, la que funcionaba en La Pirámide se fue quedando sin administrativos, sin personal que diera vida a las actividades que iban en franca disminución. Los relatos sobre los hechos indican que ese declive era consecuencia tanto de la oferta cultural rudimentaria como los “amiguismos” que beneficiaban a ciertos grupos que hacían del espacio un sitio exclusivo para ellos.





En primer lugar, la falta de espacios libres donde los colectivos autogestionados pudiesen funcionar y la oportunidad de contar con un gran edificio para compartir espacio y disciplinas, todos aunados bajo un proyecto político, pareció ser el paso siguiente en el marco de un plan autogestivo perfecto. Así la Asociación de

Escritores de México (AEM A.C) que ya funcionaba en el lugar ocupando una oficina como sede; convocó a los colectivos para iniciar una organización.

Lo que se dijo por entonces fue que se contaría con un espacio donde no hubiese un rígido control sobre las instalaciones ni sobre el nuevo proyecto. La convocatoria también estaba pensada para interesados en tener un techo donde efectuar sus prácticas sin que se les reclamara por altos niveles de sonido o condiciones específicas para ensayar y actuar. Ejemplo de esto era el colectivo de danza africana que, no encontraba dónde realizar sus ensayos ya que sus compañeros inseparables eran siempre –y son--los tambores. Así se pensó que la invitación atraería a producciones artísticas y culturales de la periferia, las excluidas y las emergentes.

De forma paralela ocurrió entonces que la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México llamó a las Delegaciones a poner todos los inmuebles en orden a fin de venderlos, alquilarlos, o hacerlos generar recursos que cubrieran la deuda generada por los llamados segundos pisos.

El último día del mes de marzo de 2004, los escritores que allí se reunían y otros grupos recibieron el citatorio para devolver el inmueble a la delegación Benito Juárez, hecho que suscitó que los colectivos y la asociación organizaran la toma de las instalaciones. Tras un conjunto de acciones que llamaron “La Pira lucha” que duró entre abril y noviembre del mismo año, se realizaron debates, corte de calles, y apariciones en los medios. Además, “La Pira lucha” incluyó una movilización con la que se solidarizaron otros centros culturales con los que trabajó en pos del reclamo de inmuebles para la autogestión. En aquel entonces fueron dieciocho colectivos los que arribaron a los encuentros e incluso algunos referentes del faro de Oriente.

En dicho marco tuvo lugar el foro “Por el derecho a la cultura: autonomía y movimientos alternativos” en el que debatieron representantes del Circo Volador, la ya desaparecida organización “La Alverka” entre otras.

Esto constituyó un periodo de aparición en distintos medios de comunicación y la demanda de los autogestionados y autónomos se hizo pública. Por su parte, los funcionarios explicaban la situación desde otros ángulos. Por ejemplo, se referían a que el conflicto era meramente administrativo y no implicaba la discusión sobre la experiencia estética de los ciudadanos ni la calidad de la oferta cultural estatal, y mucho menos sobre las políticas públicas de la cultura.



Luego de siete meses de resistencia sostenida, la delegación Benito Juárez otorgó un permiso administrativo temporal revocable (PATR) como ocurrió en otros casos en otros puntos de la ciudad; aunque a la vez, de acuerdo a los testimonios de los actores se suscitaron en aquel momento medidas de control policial en las inmediaciones que iban de la mano con reclamos de vecinos que no vieron con buenos ojos la irrupción de grupos de jóvenes que fueron directamente estigmatizados sólo por el hecho parecer sospechosos o revoltosos.

En la actualidad, si bien el permiso expiró, lo cierto es que el edificio pasó a manos del Gobierno de la ciudad, hecho que cambió el escenario de negociación de La Pirámide con las autoridades.

En el 2004, al calor de los logros y del creciente movimiento de centros alternativos, también se había iniciado la proclama pública por un marco jurídico acorde para las expresiones libres y alternativas. Escapando al orden “estrictamente administrativo” los colectivos en resistencia y en sintonía con otros espacios culturales cuestionaron

públicamente el modo en el que hacían cultura los centros estatales; como también denunciaron la precariedad del empleo ofrecido a los jóvenes y en ese sentido, tras un análisis de casas de cultura que administraba la delegación Benito Juárez se supo que los centros culturales se sostenían en condiciones de abandono y que tenían una oferta de cursos y talleres que respondía a más a conocimientos técnicos (como computación, inglés, tejido en tapetes, macramé, entre otros).

Al contrario de lo que pudo esperarse, la política implementada fue depreciando aún más las propuestas estatales de cultura en el terreno, a pesar de las diferencias y alianzas con el Gobierno de la Ciudad. Los colectivos denunciaron entonces que la mayoría de la infraestructura cultural de la ciudad estaba en manos de una burocracia que respondía a una lógica de política partidaria.

Resulta interesante que el reclamo sobre el derecho a la cultura y al arte libres, no estuvo dissociado del pronunciamiento político de la Sociedad Civil y ponía en tela de juicio cuánta libertad tenían los ciudadanos a la hora de crear.



La articulación entre una filosofía de la producción artística (o un fundamento construido sobre lo que es arte) y un proyecto político artístico y cultural que

expresara la diversidad de la cultura mexicana ha sido un elemento constitutivo de colectivos y movimientos de la Sociedad Civil en el país.

Ejemplo de eso han sido los movimientos del rock, del punk, de los zapatistas urbanos, de los mismos escritores y otras ramas del arte. Pero antes existieron referencias clave que fomentaban esta asociación entre arte y cultura y una dimensión que podríamos llamar comunicacional en términos de un proyecto con el cual pensar utopías para transformar. Estos antecedentes estuvieron dados por ejemplo por el taller de la Gráfica Popular, por el accionar de radios comunitarias e indígenas, estuvo escrito en los textos de León Trotsky⁵⁹, pronunciado en la militancia de artistas plásticos de reconocimiento internacional y en movimientos tales como el estridentismo multidisciplinario⁶⁰.

Esta misma lógica no es ignorada por el Estado ni por otros actores sociales involucrados en el campo.

Este elemento de lo real suscita tensiones y disputas tanto en el ámbito externo a los centros culturales como al interior de ellos, al volverse claro que producir arte implica un significado e institucionalizar un discurso que en esencia establece lo que el arte es, y lo que el mundo es también en función de un modo de hacer arte.

En lo que hace a la narración de la autonomía y de la autogestión, se detectó que las asociaciones entre autogestivos fueron debilitándose con el paso de los años.

A pesar de que La Pirámide es parte de la NECIA, la organización de centros que surgió luego de la primera que fue la RECIA; en la actualidad no hay actividades programadas que unifiquen a quienes continúan hoy la lucha por la autonomía y la autogestión.

Así es como en el plano de la planificación de coyuntura que realizó La Pirámide entre 2010 y 2011, se especificó que hoy el centro tiene una mínima cobertura política porque hay alianzas que han venido refrendándose. Existen algunos convenios con el Gobierno de la ciudad para hacer actividades, y se ve muy lejana la posibilidad de que el espacio ocupado, prestado y quizá ganado por la autogestión sea devuelto al Estado.

⁵⁹ Ver *Cultura y Socialismo* del autor mencionado.

⁶⁰ Los estridentistas retomaban la cultura popular y de masas de los años 20, lo mismo que asimilan influencias de otras vanguardias como el futurismo, el cubismo y el dadaísmo. Tuvieron un perfil social derivado de la Revolución mexicana. En literatura representan el impulso de renovación estética y cultural hacia una literatura moderna y cosmopolita.

Muy por el contrario. Según se ha dicho la actual presidenta del centro cultural, Jocelyn Pantoja, lo que corresponde a estos niveles de trabajo es “ahondar en una autogestión más genuina, en el sentido de lograr la donación del inmueble”.

Pero la respuesta del Gobierno del Distrito Federal hasta ahora ha sido que el centro cultural pasara a ser el faro de “occidente”, formulándose así una propuesta que se mantiene dentro de los parámetros de la política cultural que ha imperado durante un siglo.



4.2 Figura legal y naturaleza del vínculo entre la Asociación de Escritores y La Pirámide

En México, las organizaciones se conforman legalmente mediante dos figuras predominantes, que son las fundaciones (que ofrecen a los privados y empresas hacer actividades a través de ellos para estar exentos del pago de impuestos) o las asociaciones civiles, que presentan un nivel más bajo de control del fisco.

La Pirámide fue creada como proyecto colectivo aunque carecía de legalidad, teniendo autonomía en administración en teoría, aunque permaneció bajo la órbita de la asociación mencionada, ya que su presidente trabaja junto a los coordinadores por definición y tiene voto en las decisiones.

En los documentos de la Asociación de Escritores de México (AC) revisados, se evidencia entonces la formal constitución del centro cultural y su organigrama inicial. Por su parte la AEM A.C se creó en 1964, como centro para la publicación de textos literarios y difusión de la producción artística del campo de las letras.

El vínculo establecido entonces entre la asociación y La Pirámide produjo con el paso de los años distintos modelos de gestión en los que la organización que otorgaba sustento legal siempre tuvo injerencia.

Después de obtenido el permiso para el funcionamiento en el edificio, el propósito de la asociación de escritores fue apoyar la organización de los colectivos y gestionar tanto desde un rol de liderazgo como también para contar con el soporte material que el espacio demandaba.

Durante la lucha, se había conformado el Comité Directivo Nacional en el Proyecto Pirámide, donde se propuso la autogestión, autonomía e independencia, libertad de expresión y creación, autosustentabilidad, ecología y salud y responsabilidad social como fundamentos de la propuesta. En aquel momento se escribió mucho sobre el deber ser de la organización y su propuesta artística, estética y política pensándola como extensiva al funcionamiento de un nuevo “modelo democrático de país”⁶¹.

Pero la convivencia de la diversidad que detentaban los colectivos no tardó en suscitar algunas tensiones que se tradujeron en conflictos relacionados con los tiempos y usos espacio como también en torno a su mantenimiento.

⁶¹ Ver *(La Pirámide, un ensayo de autogestión cultural, 2006)*.

En ese punto se discutieron niveles de compromiso y de participación. De esta manera, se llegó al Consejo de Colectivos, donde los distintos grupos de entonces estuvieron representados, aunque en cuestión de meses no se logró contar con el compromiso esperado. Quienes relatan aquel momento de toma de distancia entre los grupos recuerdan que la asamblea constituida suscitaba que la toma de decisiones se alargara y que, incluso los motivos más fáciles de resolver demandaran meses hasta que se hicieran acuerdos.

Los coordinadores cuentan hoy que en ese momento habían directivas que tenían que ser tomadas a corto plazo, sobre todo aquellas asociadas al mantenimiento de la infraestructura, las cuales no podían esperar. De ese modo, fue conformándose un grupo de líderes, cuya personalidad o profesión cubría áreas de trabajo que debían desarrollar estrategias para asegurar la subsistencia del centro cultural.

A partir de entonces, el organigrama tuvo cinco coordinadores que trabajaron con el incentivo de “cuotas de recuperación”, en coordinación con un referente de la AEM A.C, que fue y sigue siendo el/la presidente/ta en turno.

Desde entonces, el grupo que toma las decisiones en La Pirámide incorporó algunos adeptos pero no ha hecho recambios. De acuerdo a lo relevado en entrevistas, entre los coordinadores la pregunta sobre cuales serían los modos de relación y conducción con los colectivos siempre estuvo formulada, pero la respuesta parece haberse hecho esperar, ya que estos actores aseguran que llevar adelante el centro cultural les demanda una gran parte del tiempo.

Bajo esa coordinación se ha formulado en los últimos años el proyecto político que en una ocasión permitió que todos los colectivos donaran su tiempo para hacer una obra de impermeabilización del techo de La Pirámide. En aquel momento se apeló a la figura de tequio⁶².

4.3 Documentación de referencia

⁶² Tequio es un término náhuatl que refiere a la idea de donar tiempo concreto a la comunidad para realizar trabajos considerados obligaciones de la ciudadanía.

La realización de este trabajo implicó también un relevamiento del material entre el que se incluye un informe que se realizó durante 2007 por pedido de la AEM A.C a dos profesionales⁶³. A pesar de que éstos tenían disciplinas diferentes, el recorrido que efectuaron en su informe fue desde los recursos materiales a las relaciones entre los actores y colectivos en La Pirámide. Así se esbozaron algunas características entendidas como debilidades por los analistas, las cuales, al parecer no fueron consideradas por la coordinación tal como se esperaba, aunque el documento sirvió para la realización de un proyecto ecológico sin igual en la autogestión de la ciudad. En el informe final el equipo de investigadores habían sentado algunos precedentes. Por ejemplo, se referían a niveles de comunicación informal (chismes) que estaban afectando la posibilidad de participación. Ante eso, analizaron que dichas fallas en la comunicación suscitaban un desencuentro en el proceso identitario de la organización debido a que había un alejamiento entre la administración y el consejo de colectivos.

⁶³ El informe fue realizado por Chapela, C. y Mansilla, P, una urbanista y un arquitecto respectivamente, quienes pensaron a La Pirámide desde la mirada posible de sus disciplinas. El documento se llamó *Diagnóstico y propuesta de rehabilitación del Centro Cultural La Pirámide*.



“Resulta difícil conciliar los tiempos personales con las necesidades u dinámicas colectivas” advirtieron en el texto (Chapela 2006, p 24).

A lo anterior habían sumado falta de claridad en el organigrama, de la necesidad de difusión de información más allá de la coordinación, lo que suscitaba dudas en lo que hacía a la administración de la economía del espacio. Toda esta información fue tomada como de referencia en este trabajo aunque no fue utilizada para el análisis. A propósito de dar cuenta de esta mención en el contexto debe decirse que resultó de utilidad la entrevista realizada a uno de los diagnosticadores a fin de comprender la perspectiva desde la cual se había trabajado sobre los procesos de La Pirámide. La idea inicial fue considerar algunos antecedentes que pudieran resultar interesantes como por ejemplo algunas características de los actores y líderes del centro cultural. Por otro lado, si bien suscitó algunas críticas, el informe de Chapela había servido para reflexionar sobre la gestión e iniciar acciones para la diversificación de fuentes de financiamiento, tal como se había sugerido.

El plan ecológico para el que se había pedido el informe está todavía en carpetas porque no ha recibido el apoyo de autoridades ni de programas privados. Según se lee en el documento citado, el plan incluye un sistema de captación de agua pluvial, una instalación inteligente de luz para ahorro de energía y una azotea verde. La pertinencia del proyecto ecológico se debía también a que parte de las obras que incluía permitirían que el mantenimiento del lugar tuviera que ser hecho con menor frecuencia. El plan arquitectónico se podía consolidar en tres etapas cuyos costos operativos equivalían a 3.5 millones de pesos mexicanos (algo más de un millón argentino).



4.4 Características de los actores

Los coordinadores de La Pirámide son en total cinco. Todos poseen formación académica, y cumplen roles establecidos según potencialidades y cualidades determinadas por su subjetividad al interior de la coordinación. Dichos roles, pensados desde su dimensión productiva, formulan un esquema de trabajo bastante informal, directamente asociado a disponibilidad de tiempo y a la división de tareas que se espera que cumpla cada uno.

Los modos de encuentro entre algunos coordinadores se dan durante la semana, cuando les toca cumplir horarios y días en los que se turnan para atender lo indispensable de la coordinación como son los talleres, su programación, la recepción de propuestas, todo lo que refiere al pago y cobro y distribución de los recursos, a la difusión y a la gestión de materiales y apoyos externos.

Por otro lado tienen reuniones mensuales sin fechas fijas, sino con motivo de actividades o situaciones concretas; además de mantener comunicaciones internas en un grupo de Internet, (yahoo groups) y comunicaciones telefónicas o de correo electrónico. Dicho por ellos mismos, su modo de trabajo se basa en una demanda de soluciones a corto plazo, teniendo algunos más que otros una mirada entrenada para la búsqueda de soluciones a los problemas actuales.

René Crespo es el referente de la difusión. Este actor explicita cada vez que puede que no existe un área de comunicación sino que la tarea de difundir las actividades es compromiso de todos. No obstante, es quien es identificado como persona idónea por sus compañeros y es también quien contribuye a la construcción de un discurso en torno a las posibilidades y dificultades de la gestión en lo que refiere a sus interlocutores.

Crespo estudió filosofía y relata que hace tiempo necesitó de una persona que lo apoyara en la tarea de diseñar cartelera y a pensar en posibilidades para extender la convocatoria a los talleres. Así fue como llegó al equipo de coordinación Daniel, que es artista plástico y responsable de cartelera y folletos, como también del montaje de exposiciones en el centro cultural que cuenta con un espacio bien iluminado y preparado para ese tipo de actividades.

Por otra parte, Bardo, hace producción de eventos masivos, y al dialogar con él no es difícil comprender porqué. Es sociólogo, activista y participa en colectivos Atenco-zapatistas y tiene un alto nivel de sociabilidad e ideas claras en torno a la autogestión y al vínculo que La Pirámide tiene que tener con la sociedad.

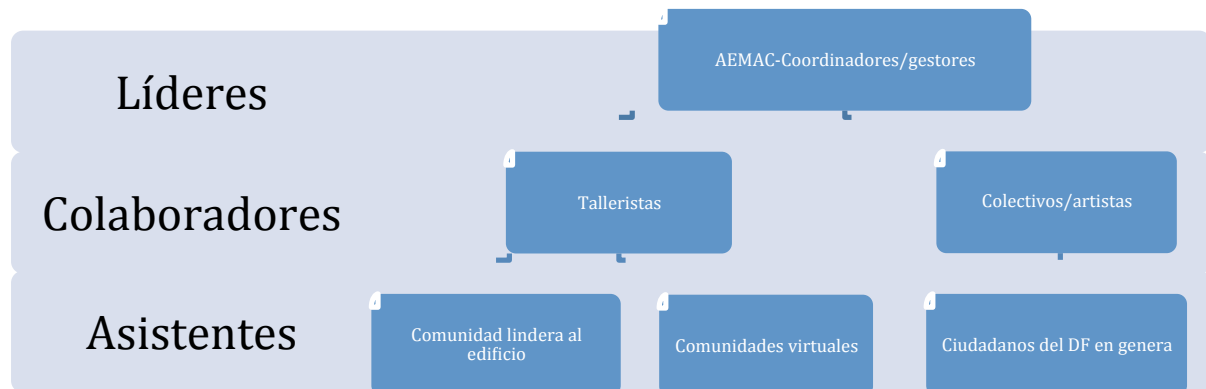
Bardo tiene un discurso más politizado que destaca actitudes solidarias y positivas del espacio cultural. A ellos se suma Guadalupe que también es socióloga, ensayista y se encarga de coordinar los talleres. En comparación con sus compañeros, junto a Daniel fue observada como quien menos opina en reuniones de grupos. Se suma Elizabeth Casas, que administra los recursos materiales del espacio y contabiliza

gastos y necesidades para su mantenimiento. Casas es administradora general en La Pirámide y se gana la vida como empleada del área de marketing de una transnacional, situación que le resulta paradójica aunque considera que de ella puede obtener beneficios.

Durante 2010 y 2011, al equipo le ha tocado trabajar con quien fuera presidente en turno de la AEM A.C; es decir, primero con Alberto Trejo y al año siguiente con Jocelyn Pantoja; quien ya fue presidenta en 2007, año en el que solicitó el informe ya mencionado en este texto. Esta última presidenta es quien se encarga de gestionar apoyos externos a La Pirámide. Se cuenta entre ellos el proyecto ecológico para el centro cultural, para el cual no se han obtenido fondos y que incluyó como innovación la incorporación de obras –como un pulmón verde para el centro cultural—pensadas desde una visión ecologista.

Tanto esta autoridad de la asociación como Crespo y Bardo son quienes en muchas ocasiones toman las decisiones en el centro cultural y sobresalen en el grupo general como líderes identificados a partir de sus roles productivos.

Organigrama productivo y grupos en relación en La Pirámide 2010-2011





En lo que refiere a los colectivos, al momento de realización de este trabajo, funcionaba en el espacio una decena de grupos: Capoeira Angola o "Terreiro Mandinga de Angola" (TMA); Laboratorio de Experimentación Cine Alternativo (L.E.C.A); Asociación Mexicana de Estudios sobre la Cannabis (Ameca), Organi-k; Circo Fusión, Máscaras entre Sombras (teatro callejero); Cirka Clown (varieté y clowbaret), Jarana y Jarocho, La Cofradía, Danza y acrobacia aérea, y bastoneros prehispánicos. También funcionó el grupo del taller de creación literaria (AEM A.C) que escribía la gaceta La Pira Literaria aunque dejó de reunirse en el lugar y se volvió itinerante. Se suman los Jóvenes en Resistencia Alternativa y promotores culturales que llevan conciertos de hip hop, punk, reggae, zapatistas, presentaciones de distintos tipos, exhibiciones teatro para estudiantes, muestras plásticas, ensayos en general. Entre las actividades que se llevan a cabo en forma paralela a los talleres se cuenta como las más numerosas las de verano que están dirigidas a niños y el Pira Fest "Guateques de arte y cultura" que funciona como un espacio de tres días una vez al año y que es donde confluyen muestras de distintas disciplinas.

Asimismo hay recitales y encuentros de neopunks, zapatistas, un grupo para la legalización del cannabis, amantes de comics, grupos ecologistas, entre otros diversos.

Durante 2010 hubo una cafetería que estuvo a cargo de un colectivo, la cual no reabrió en 2011. Allí se han realizado talleres y encuentros de escritores organizados por la AEM AC. Asimismo, estaba previsto que un grupo de jóvenes realizarán prácticas de servicio social sobre fin de 2011.

4.5 La propuesta cultural/ proyecto político

La propuesta de talleres va cambiando de acuerdo al momento del año. A ese respecto los momentos de mayor trabajo de coordinación se detectan en verano cuando reciben a cientos de niños de la zona y de áreas linderas quienes participan de actividades estivales. Durante el resto del año tanto en 2010 como 2011, se organizaron obras de teatro, exposiciones, y talleres de danzas brasileiras, danza africana, Belly dance, laboratorio de danza Butoh, acrobacia aérea, Capoeira Angola, canto y solfeo, guitarra, zapateando, jarana, dibujo y pintura, Lengua y cultura Náhuatl, francés, Pilates, karate, talleres literarios y cineclub.



4.6 “Aquí y ahora” de la organización



Actualmente La Pirámide cuenta con un teatro remodelado, biblioteca, espacios de ensayo, sala de danza, talleres, aulas, un camerino, bodega, oficinas

(que utiliza la Asociación de Escritores), baños internos, baños secos (inconclusos) cafetería, anfiteatro y jardín.

En un principio la limpieza y mantenimiento del edificio también respondió al modelo Tequio (trabajo comunitario) aunque luego se contrató a una pareja de personas mayores para la actividad, a quienes se les pagó un salario. Durante el 2011, ambos fueron despedidos tras algunos incidentes que referían al grado de confianza que los cuidadores fueron adoptando ante la ausencia de un referente a quien dar cuenta. Actualmente hay dos personas que hacen el trabajo en las mismas condiciones salariales. Los demás ingresos que provienen del cobro de una cuota de talleres se distribuyen para el pago de servicios, y la mayor parte (75%) es para los profesores que los dictan.



En 2010-2011 habían antecedentes de que el centro cultural había recibido aportes financieros aunque de bajo monto, tanto así que no alcanzaban para la mega-obra ecológica sino sólo para proyectos específicos.

“Los 3.5 millones de pesos se han buscado en todas partes, por ejemplo en diputados. Pero en fondos federales no podemos aplicar porque hay un programa que se llama “Programa de apoyo a la infraestructura cultural de los Estados” y ahí tenemos el inconveniente: la ciudad no es Estado, es un Distrito Federal”, explicó Pantoja, quien además agregó que también se buscaron aportes de fondos para mejoramiento barrial, pero en esa ocasión no se contó con un quórum de vecinos para que fuera posible el apoyo.

4.7 Productos comunicacionales, situaciones de comunicación en la organización



Los productos comunicacionales de la autonomía y de la autogestión definen el proyecto político y las especificidades de la organización. Una mirada sobre ellos implica considerar cómo, cuándo, dónde y quienes los producen a fin de conocer ámbitos de interacción y de distribución de la información al interior de la organización y también desde la misma hacia fuera.

En principio, los soportes materiales de los mensajes en La Pirámide han sido en los últimos años su folletería y cartelería. No obstante, producir formatos en papel es caro, y su realización (tirada) depende de presupuestos para difusión, que nunca son suficientes, de acuerdo al relato de los actores.

El diseño de la cartelería está a cargo de Daniel –uno de los coordinadores— junto a su par, René Crespo. Los coordinadores coinciden en que hay dos actividades más importantes en La Pirámide durante el año: el Pirafest y la actividad llamada Artistas del Verano que sirve para atraer a cientos de niños que asisten a La Pirámide en vacaciones.



Además de esas tácticas que implican acciones básicas de diseño; no se ha establecido un circuito para repartir dicha cartelería, que está más a la mano para quienes asisten asiduamente al centro cultural. El hecho de que no se logre llegar a muchos espacios con la cartelería refiere a una necesidad de contar con el apoyo de otros actores de la organización en la difusión de la misma.

Al respecto de esta situación, se buscó durante 2011 la posibilidad de alcanzar las carteleras del metro para pegar los carteles y se esperaba que para 2012 hubiese un grupo de jóvenes que hicieran pasantías a través del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ), para incorporar manos que pudieran llevar los carteles a las instalaciones del transporte público. También se mencionaba la posibilidad de que este grupo de estudiantes colaborara con la realización de una encuesta que permitiera a la organización conocer la procedencia de los asistentes a La Pirámide y algunos otros datos para pensar en más estrategias de difusión.

No obstante, la apuesta que La Pirámide concretó para la difusión de sus actividades durante 2010-2011 estuvo dada en formatos digitales⁶⁴.

⁶⁴ (<http://www.infopiramide.blogspot.com/>); (<http://vientos.info/lapiramide/>); (<https://www.facebook.com/profile.php?id=1415543686>); (<https://www.facebook.com/pages/Centro-Cultural-La-Piramide/87688273254>)

Esto se fundamenta porque se estima que el público que llega al centro cultural proviene de diversos puntos de la ciudad, por lo que se cree que ubicarlos en un mapa de posibles sitios a alcanzar es perder tiempo, dinero y energía. En cambio, se busca a esos potenciales visitantes en redes sociales. En algún momento la difusión de los talleres se realizaba en un proyecto llamado La Pira Literaria que publicaba un formato doble tabloide y que servía como medio de difusión de los textos que se trabajaban en el taller de creación literaria como de los demás talleres en el establecimiento. No obstante, después de algunos números que salieron a la calle el grupo decidió continuar sus reuniones en otros espacios y al irse de La Pirámide su publicación cambió de nombre y contenido.



Por todo esto, los talleres fueron difundidos en un blog (que hasta el momento de realización de este trabajo no contaba con suficiente actualización aunque después mejoró en ese aspecto) y en un perfil de Facebook donde se cuelgan los afiches y carteles y fotos de las actividades; como principales fuentes de información. El blog en tanto ofrecía un mapa y también cartelería y horarios de los talleres 2010-2011. En Facebook, luego de iniciada la redacción de este texto hubo un cambio de comportamiento asociado a generar cierta interactividad con los usuarios y

seguidores, no obstante, una debilidad que se detectó es que el modo de redacción para todos los formatos era el mismo.

En la fan page a fin de 2011 se contó con algo más de 400 adhesiones o “me gusta”, mientras que en su perfil el centro cultural tenía 2500 amigos. En tal sentido las redes sociales no se explotaban al máximo como posibles generadoras de comunidades en red; y no había una estrategia de articulación de lo que ocurría a diario en el centro cultural con esa comunidad; sino que por el contrario, siempre se utilizó este medio para difundir actividades programadas.

Tampoco se ha hecho un seguimiento de la participación desde una perspectiva cualitativa en la red, como puede ser a través de los comentarios, fotos y videos subidos por los usuarios, textos para compartir experiencias, ligas, chat, en definitiva, a partir de la interacción.





Si bien una organización de la Sociedad Civil no necesariamente tenga que aplicar los mismos métodos que los del mercado, lo anterior refiere a que las lógicas del trabajo con los formatos digitales responden a necesidades y situaciones de comunicación específicas en las organizaciones. ¿cuánto promueve la organización el debate, el poner en común con sus amigos virtuales? ¿depende esto de un ejercicio exclusivo de las redes sociales o es el reflejo de lo que ocurre dentro a nivel de relaciones interpersonales?

En este sentido, las ausencias en la difusión de los talleres es vista como una debilidad y enunciada como problema. Esta situación viene desde hace tiempo y no ha podido solucionarse, ya que los talleristas nuevos consideran que el centro cultural debe convocar a sus asistentes. Esto suscita un claro conflicto de intereses entre quienes formulan nuevas propuestas y la coordinación, sobre todo cuando deben cerrarse talleres por falta de asistentes. Al respecto René Crespo asegura que sería genial contar con un manual con el que explicar a quienes corresponde la difusión en esos casos, y que también diera pautas de diseño y posibles pasos a seguir para producir los mensajes. Esta cuestión de correspondencias y deberes implica una actitud defensiva de parte de este actor, reconocido en el centro cultural

como referente de la comunicación en el espacio. A la vez, el malentendido habla de una vacancia en el diálogo con nuevos talleristas (a quienes se les podría aclarar la situación tempranamente), tarea que corresponde por definición a quien coordina los talleres.



De este modo el manual que “no se ha escrito” y que serviría para aclarar diferencias aún no existe pero aparece como elemento clave del análisis, al funcionar como metáfora de situaciones de comunicación que hablan de otros niveles, no mediáticos sino relacionales y otros aspectos de la comunicación interna.

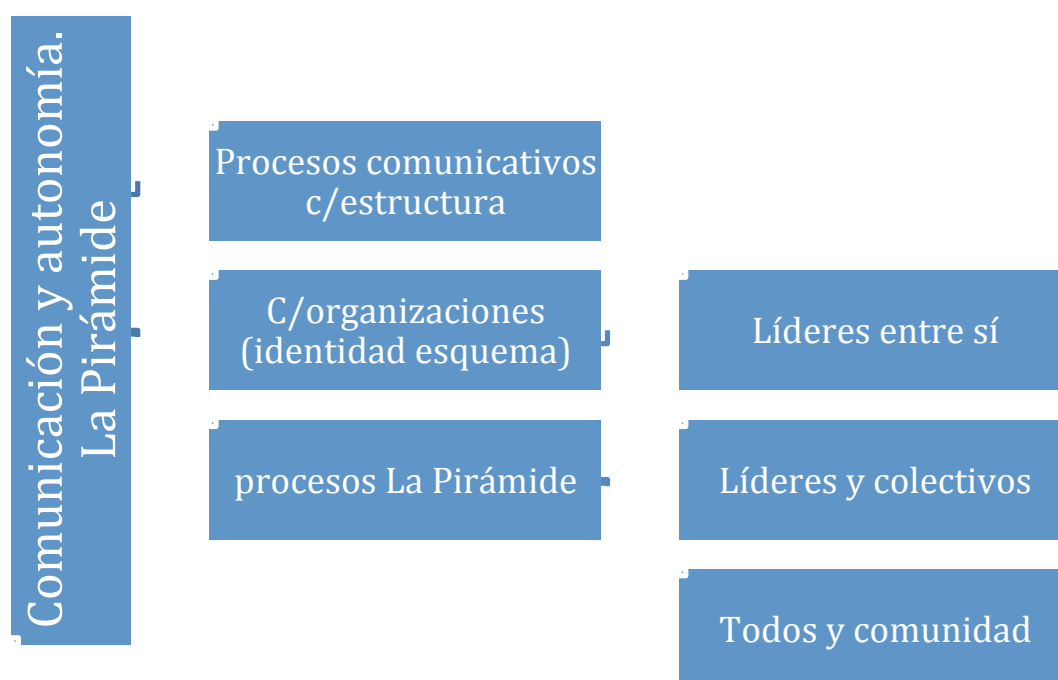
A esto se suma otra situación analizable. Según se expresa en las entrevistas realizadas a fines de 2001, en 2012 los colectivos que quisieran sumarse al centro cultural deberían establecer una relación contractual con la coordinación para que ésta se asegurara de esa manera que cumplirían con deberes y obligaciones para con el espacio. Esta segunda situación de comunicación refiere de ese modo a déficits en los códigos y modos de establecer el vínculo entre la coordinación y los colectivos. Da cuenta asimismo de que los problemas de comunicación son vistos como errores ajenos desde la coordinación que, busca como posibles soluciones

objetos cargados de materialidad, cuando tal vez pudiesen haber algunas posibilidades de reflexión acerca de dimensiones simbólicas y de procesos de aprendizaje en La Pirámide. Todos estos modos de hacer comunicación aparecen en las estrategias de difusión que son vistas y formuladas como un proceso lineal. De estos indicios y situaciones que a su vez conforman procesos se desprenden modos de ver a la comunicación que inciden en cómo se piensa y planifica. Todo lo que se hace en pos de construir y distribuir mensajes parece estar escindido de la idea de que la comunicación equivale a un proceso complejo y de transformación, y que precisamente por eso tienen que ser considerados varios frentes. Uno de ellos puede ser la enunciación mediática pero sin duda, otro indispensable son las relaciones intersubjetivas que permitirán conocer cómo se reproduce una cultura. Esto último quiere decir que no alcanza sólo con distribuir mejor la información al interior de la organización, sino que también es pensar juntos un proceso de transformación y cambio. Pero lo primero es desarrollar una capacidad de reflexión sobre estos procesos. En este sentido el diagnóstico en perspectiva comunicacional funciona como evaluación y como antecedente para nuevas líneas de acción que puedan ser útiles al centro cultural. Esto equivale a que democratizar la comunicación en La Pirámide es, en primer instancia pensar en sus especificidades y potencialidades para proponer y facilitar procesos de cambio.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo responde a una metodología cualitativa mediante la que se concretó un acercamiento a los procesos comunicativos que atraviesan la organización.

En primera instancia la intención fue organizar el abordaje y realización de un prediagnóstico cuyos datos resultantes aparecen en el capítulo sobre el caso y se sintetizan --en términos de procesos comunicativos-- en el siguiente esquema.



Vale rescatar aquí que por la información que se obtuvo en el prediagnóstico se consideró pertinente la elaboración de un diagnóstico participativo, que permitiera construir una mirada comunicacional a partir de las representaciones de los propios actores aunque también realizando un distanciamiento necesario para pensar analíticamente al caso y hacer propuestas que facilitaran procesos.

El diseño metodológico implicó pensar modos de de aproximación a los procesos mencionados, y criterios de asignación de injerencia a fin de considerar los procesos en los que el cambio era posible en términos de corto y mediano plazo.

En estos abordajes se articularon técnicas de observación participante, análisis de documentos, realización de entrevistas y trabajo en grupo con los actores identificados como líderes de la organización. Las entrevistas semiestructuradas fueron la herramienta más significativa en el marco del trabajo de campo a la hora de conocer las percepciones de los actores y reconstruir algunas representaciones de la autonomía y sus procesos comunicativos. Además del trabajo con información obtenida, se sumó la observación de situaciones de comunicación dadas en la organización para la detección de indicios que permitieran pasar en limpio cómo era el modelo comunicativo que atraviesa a los distintos sectores de la organización (que corresponde a la instancia de Procesos La Pirámide en el esquema).

El diálogo con los actores respecto de la misión y visión de la organizaciones permitió asimismo pensar acerca del tipo de estos cuerpos informacionales (clave) y el tipo de gestión que se estaba llevando a cabo. De la consideración de estos aspectos surgió posteriormente la necesidad de esbozar un mapa de poder, que permitiera visualizar flujos comunicacionales, es decir, que evidenciara una comunicación descendente y un juego de fuerzas y tensiones manifiestas en un esquema que podría ser con forma de meseta.

Mediante la conjugación de estos procedimientos se buscó la articulación de un discurso analítico desde una mirada comunicacional que resultara de utilidad.

Fue así cómo en la práctica los documentos analizados en el prediagnóstico fueron, un corpus de prensa del 2004 a la actualidad de medios gráficos del Distrito Federal donde fuera mencionada La Pirámide. El libro *La Pirámide. Un ensayo de autogestión cultural. Textos para la memoria.* 2006. Asociación de Escritores de México, A. C; el informe: *Diagnóstico y propuesta de rehabilitación del Centro Cultural La Pirámide*, verano 2007; el libro *Memoria de la Asociación de Escritores de México, A.C. XLV Aniversario.* Investigación Raquel Barragán Aroche, Aurelio Mesa; las producciones de la Asociación de Escritores de México (AEM A.C) *Vértigo de los aires*, Encuentro Iberoamericano de poetas en el Centro Histórico. Ciudad de México 2009. Asimismo, se sumó la ficha de trabajo del Programa general de taller de redacción de proyectos (2011); diseños de cartelería y folletos para la difusión (Pirafest y actividades de verano, entre otras).

Se realizaron entrevistas a gestores culturales de la ciudad, funcionarios de la Secretaría de Cultura, diagnosticadores, referentes de centros autogestivos, autónomos y/o independientes; coordinadores de La Pirámide, presidentes sucesivos de la Asociación de Escritores de México A.C. e integrantes de colectivos. Se realizó una bitácora-borrador con anotaciones sobre actividades cotidianas en La Pirámide: sistemas de mantenimiento, desarrollo de talleres, actividades artísticas y culturales para distintos tipos de público, diálogos entre líderes y nuevos colectivos convocados.

Algunos interrogantes organizadores de la acción fueron acerca de las posibilidades para suscitar el cambio en la gestión, indagando acerca de cuáles situaciones de comunicación podían ser mejoradas a fin de facilitar un reacomodamiento en el modelo hacia otro con mayor potencial participativo.

5.1 Estrategias

Estrategia 1. Consistió en relevar los modos de relación y de significación en la organización en tanto productora de sentido. Esto fue, relevar la comunicación desde afuera hacia dentro, interpelando en primer orden a interlocutores externos, a fin de reconstruir el universo discursivo, un campo semántico a fin de identificar corpus informacionales y representacionales que dialogan con lo particular.

Para eso caracterizó el campo conformado por el Estado, las políticas culturales por acción u omisión, la Sociedad Civil, los demás centros autogestivos, las representaciones sobre la autonomía, la autogestión, la comunicación, el mercado, los interlocutores, los públicos, las costumbres, ritmos y debates que daban. En forma paralela se inició la observación participante en la organización.

Estrategia 2. Se buscó considerar la comunicación interna, teniendo como referencia el esbozo de un mapa de poder y actores identificados, sumando información sobre roles productivos y áreas de trabajo como también las percepciones que los actores tenían de su propia tarea. El análisis de las relaciones de poder cobró profundo sentido para comprender cuáles eran las estrategias que debían ser utilizadas para

obtener acceso y control de los recursos. De ese modo se reconocieron alianzas, algunos oponentes señalados en la historia y discurso organizacional, y se tomó nota de algunos rasgos provenientes de las subjetividades y tensiones. Asimismo, se efectuó una comparación entre el organigrama formal con el de roles productivos (organigrama instituido e instituyente) a fin de identificar el modo en el que se distribuyó el poder en la organización en el período 2010-2011.

Los materiales que resultaron interesantes fueron espacios de comunicación, momentos comunicacionales; el contenido y la forma de los mensajes que produjo la organización; flujos y recursos comunicacionales de la organización, pero más que nada las interacciones entre coordinación con los colectivos, colectivos entre sí y modos de relación con los asistentes a talleres y otras actividades.

5.2 Técnicas

La propuesta fue pensar un mapa causal a partir de fortalezas y debilidades. Luego de identificar trayectos causales decisivos, (red de debilidades asociadas a necesidades) se determinó cuáles fueron los nudos críticos es decir, los de mayor relevancia para la acción, considerando que son los propios actores los que deberán hacer lecturas pertinentes teniendo en cuenta un mirada comunicacional en un contexto acotado.

Asimismo, se identificaron tendencias, entendidas como proyecciones que se construyen partiendo de la base de comportamientos tipificados a través de patrones históricos. Luego se reflexionó sobre algunas contradicciones detectadas. Villamayor (2002) sostiene que la modificación de los nudos críticos desatará procesos de transformación en la gestión, ya que proponen frentes de acción en distintos aspectos de la comunicación. Las líneas de acción cobran sentido al ser pensadas en un contexto y estructura y deben ser formuladas en escenarios posibles.

Si bien en la organización existen dos personas asociadas al rol de comunicador lo cierto es que todos y cada uno de los coordinadores realizan tareas a ese respecto, desde su nivel de productividad. No sólo se comunica elaborando boletines o

redactando textos informativos, sino que se comunica al seleccionar, al tomar decisiones, en el vínculo y relación con el espacio, a partir de la organización de puntos de encuentro, mediante el mantenimiento de las instalaciones, con carteles y textos ubicados en sitios clave en el edificio, mediante lo que se dice y lo que se calla. De ahí la pertinencia de la reflexión acerca de la comunicación en distintos planos y niveles y de ahí también las conclusiones a las que se arribó al finalizar el trabajo.

5.3 Información relevada en las entrevistas a actores externos de la autogestión y de la autonomía

Zona y público de influencia,

integrantes,

infraestructura,

misión y visión,

modo de gobierno, organigrama, figura legal,

convocatoria, oferta de talleres y otras actividades

¿qué entienden por autogestión?

¿Cuál es la diferencia entre autonomía-autogestión-e independencia?

¿cómo es el espacio de interacción con otros centros autosugestionados que conforman el campo de la autogestión?

¿cuentan con apoyo externo para el financiamiento de proyectos?

¿tienen antecedentes del trabajo en red?

¿cuáles estrategias utilizan para la comunicación? ¿cómo es la práctica de la comunicación desde la autogestión?

¿puedes mencionar a otros centros autogestivos similares al tuyo?

5.4 Productos comunicacionales

A fin de pensar el modo de uso de los medios tecnológicos se elaboró una taxonomía posible para considerar acciones u omisiones y modos de comunicar desde Internet.

Periodicidad

Links, enlaces.

Comentarios, interacciones

Presencia en redes (cantidad de amigos o seguidores, plataformas)

Modo de dirigirse a su público: coloquial, primera persona, o tercera.

Propuestas para la interacción.

¿El sitio es para la difusión de actividades o para promover acción? ¿cómo se formula la propuesta política?

5.5 Lista de entrevistas a informantes clave

- 1) Liliana López Borbón (ex directora Red Faros) Secretaría de Cultura GDF
- 2) Elizabeth Casas, (Coordinadora-administración La Pirámide)
- 3) Alberto Trejo (Ex presidente Asociación de Escritores de México AC)
- 4) René Crespo, (2011) (Coordinador-prensa y difusión)*
- 5) Entrevista a Tania Camila Chapela (Diagnosticadora-urbanista UNAM)
- 6) Entrevista a Sergio Osorio (Escritor. Participante del Taller La Pira Literaria)
- 7) Entrevista a Carmen Flores (Gestora Cultural, Universidad de la Ciudad de México)
- 8) Entrevista grupal Coordinadores de La Pirámide (2011)
- 9) Argel Gómez (Central del Pueblo)
- 10) Luis Camelo y Jovany Avilés (Circo Volador)
- 11) Multiforo Alicia (Ignacio Pineda)
- 12) Casa Refugio Citlaltépetl (Philippe Ollé-Laprune)
- 13) Chanti Ollin (referentes del lugar)
- 14) Entrevista Jocelyn Pantoja, presidenta actual AEM A.C 2011

6. DIAGNÓSTICO CENTRO CULTURAL LA PIRÁMIDE 2010-2011

El presente texto conforma el diagnóstico comunicacional en La Pirámide. Vale destacar que no puede escindirse de los capítulos que lo preceden, que analiza lo que ocurre en un tiempo y espacios delimitados y que trabaja en especial aspectos de procesos de comunicación en la organización por lo que puede complementarse con otras miradas.

Hay un aspecto central en este informe que tiene que ver con haber detectado contradicciones que nos permitirán valorar en este capítulo cuáles instancias del proceso de la autonomía y de la autogestión 2010-2011 pueden resultar positivas y cuales no, teniendo como parámetro a la participación y a la posibilidad de democratizar la comunicación en el centro cultural.

Ya se anticipó en el capítulo referido al caso algunas situaciones de comunicación detectadas en el trabajo de campo, las cuales nos permiten pensar en una estructura piramidal, es decir, con una comunicación más fluida entre integrantes de la Asociación de Escritores de México con los coordinadores y de manera descendente para con los demás actores de la organización. Aunque en 2012 se trabajó en pensar la integración, este trabajo analiza lo que ocurría en 2010-2011, momento en el que la participación a niveles de toma de decisiones para la reflexión y el debate no se habían logrado.

Una debilidad emergente fue el hecho de que no se evidenciaron procesos desde abajo hacia arriba que prosperaran, en parte porque no estuvieron dados los espacios para que esto ocurriera. Así un segundo problema o debilidad está dado por aquellos malentendidos vinculados a los roles y su asunción, y otros tales como los que refieren a dificultades para dar a conocer el proyecto político.

A lo anterior se suma un tercer problema que es el desconocimiento de las necesidades de los interlocutores. Este último problema o debilidad evidencia que los modos de comunicación en la organización no han podido ajustarse a las implicancias de la era del conocimiento y de la información donde se busca sostener modelos de gestión en red, es decir, con una distribución equitativa de la información y con modelos relacionales basados en la interacción que contemplan un esquema multidimensional del proceso comunicativo. En este punto, pensar en utopías, implica trabajar sobre ese esquema vertical que ha sido motivo de reflexión

entre los líderes, y que como elemento positivo suscita hoy interrogantes en la coordinación.

Retomando la mención a las prácticas que resultan en un modelo comunicacional; vale decir que las condiciones contextuales tienen un papel esencial para comprender algunos *modus operandi* que pareciera son producto de un enclave en la cultura. Por ejemplo; por los datos ya expuestos, podemos decir que el Estado mexicano, producto de políticas más asociadas al sostenimiento de la gobernabilidad y el control, que a la participación, y no ha renovado su modelo comunicativo sino que lo ha perpetuado.

A pesar de cierta alternancia partidaria que no implica modificaciones en los modos de hacer, el aparato burocrático se muestra en general poco interesado en oír reclamos y atender necesidades de los ciudadanos, sobre los que pesa una fuerte representación de clientes del sector privado. El Estado así, no escucha y si lo hace ante la gravedad de las demandas, no llega a intervenir. Parafraseando a María Cristina Mata; allí donde no hay estrategias de comunicación, hay un silencio. Y ese silencio ha comunicado en México, como ya vimos, a lo largo de las décadas, percibiéndose en la actualidad el desánimo de los ciudadanos con relación a un cambio en el proyecto del país, pero sobre todo, un modo de hacer en la vida cotidiana y en las subjetividades.

Dicho en términos de la escritora e historiadora Cristina Rivera Garza; el Estado neoliberal dejó de lado la protección a los ciudadanos, dejó de “cuidar” sus cuerpos⁶⁵, afirmación que nos permite asociar este accionar con un modelo comunicacional instituido mucho más cercano a la reproducción que al cambio.

La participación en ese escenario no es una meta fácil de alcanzar aunque tampoco imposible. Si bien la coyuntura permea los modos de hacer y de relacionarse en las organizaciones de la Sociedad Civil y, como ya se dijo las subjetividades que las conforman; el cambio es posible si pensamos en términos de capacidades y de resistencia propia de la autogestión, considerando además que la organización formula en su misión la necesidad de marcar la diferencia a lo propuesto desde el ámbito estatal.

6.1 De la autonomía y de la autogestión

⁶⁵ En Dolerse. Textos de un país herido. Cristina Rivera Garza, *Sur+* ediciones, 2011.

Si analizamos el discurso organizacional, los relatos confluyen en una representación de la organización como autónoma y autogestiva; esto es porque ha logrado resolver por sí misma los problemas que pusieron en peligro su continuidad. Desde un plano particular entonces es autónoma, ya que se gobierna a sí misma, y es autogestiva porque en su coordinación se determina qué es mejor para el centro cultural y su supervivencia, incluyendo cuerpos informacionales y excluyendo otros, y a partir de este mecanismo se concentra y distribuye una representación de sí mismos. Si tenemos en cuenta las categorías trabajadas, podemos decir que en ese proceso de asignación de sentido las operaciones de deslinde esconden los modos en los que se toman las decisiones, entre quienes, y con cuáles fines. Desde el discurso organizacional, el poder esconde su naturaleza y las tensiones del campo. Se trata de una construcción que determina lo instituido que, en ocasiones logra adhesiones aunque no alcanza del todo los consensos, ante la falta de un proceso reflexivo y autocrítico que abra la puerta a la participación.

Entonces en la práctica cotidiana de la autonomía y de la autogestión el discurso organizacional cohesiona; pero por otro lado diferencia unos de otros al interior de la organización. Si entendemos por planificación como un momento del proceso integral de gestión, la misma implica la reflexión sobre los procesos comunicacionales dados, precisamente, el hecho de que la comunicación de la coordinación con los demás sectores y grupos no fuera planificada durante largos períodos suscitó vacíos que pueden afectar al proyecto político, artístico y cultural.

Sin fuerza de las bases, sin instancias suficientes que permitan evidenciar que La Pirámide es un espacio de participación para todos, donde las voces de la diversidad y lenguajes sean considerados, es posible que en el tiempo las dificultades para organizarse afecten la productividad de la organización.

Ya se ha dicho que la autonomía y la autogestión se vuelven aspectos de lo real en lo particular pero incluso en ese ámbito siguen siendo construcciones culturales. Si miramos a la autonomía practicada a partir de una noción más amplia que refiere a darse leyes a sí mismo (pero) a partir de un proceso de reflexión sobre el propio deseo y la libertad; y si sumamos el rechazo a la autoridad que se niegue a dar cuenta de sí misma como modo de resistencia a lo dado, podemos visualizar cuáles pasos podrían darse para alcanzar un proceso de democratización interno.

6.2 Una mirada comunicacional

La autonomía se asocia en la teoría y práctica a un modelo democrático por definición. Esto implica que la comunicación en la autonomía y autogestión sea pensada en términos del cuestionamiento al poder, o dicho de otro modo su noción remarca la reflexión sobre el rechazo a la autoridad que se niegue a dar cuenta de sí misma. Ese dar cuenta se contrapone a lo visto como políticas de Estado.

De acuerdo al relevamiento efectuado por las organizaciones de la autonomía y autogestión en la ciudad, no existe algo así como un modelo comunicacional propio --de la autonomía y de la autogestión que se manifiesta de modo homogéneo-- sino una suma de estrategias que responden a la misión y visión de las organizaciones del sector, o incluso a las necesidades más esenciales como son las que refieren a la posibilidad de permanecer, de subsistir. Pero precisamente no todas las organizaciones relevadas dan cuenta de el cuestionamiento que implica la autonomía. La representación comunicacional manifiesta de la autonomía y autogestión en La Pirámide tiene que ver con estrategias que han sido cuestionadas, pero esas otras miradas no son alentadas por el sector de coordinación, sino que a partir de ellas se han suscitado posicionamientos y disputas.

Si bien los vínculos son los espacios en los que se institucionaliza la organización, en el caso se detectó que por el contrario a lo que podría esperarse de la autonomía, es decir, un proceso integrador que utiliza las herramientas comunicacionales para sumar, para debatir y construir una identidad como fortaleza, en cambio, los problemas de relación entre los niveles de la organización --que es un colectivo que coordina a otros colectivos-- aleja la posibilidad de construir colectivamente.

Una de las situaciones de comunicación ya enunciadas como problemáticas fue la de una comunicación descendente, a lo que se suma una supuesta confusión en lo que hace a las responsabilidades de cada quien. Sólo los coordinadores han logrado ponerse de acuerdo entre sí para desarrollar un vínculo de confianza que permitiera saber que el otro hará lo que se espera de su tarea. Así a medida que esa órbita se amplía más allá de los límites de la coordinación, aparecen los problemas de

comprensión. Estas debilidades se complementan con lo que se evidenciaba como desconocimiento de los interlocutores.

De este modo, los colectivos más combativos, que buscan encontrar un espacio para asumirlo como propio tienen serias dificultades y se produce un alejamiento de esos grupos. La decisión tomada sobre el final de este proceso de análisis de la comunicación en la organización comprueba lo antes dicho: en vez de volver al modelo de asamblea, o designar delegados, lo que se ha hecho es redactar un contrato de obligaciones y derechos que debe ser cumplido. Por las características mismas de este dispositivo podría decirse que no es el elemento más efectivo para lograr un intercambio, o que ese soporte no formaliza un espacio de crítica en distintas instancias de trabajo. Ante esto, la nueva gestión (2012) parece no lograr salir de la representación organizacional como prestadora de servicios más que como colectivo incluyente. La figura normativa del contrato además no prevé la posibilidad de pensar a los otros como sucesores sino como clientes o como sujetos demandantes. Ante esto, la idea de proyectar con los otros aparece como contraste, y como una verdadera forma de resistencia. De lo contrario, la apropiación o toma en préstamo de un lugar público se vuelve espacio de pocos y la gestión no parece marcar grandes diferencias con la que efectúa el Estado, ampliamente criticada por la misma organización desde sus inicios. Por el contrario la participación podría abrir la posibilidad múltiple de integrar, de construir una identidad, de fortalecer instancias de encuentro y sobre todo de proyectar la alternancia como parte vital de una organización democrática.

Si no hay evidencias de que lo anterior puede ser posible los colectivos trabajan de modo acotado, dando lo justo y necesario, bajo una órbita de resignación.

Díaz Larrañaga (2005)⁶⁶ afirma que “la resignación se muestra en el propio hacer y proyectar, pero la resistencia se proyecta en los otros, que son modos de continuar lo que cada uno piensa que no puede concluir”. En este caso, en el de la autonomía, identidad es motivación pero también equivale a una comunicación participativa tendiente a democratizar lo instituido, lo que es de pocos para que sea de todos.

⁶⁶ En el artículo Democratizar la Comunicación: Pensar en Micro Utopías. En razón y Palabra 2005.

En consecuencia las adhesiones a la gestión actual, la representación de la autonomía en los actores de la organización que no son coordinadores demanda un ejercicio de horizontalidad dentro de la organización.

Para comprender estas recomendaciones podían articularse representaciones de la autonomía y de la autogestión con nociones de democracia (que implica un proceso reflexivo conjunto por definición). Retomando a Castoriadis (1992-1999), es válido recordar que los fundadores eran conscientes de sus leyes, (querían diferenciarse y autogobernarse) y a la vez, dejaban abierta, en sus estatutos, la posibilidad de reflexionar sobre el presente para buscar cambio social participativo. No obstante ese compromiso mutó con el paso del tiempo y modificó elementos de la autogestión, en el sentido en el que el proceso de adaptación, la necesidad de subsistir provocó que el compromiso fuera de lo general (sociedad, el derecho al arte y a la educación) a lo particular (formas de subsistencia y de relación entre colectivos, con el público) para consolidar así un mecanismo de aceptación o rechazo (de grupos, propuestas, posibilidades de cambio) en pos de la supervivencia.

Dicho de otro modo, haciendo un racconto de lo ocurrido, a través de los documentos de la organización y de las entrevistas se identificó la misión de la organización que estuvo dada por la necesidad de diferenciar un proyecto autónomo de la propuesta estatal, y la de practicar autonomía y autogestión. A la vez, la visión tuvo que ver con la concreción de un proyecto que se autosustentara y que al marcar dicha diferencia permitiera reflexionar en un nivel más amplio, sobre lo que ocurre en el país.

Pero, tal como ya se mencionó, un proceso identitario a lo largo de seis años generó modificaciones en la misión y visión y esto, a su vez, se reflejó en el modelo comunicacional practicado en la organización.

6.3 Modelos de gestión en La Pirámide

Un material que resultó interesante, a los fines de comprender el primer problema ya expuesto vinculado a un modelo de comunicación descendente, fue tomar nota de distintos modelos de gestión que la organización había practicado y proyectado.

Los modelos identificables de gestión fueron uno preexistente, tres implementados en el marco de la autonomía y uno en ciernes que se implementaría en 2012.

En principio hubo un esquema donde la Pirámide aún era casa de cultura, y ya se había instalado la Asociación de Escritores de México A.C que había llegado al espacio en busca de una sede. La organización tenía un presidente que luego fue director del centro, por lo que en un modelo inicial, el presidente de la AEM A.C resultó también director del centro cultural. Tras una renovación de miembros en la asociación, se convocó a colectivos como producto de un proceso de reflexión mientras ocurrió “La Pira lucha” en 2004. La discusión al interior de la asociación también contempló el hecho de pensar a cuáles colectivos se convocaría, entonces se acordó una oferta cultural compuesta por comunidades alternativas, simbólicas y artes periféricas. Esto tuvo que ver con dar espacio a expresiones culturales que no lo tuvieran, por lo que se albergó a referentes de la danza africana, el circo, el teatro y un grupo de escritores y estudiantes militantes del zapatismo urbano y de la resistencia a quienes se les ofreció compartir espacio. Por su parte la AEM A.C inició la conformación de una dirección colegiada con la mitad de los miembros totales de la asociación (seis de doce). Esa dirección colegiada fue la que estaba al frente en 2004 y es la misma que en ese momento decide convocar a los colectivos para conformar una asamblea. Nace así a un tercer modelo: el Consejo de Colectivos (CC), que tuvo a la asamblea como mecanismo de toma de decisiones. A la vez surge un recambio y convocatoria a escritores en la AEM A.C y se nombra una coordinación operativa de La Pirámide. El Consejo de Colectivos tuvo dos planeaciones estratégicas anuales y mensualmente una sesión deliberativa de “asuntos de la casa”, de coordinación de tequios (formas de donación de tiempo para mantenimiento y otras tareas), de opciones y posibilidades de crecimiento de las actividades del centro, y un espacio parlamentario donde sus integrantes daban las directrices que operaba la coordinación, la cual había nacido también para agilizar la puesta en marcha del lugar, considerando que la toma de decisiones consensuada llevaba más tiempo del deseado y que hacía falta personas que, con su trabajo, echaran a andar la organización concentradora.

Es interesante ver como de un esquema vertical se pasó a otro horizontal y que, en el inicio de la organización hubo espacio para establecer el diálogo como la

asamblea. En función de ella, los coordinadores resultaban facilitadores del proceso de organización, pero no eran los únicos que tomaban las decisiones.

En ese momento la AEM A.C se integró al Consejo aunque con voto de calidad y con las mismas obligaciones. Es llamativo pensar en que esta organización de escritores tuvo un voto de mayor peso, que le aseguraba cierta cuota de poder que a su entender o al de sus miembros, le correspondía quizá por estar dando sustento legal al centro cultural.

Entre el 2007 al 2008, la asociación reunió 25 proyectos de escritores, y se habían logrado etiquetados de CONACULTA (esto es dinero específico para proyectos aprobados). Ese mismo año hubo recambio en la asociación y siguió existiendo el Consejo de Colectivos; pero en 2008 bajó por completo la participación y el Consejo quedó clausurado. Los relatos de los coordinadores sobre esa situación muestran algunas prioridades del momento: se querían decisiones que permitieran consolidar la organización y la confluencia de mirabas resultaba problemática. Esta suspensión de la asamblea y de un órgano de puesta en común fue de la mano de una concentración de poder en la instancia de coordinación.

Esto implicó que no hubiese reclamo desde las bases, porque en la práctica el desgaste entre la coordinación y los colectivos ya había provocado reiteradas ausencias y terminó con la participación de los grupos y algunos alejamientos de los más combativos.

En entrevista, la actual directora del centro cultural recuerda que aquellos días se dio un debate vinculado a si el Consejo de Colectivos era tal, pero lo que no se dice en torno a esta discusión en la que se jugaba un modelo organizacional es que lo que se decidió fue seguir adelante sin desarrollar estrategias de integración, las cuales, se hicieron esperar durante los años siguientes.

A partir de esto se pueden identificar una instancia inicial y tres modelos, que resultan en un cuarto esquema elaborado por la AEM A.C y coordinación operativa como responsables del espacio. Tras una serie de reuniones deliberativas a puertas cerradas se anunció que el modo de relación con los colectivos sería a través de un contrato a implementarse en 2012.

En el momento del inicio de esta tesis (2010), hubo una serie de reuniones previas al recambio de presidente de la AEM A.C, que hicieron que la toma de decisiones

sobre los colectivos se postergara. Esto implicó que no se supiera qué ocurriría durante meses en los que los problemas comunicacionales ya enunciados se sucedían y agravaban.

La planificación para 2012 contempló, además, un nuevo cambio de la situación de los coordinadores en el sentido en el que pensaron su actividad descartando la expectativa de vivir de ese trabajo; para disponer de una mejor organización que resultara en tiempo para sí y en otros trabajos más lucrativos. A esto se sumó el contrato con otras formas de lograr retribuciones por el uso del espacio pero no se descartó de plano la idea de restablecer el Concejo de Colectivos aunque sería de modo más acotado es decir con reuniones bimensuales, el contrato de derechos y obligaciones preestablecidas, y una evaluación sobre los cumplimientos que estaría a cargo de la coordinación.

En un esquema de planificación normativa; los colectivos tendrían entonces que presentar informes, no así los coordinadores para hacer partícipes a todos de lo que ocurre en la organización en sus distintos niveles.

Toda esta formulación explicita un modo de trabajar la comunicación interna donde no se apostó por un esquema horizontal o en red.

Al momento de inicio del trabajo de campo, el Concejo de Colectivos no funcionaba y era un tema de agenda la relación comunicacional entre los distintos grupos que conformaban La Pirámide. En diálogo con algunos coordinadores para este trabajo, éstos explicaban que en el pasado se habían sentido amenazados por las formas de relación con algunos colectivos (y artistas) que utilizaban los espacios y que –a criterio de los coordinadores--no se sentían responsables por ellos, su mantenimiento o por el equipamiento. La sensación general era que quienes desarrollaban actividades en La Pirámide encontraban todas sus debilidades si lo planeado no funcionaba, en cambio si se lograba asistencia exitosa, el rédito siempre era para los organizadores del evento y no para sus administradores.

De ese modo, una situación de comunicación interna que se detectó claramente fue la que se daba en el marco de la relación entre coordinadores y talleristas que tenían expectativas para desarrollar una propuesta conjunta en el espacio. Básicamente estaba dada por un desencuentro que apuntaba a unos y a otros sobre quienes eran los responsables de la difusión de las actividades.

Se puede decir ahora que la transición entre modelos de gestión evidenciaba una vacancia que se lee también en modelos anteriores, asociada a una comunicación efectiva en la coordinación pero poco participativa, que se fue cerrando y concentrando en un solo grupo de la organización.

6.4 De los roles atribuidos y asumidos

La convivencia en La Pirámide y sus modos de comunicación interna están asociados también a la atribución de roles y a la asunción de los mismos, situación considerada un segundo problema o debilidad.

Para explicar esta dinámica es necesario considerar algunas condiciones dadas en el momento en el que se efectuaba este trabajo: entre 2010-2011 fueron dos los presidentes de la AEM A.C, mientras que en la coordinación se mantuvo el número de coordinadores, es decir, cinco. Siguiendo un recorrido esbozado en apuntes producto de la observación se detectó que existió entre los coordinadores una fuerte cohesión, que articulaba una filosofía de la autonomía y un discurso concentrador y organizador de las experiencias de liderazgo. Los coordinadores además han sabido desarrollar confianza como base de su trabajo; todos confiaban en que los demás harían su trabajo en un esquema que funciona aún en ese nivel organizacional.

Los coordinadores tienen alrededor de 25 y 35 años y cumplen cada uno distintas funciones en un esquema de trabajo acordado en reuniones sin fechas fijas que se realizan periódicamente; y en especial con motivo de actividades o situaciones concretas. Para comunicarse entre todos o entre los que asumen responsabilidades juntos utilizan Internet (yahoo groups o correo) y comunicaciones telefónicas teniendo en cuenta que los coordinadores se turnan para atender una pequeña oficina que se encuentra en el ingreso al espacio. El modus operandi consiste en distribuirse los días de la semana en un horario que varía según las posibilidades de cada coordinador, que oscila entre las once de la mañana y las tres de la tarde. La pequeña oficina tiene paredes que son mitad de madera y mitad de vidrio, por lo que las personas que no conocen el centro cultural acuden allí para hacer consultas. En la puerta fue colocado durante 2011 un diagrama de talleres y horarios, hay un

escritorio, un teléfono fijo, y un archivo en el que se guarda una carpeta con recortes de periódico sobre el centro cultural.

Los coordinadores usan ese espacio para cumplir sus horarios pero no se reúnen allí sino en una gran mesa que está ubicada en un nivel superior, en el paso que conduce a la biblioteca, a un aula y a la oficina de la Asociación de Escritores de México. La oficina de la Asociación se divide en dos, tiene espacio para guardar libros, una cafetera y dos escritorios para realizar reuniones a puerta cerrada.

La convivencia en esos espacios donde trabajan los líderes no presenta mayores problemas. Además se percibe un vínculo de relativa amistad en la coordinación a pesar de las diferencias. Para 2010 ya habían desarrollado una hermética forma de trabajo como parte de la cultura organizacional que, funcionaba de la siguiente manera: cada quien realizaba la tarea que se esperaba que hiciera, en virtud de la distribución de las obligaciones y en función de la confianza en los otros. Hubo entre ellos un pacto no explícito de compañerismo, cuyo epicentro fue el propio interés individual en La Pirámide como espacio de desarrollo personal.

Dicho por ellos mismos, su modo de trabajo se basaba en el hallazgo de soluciones a corto plazo, administrativas, contables, organizativas de los talleres o propuesta de difusión, y mantenimiento.

En lo que refiere al rol de responsable de la comunicación en la organización se identificó a René Crespo – quien aclaró todas las veces que la responsabilidad de los productos comunicacionales era de todos, aunque se canalizaba por su intermedio.

Crespo estudió filosofía y es uno de los pilares de la coordinación junto con Pantoja, la presidenta de la AEM A.C. Junto a Crespo trabaja en el diseño de cartelera Daniel Cardoso; que se encarga del diseño de cartelera y folletos, de galerías y exposiciones ya que es artista plástico.

En 2010, René se refería a que la difusión históricamente había dado resultados “variopintos”, ya que los diseños iban cambiando en virtud de las necesidades de cada convocatoria. Esto impedía dar un informe a los demás coordinadores, por cuestiones de tiempo, un elemento que aparece de manera remarcada en el discurso de este actor, quien por otra parte identifica a los asistentes de tales

actividades como un público disperso, que se encuentra en comunidades simbólicas, las cuales no pueden ubicarse en el mapa de la ciudad.

Asimismo, Crespo reconocía otro vínculo expresado en términos de niveles con la comunidad representada por talleristas, colectivos, usuarios del espacio, y vecinos de todas las edades. Esos niveles enumerados de dicha manera implicaban distintas estrategias, de acuerdo a lo comentado por actor que percibe su tarea como “compleja”.

En una primera instancia La Pirámide apostó a la difusión de su lucha en la prensa y luego, la de sus propuestas con cartelera; aunque ahora se piensa en Internet como medio estratégico que se asocia precisamente a la posibilidad de alcanzar participantes sin tener referencia de espacio o ubicación. Pero también se reconoce al metro (denominado en México sistema de transporte colectivo metro, ídem a subterráneo en Argentina), como un espacio con potencialidad para dar a conocer las propuestas de La Pirámide debido a que sus pasillos son transitados por millones de personas a diario.

Haciendo referencia a los demás niveles, no ya con los interlocutores externos sino con los internos, Crespo mencionaba que alcanzar a vecinos, es decir, a quienes viven cerca del centro cultural presentaba una serie de dificultades por lo que se esperaba que el contacto se produjese solo acorde al crecimiento del espacio. La idea era que, a su entender, hacer el proyecto era una forma de comunicarlo ya que colocar una loma (similar a pancarta) en la entrada no daba resultados significativos. Agregaba que en esa loma no era pertinente poner un discurso cargado de valores porque no iba a ser leído. Entonces, ¿qué es hacer el proyecto La Pirámide? Se le preguntaba. A su entender, tenía que ver con apostar a las prácticas, con mantener el espacio, con trabajar la organización desde su génesis interna.

También resultó interesante dialogar con este actor identificado como uno de los líderes que imponían su visión del mundo frente a los otros líderes. En este sentido, comentó que las demandas del proyecto político La Pirámide fueron cambiando. Asumía además que mucho de lo que se había proyectado era ya una realidad, tal como reparar el edificio (impermeabilizar el techo, una obra que demandó el apoyo de los integrantes del consejo de colectivos) y mantener colectivos en el espacio. No obstante el entrevistado reconocía que se mantuvo la esencia de la propuesta que

era sostener un espacio cultural que no fuera privado ni gubernamental; habiendo demostrado que era posible autogestionarse a los grupos que lamentaban no tener un edificio en vez de tomar sus lugares.

Este análisis de un actor clave en lo que refiere al proyecto político aporta indicios sobre la noción de ciudadanía al interior de la coordinación, es decir como un tema que no se considera a la hora de planificar un proyecto político. Por el contrario, “ciudadanía es la capacidad de ser sujeto a todos los ámbitos donde se construye el poder”, de acuerdo a María Cristina Mata⁶⁷.

Otra forma de hacer liderazgo fue la detectada por ejemplo en Bardo, coordinador encargado de la producción de eventos masivos (sociólogo, activista de colectivos Atenco-zapatistas) quien estableció una relación con los colectivos más asociada al diálogo, por lo que era visto por los integrantes de los colectivos como un solucionador de algunos problemas de coyuntura. Bardo no asistió a algunas de las reuniones de planificación realizadas a fines del 2011 en las que se planificaron las actividades 2012. En cambio si estuvo Guadalupe, quien tiene afinidad con él, y es socióloga y ensayista. No obstante Guadalupe mostró estar más conectada con el cumplimiento de su tarea de coordinación de talleres que con otros temas que hacían precisamente al proyecto político de la autogestión como si este estuviese escindido de la propuesta cultural. De hecho, en un encuentro de grupo en el que se dialogó con todos los coordinadores, ella prefirió que hablaran los demás.

En orden de injerencia y de capacidad de análisis Elizabeth Casas es una voz muy escuchada en el nivel interno. A esta integrante del grupo de líderes le toca administrar. Casas explica cómo se produce a nivel de liderazgo. Al respecto dice que entre los coordinadores se determinó que no hay director y que ninguno está por encima del otro. “Así lo más difícil es ponerse de acuerdo”, remarca.

Es curioso que en más de una oportunidad resalta el hecho de ser administradora general de un centro autogestivo y a la vez empleada del área de marketing de una transnacional, broma que podría no ser tan inocente o contradictoria si pensamos el dilema en el que parece estar la organización con respecto a la forma de uso de sus espacios, que demandan contribuciones que no son llamadas rentas o alquileres pero que se parecen y cuya explicación se debe básicamente a la necesidad de

⁶⁷ En el artículo Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación” (2006).

subsistencia del centro cultural. Casas considera que aprender a subsistir en condiciones de bajos recursos tiene su lado positivo y su lado negativo. Por una parte, ocurre que si alguien ofrece apoyo empresarial o privado y lo retira es duro pero si por el contrario sobreviene una crisis estructural que reduce presupuestos esto no afecta a un proyecto autogestivo como el que sostienen.

Esta idea nos permite mirar a la organización autónoma como sistema con fuerte determinación interna, independiente de los eventos del medioambiente y, con estructuras que reflejan sus acoples con el entorno, tal como sostiene Schvarstein. Pero ¿cómo resulta compatible la idea de independencia y la noción de autonomía de Castoriadis, donde está implícito un orden colectivo?. En ese sentido, la organización y la autonomía pueden ser pensadas de más de una manera o de ambas. Es decir, por una parte puede trabajar su determinación interna y ser crítica en torno a sus acoples con el sistema sin dejar de considerar un proyecto político que implique reflexión y que la autoridad de cuenta de sí misma.

De hecho, Casas es quien piensa la organización siempre en términos de recursos; entradas-salidas de recursos y mantenimiento, y asegura que no hay suficiente claridad en el modo en el que La Pirámide se relaciona con la AEM A.C.

En una entrevista en 2010 comentaba que eran 12 talleres los que se sostenían, y que se cobraba para asistir a ellos 350 pesos mexicanos (alrededor de 30 dólares). De esos 350, 200 eran para el profesor y 150 para la organización. Se reunían entonces 20 mil pesos mensuales, (unos 1600 dólares) con los que se compraban insumos, se pagaban dos salarios a personas que hacían la limpieza, teléfono con un servicio de Internet y lo demás se repartía como una cuota de recuperación para los coordinadores que lo usaban para pagar transporte y gastos de ese tipo.

La administradora se refería al centro cultural como “un gran monstruo” y diferenciaba claramente el proyecto La Pirámide con el proyecto literario de la Asociación de Escritores, diciendo que la AEM A.C misma era la que suscitaba sus limitaciones a la hora de obtener beneficios exclusivos para el centro cultural y lograr su emancipación. Detalló que por ejemplo, cuando la asociación recibe aportes, se publica que es La Pirámide la que los recibe y recordó que la merma en la asistencia a talleres tiene que ver con que no hay suficiente presupuesto para la difusión.

En ese sentido, si bien durante la presidencia de Alberto Trejo en la AEM A.C se había logrado una beca para difusión la gaceta La Pira Literaria dejó de funcionar al terminarse el dinero, lo que provocó que los asistentes al taller se mudaran de sede y cambiaran de nombre la publicación.

Entre los líderes, Pantoja, quien sucedió a Trejo y quien ya había sido presidenta de la AEM A.C, fue quien impulsó como necesario un nuevo proceso de planificación y quien veía detrás de eso la posibilidad de obtener apoyo por proyectos para beneficiar al centro cultural. La misma persona fue responsable de pedir el informe Chapela en 2007, ya que ese anterior diagnóstico hecho desde la mirada urbanista, iba de la mano con generar recursos para convertir a La Pirámide en el primer proyecto ecológico y cultural de la ciudad, tal como se detalla en el capítulo de caso. Precisamente la capacidad discursiva y de gestión son cualidades que diferencian a los actores líderes de los demás y que es valorada por todos los coordinadores. La modalidad de producción de sentido está claramente asociada a la formulación de una gestión que puede recrear el mito de autonomía desde el discurso pero que ve a los colectivos como públicos dentro de la misma organización. Esto no es un detalle menor ya que la confianza entre coordinadores permite que ocurra la subsistencia del espacio pero no replantea la posibilidad de recambio, de delegación de tareas, de implementar procesos de aprendizaje del liderazgo para sumar adeptos a este nivel de toma de decisiones.

6.5 De los productos mediáticos ¿para públicos o para ciudadanos?

Mata asegura que un proyecto político comunicacional está atravesado por una configuración particular de ciudadanía que ya no puede ser entendida como en la modernidad, al estar desprovista de una garantía de derechos y deberes de los sujetos. Es necesario entonces pensar en las configuraciones que se producen en el marco de la organización, a partir de nuevas necesidades y actualizadas demandas de los distintos grupos en confluencia.

En este apartado trabajaremos la noción de representación comunicacional basándonos en la propuesta de la misma autora que define a las representaciones

como categorías que reclaman para sí atribución de verdad, que están compuestas por un carácter transitivo y uno reflexivo. La ciudadanía es entonces un lugar de disputa entre representaciones posibles. Es por este recorrido de análisis que podemos pensar que no existe nada de inocente en la actitud de calificar a todos los grupos que no coordinan en La Pirámide como públicos. Si la representación comunicacional de los interlocutores es de públicos, los coordinadores, por deducción son prestadores de servicios y no miembros de una organización autónoma que tiene los rasgos condicionantes de la autonomía pensada en términos de Castoriadis, esto es, la capacidad de reflexionar sobre el propio deseo y la libertad, dar cuentas de sí, practicar una política que sea sinónimo de transformación y alternancia para alcanzar la democracia en el capitalismo.

Los otros aquí y ahora no son sujetos que tienen las mismas capacidades que nosotros y pueden sucedernos, continuar el proyecto de autonomía, sino públicos, es decir, receptores de nuestros mensajes e invitaciones a una propuesta cultural que ya no se diferencia de las del Estado porque el mismo gobierno, a través de los faros culturales ya diversificó su propuesta cultural y artística llevándola, aunque de modo insuficiente, a las periferias.

Los productos y objetos culturales que se ponen en juego en La Pirámide son esencialmente resultantes de esta concepción de ciudadanía, más vinculada a un perfil de públicos. Según lo relevado en 2010 y 2011 puede afirmarse que no hubo especial interés ni conocimiento de los asistentes a La Pirámide a fin de lograr interacción y mayor interés en el centro cultural más allá de la actividad que los asistentes realizan en particular. Vale mencionar que Mata define a los tipos de sujeto dados por las representaciones mediáticas y enumera: sujetos de necesidad, de demanda o sujetos de decisión.

Precisamente concebir a los sujetos con los que queremos comunicarnos como sujetos de decisión es clave para el diseño de estrategias comunicacionales dentro y fuera de la organización. Mientras tanto, en entrevistas se lee que los talleristas y artistas que trabajan en La Pirámide a veces son vistos más como sujetos de necesidades y demandas, atribuyéndoseles una representación dada de antemano en los medios de comunicación masivos.

Los ciudadanos de decisión, en cambio, actúan en pos del cumplimiento de sus

derechos y trabajan con el fin de incrementar esos márgenes. Dicho de otro modo, los ciudadanos de decisión resisten. A partir de este modo de definir las nuevas ciudadanías es que el proyecto político resultante tiene que contemplar una convivencia de saberes y posibilidades de intercambio como esencia y contenido de los productos comunicacionales. Se trata de potenciar el compromiso con otros, y no sólo concentrarnos en nuestro propio proyecto y necesidades. Asimismo, una estructura en red es ideal para pensar tanto un modelo comunicativo como de gestión en la organización. Sobre este punto ahondaremos en la propuesta de planificación y sus líneas de acción.

Mientras tanto, mirar los productos resultantes de aquella representación de los otros como sujetos de demanda implica considerar que no ha habido un abordaje metacomunicacional de los modos de difusión, ni de comunicación interna más que en el plano anecdótico alineado a la misma representación mencionada.

En ese marco, los relatos refieren a algunas posibilidades para dar a conocer el proyecto pero las consideran agotadas, siendo los nuevos medios tecnológicos los más fáciles de trabajar, aunque al revisar las propuestas en Internet bajo una lógica de red y de interacción, se descubre que también este tipo de medio y formatos digitales demandan tiempos de entrenamiento y reflexión en cuanto a modos de escritura y lectura, formatos multimediales, espacios de formulación y presentación, y el establecimiento de un objetivo para la intervención en redes sociales.

En virtud de esto, los hechos dan cuenta de momentos y espacios de emisión, dados por el trabajo que realiza René asistido por Daniel, para formular convocatorias en las redes sociales. Pero no parece haber a ciencia cierta una propuesta de comunicación democrática (léase interacción, intercambio, participación) para los destinatarios ciudadanos, sujetos de comunicación, que determinan cómo debería ser el producto y a quienes, se desconoce.

Existen por lo demás otras situaciones de comunicación en las que se puede comprender la lógica de diseño y difusión de los productos comunicacionales de la organización. Ejemplo de esto fue la sugerencia de escribir un manual de términos de trabajo en los talleres para que los talleristas supieran a qué atenerse o el contrato mediante el cual se ofrecerán espacios en el centro cultural a los nuevos

colectivos. Hay aquí una fuerte asociación de la escritura, del lenguaje escrito, del texto con la posibilidad de aclarar malentendidos, aunque quizá ese no sea el mejor medio sino la oportunidad de agilizar canales de comunicación interna para lograr acuerdos. Si bien es fuerte la presencia de la Asociación de Escritores en La Pirámide, es cierto que, los demás asistentes al centro cultural no son nuestros lectores, ni nuestros públicos, sino nuestros iguales, las demás partes componentes de una red que, sin ellos no sería posible.

Mientras tanto, producto de los malentendidos la oferta de talleres se ve limitada (en 2012 se trabajaría en eso y de hecho, se incorporaron nuevos colectivos).

6.6 Massmedia

Para realizar este diagnóstico se consideraron entonces aspectos tanto de la comunicación interna como de la massmediación⁶⁸.

Se identificó así que el medio más utilizado por la organización es Internet y publicidad impresa como afiches y volantes. Ante esto se hizo un relevamiento de los formatos virtuales en los que el centro tiene presencia. Asimismo se detectó que no hay suficiente conocimiento sobre lenguajes de medios locales y potencialidades en virtud de que se desestima la difusión por prensa, radio y tv.

Si bien hay cierto reconocimiento a aquellos medios más significativos para los interlocutores de la organización, esto es producto de una representación más que de certezas. A ese respecto, existen iniciativas tales como las ya mencionadas, se evalúa la posibilidad de difundir con cartelera en el metro y a eso se sumaría una encuesta que realizarían pasantes que permitiría conocer más a los asistentes a talleres y otras actividades.

Uno de los interrogantes que surgió en el proceso de trabajo de campo fue porqué el desinterés de los actores sobre los procesos de difusión mediática convencional de sus productos culturales. Al respecto la respuesta siempre tuvo que ver con que no había suficiente tiempo para elaborar una agenda, estudiar las programaciones de medios culturales, explorar posibilidades en ese sentido a lo que se añade que los

⁶⁸ Comunicar el proyecto político en los distintos medios.

actores tienen representaciones definidas en torno al papel de los medios tradicionales en la sociedad mexicana.

6.7 Misión y visión en un proceso identitario

El discurso identitario, dice Schvarstein, es siempre un discurso en tensión, entre un modelo organizacional implícito y uno explícito. A fin de pesar dicho discurso fueron consideradas la misión y la visión; como parte de la organización explícita ya que también permitirían considerar aspectos de lo no dicho a fin de elaborar una propuesta de planificación y sugerir líneas de acción.

En lo que refiere a la misión, formulada seis años antes de realizar este trabajo, se expresaba la construcción de un proyecto alternativo libre para producir un tipo de cultura no dada por las políticas públicas estatales. Implicaba dar asilo a colectivos y grupos que no tuviesen espacio; mientras que la visión en cambio era lograr que esa organización se autosustentara con base en esas prácticas emancipadoras e incluyentes.

Pero el tiempo y los cambios instrumentados en la gestión vinculados al nombramiento de una coordinación que concentró en sí misma ciertos atributos de poder, modificó al menos en el plano implícito, en el orden de lo instituyente esa misión y visión. En ese sentido el cambio implicó procesos concentradores y no distributivos, permitió que se capacitaran y se formaran los coordinadores aunque esos márgenes educativos no se extendieron a potenciales sucesores. Así lo ocurrido permite comprender porqué la misión hoy tiene que ver con lograr coherencia interna en el diálogo con colectivos; ya que al modificar el modelo de gobierno, cambiaron los modos de relación y de comunicación entre quienes integran el centro cultural. Entonces, la misión actual es compleja, y está asociada a la necesidad de aprender a convivir y lograr acuerdos. En tanto la visión, también se modificó al ritmo de los procesos e implica hoy el desafío de definir qué clase de organización queremos, qué tipo de organización, a fin de evaluar cuán cerca se está de la autonomía en términos de participación y democracia. Sólo una autonomía que considere a los otros como pares y no como públicos permitirá practicar la libertad, y llevar a cabo estrategias comunicacionales diferentes.

Ya vimos que el organigrama en La Pirámide no es formal al menos en lo que refiere a los espacios, en el sentido de que no está enmarcado y colgado en la oficina del presidente, aunque está tan vigente como si así fuera. De hecho, el presidente de la AEM A.C tiene una oficina ubicada en un primer piso y es el único actor que goza de un espacio propio para trabajar de modo privado, sin compartir espacios. El organigrama aplicado contempla áreas de trabajo tales como dirección, coordinación, colectivos, talleristas, personal de mantenimiento, y otros. En tanto, dicho esquema se contrastó con un mapa relacional que evidencia el modo en el que cada coordinador ejerce su rol. Este mapa nos habla también de aquellos que tienen la capacidad para crear significado en la organización, y por lo tanto podrían incorporar la relación con otros actores como objeto comunicable a todos, mediante una estrategia consensuada. Allí reside el intersticio para pensar una dimensión simbólica posible.

Por otro lado, la estrategia de comunicación resultante hasta ahora, no ha fomentado del todo la participación con los demás grupos convivientes a pesar de que es efectiva entre los coordinadores y AEM AC.

Siguiendo a De Certeau, la narratividad del espacio está dada por el significado que le atribuyen los actores, habiendo un grupo líder que participa activamente en los procesos de significación y de construcción de la identidad en La Pirámide. En este sentido, el autor aporta una interesante mirada sobre las tácticas diferenciándolas de las estrategias. Asegura que, las primeras, son operaciones discursivas que dan sentido a determinadas existencias según momentos de oportunidad. Esto podría explicarse desde un sentido más instrumental; quizá menos planificado, ya que desde lo discursivo se valora la capacidad de actuar sobre las oportunidades dadas en el tiempo.

De Certeau llama estrategia al cálculo de relaciones de fuerzas que se vuelve posible a partir del momento en que un sujeto de voluntad y de poder es susceptible de aislarse de un ambiente. La estrategia postula un lugar susceptible de circunscribirse como un lugar propio y luego servir de base a un manejo de sus relaciones con una exterioridad distinta. Se equipara entonces con la racionalidad política, económica o científica que se construye de acuerdo con este modelo estratégico.

Asimismo explica que la táctica es un cálculo que no puede contar con un lugar propio, es decir, una victoria del lugar sobre el tiempo. Al contrario, la táctica depende del tiempo, atenta a "coger al vuelo" las posibilidades de provecho. Lo que gana no lo conserva y necesita constantemente jugar con los acontecimientos para hacer de ellos "ocasiones" (De Certeau 1999).

6.8 Un proceso crítico y reflexivo

Un interrogante que resulta de estas situaciones es ¿cuáles líneas de acción facilitarían procesos de reflexión y autoanálisis en La Pirámide, a fin de pensar un modelo de gestión participativo? ¿cuáles acciones podrían democratizar la comunicación en la organización considerada como una suma de subjetividades en relación?

Todo lo expuesto hasta ahora en este diagnóstico equivale a que las prácticas refieren a un proyecto que no es del todo participativo. En él, la noción de autonomía se relativiza, dando prioridad a la subsistencia de la organización tal y como está ahora, con sus autoridades y su modelo instituido.

En este sentido un proceso reflexivo emerge como primera instancia para pensar en el nivel de coordinación e integrando a otros niveles el propio deseo en torno al modelo organizacional; qué clase de organización se quiere tener, y cuál es la noción consensuada de autonomía que practicaremos. En este sentido, un proceso reflexivo permitiría actualizar de modo colectivo la misión y la visión.

Asimismo, la necesidad de pensar en cómo dar cuenta a los otros de la propia tarea parece ser un ejercicio que inauguraría canales y fortalecería un modelo comunicacional en red, es decir, con la posibilidad de reconocer que el mismo tiene significación en todos los puntos de esa red.

En tercer lugar, comunicarse con los interlocutores implica modificar la representación que se tiene de ellos pensándolos como componentes de un proyecto político y también como posibles futuros líderes. Este ejercicio no es inocente, ya que muestra caminos hacia una democratización de la comunicación de la organización y formula un cuestionamiento a mapa de poder como forma de

resistencia. Dicho en otras palabras, un proceso auto-reflexivo implica autocuestionarse acerca de lo que no funciona en la organización y pensar las causas de esos problemas hasta llegar al hueso. Implica analizar o meta-analizar el discurso identitario, hacer un alejamiento previo al sinceramiento en torno a qué modelo de organización queremos construir y cuál estamos en efecto, construyendo. Castoriadis (1992), señala que la autonomía es producto del ejercicio de reflexión y elección de un futuro propio en el orden de lo colectivo.

6.9 Trayectos causales decisivos

Este conjunto de debilidades formuladas en este texto (un esquema comunicacional vertical, falta de acuerdos entre actores en torno a roles y tareas; desconocimiento de los interlocutores y consecuentes representaciones) forma parte de un trayecto causal decisivo, en un mapa más amplio de debilidades asociadas y que no refieren en exclusivo a lo comunicativo pero que permiten ver una disociación entre gestión/proyecto político y comunicación.

Si nos preguntamos cuál de las debilidades indicadas es causa y cuál es consecuencia, sólo podremos responderlo a partir de decidir cuál se quiere enfrentar. De ahí la importancia del proceso reflexivo sobre el que ya se ha hecho amplia mención. Es decir; en el marco de la reflexión sobre cuál modelo de autonomía queremos practicar en la organización también está implícita la definición de cuáles son nuestras debilidades, es decir, a partir de un posicionamiento. Esto no quiere decir que ese posicionamiento no esté dado y que sea desconocido por quienes toman las decisiones, no obstante, incluir a los colectivos y talleristas en la reflexión evidenciará ese modelo a partir de las críticas y recomendaciones de los mismos actores.

En el presente diagnóstico se dirá a modo de verdad epocal que existen debilidades asociadas que corresponden una necesidad de democratizar la comunicación en la organización previa reflexión. A lo anterior se suma que esa reflexión debe extenderse a los productos comunicacionales, que constituyen el proyecto político.

La misma instancia de reflexión no deberá obviar una actualización en la misión y visión organizacionales.

Pero también deben ser puestas en el mismo nivel de análisis las capacidades y potencialidades vistas como fortalezas. Estas tienen que ver con que la organización se pregunta sobre sus procesos y busca dialogar sobre ellos al menos en la instancia de coordinación. Asimismo, el sólo hecho de enunciar la observación de sus instancias de participación modificó algunos aspectos de las prácticas comunicativas, tal como el interés por conocer sobre lenguaje digital para optimizar los espacios en Internet, como también se consideró la posibilidad de atender requisitos básicos para implementar nuevos talleres y diversificar la propuesta artística y cultural que había estado descuidada en tiempos de crisis.

Por otro lado, todas las situaciones descritas resultan en un primer nudo crítico que relaciona dos debilidades específicas: la verticalidad y el desconocimiento de los interlocutores tiene que ver con que en la gestión no se haya trabajado hasta ahora el reconocimiento de un espacio de comunicación que permita problematizar las representaciones dadas.

En ese marco, la comunicación como productora de sentido y los modos de relación comunicativa con los actores es central, y abarca también los modos de comunicar hacia fuera. Esta discusión, que termina en el reconocimiento de los propios problemas de manera renovada, favorecería la creación de un ambiente de confianza hacia fuera de la coordinación, imprescindible para aceptar nuevos mecanismos de comunicación en todos los niveles. De esto deviene una segunda debilidad que es la falta de construcción de una estrategia de comunicación efectiva y estrechamente vinculada a los objetivos del proyecto, a una cultura organizacional. Un aspecto no explorado en tanto son las especificidades de los lenguajes que se articulan en La Pirámide; lenguajes de teatro, danzas, música, literatura, entre otras disciplinas. En ese sentido, la necesidad de conocer más esos lenguajes permitirá el diseño de algunas líneas de acción de modo participativo. Algunas vías posibles se incluyen asimismo en el próximo capítulo. Finalmente, es necesario decir que la relevancia y la pertinencia de estos nudos críticos en la configuración de la realidad comunicacional implicará iniciar el camino hacia el cambio. En tanto, la reproducción

podría suscitar nuevas crisis a la organización y la disminución de su potencial productivo y creativo.

7. PLANIFICACIÓN PARA LA AUTONOMÍA Y LA AUTOGESTIÓN. LÍNEAS DE ACCION POSIBLES

Tal como se hace mención en el diagnóstico, democratizar la comunicación en el marco de la autonomía requiere de un proceso de reflexión crítico sobre las instancias participativas pero también sobre un proyecto político cultural manifiesto. Para pensar la etapa de planificación, podemos considerar de antemano que la organización autónoma y autogestiva, tiene, como ya se dijo, una fuerte determinación interna y se auto-organiza, por lo que es libre, y no encuentra mayores condicionamientos más que los propios para implementar otras actividades inclusivas.

Lo anterior, encuentra como fundamento algunos trabajos que se han realizado hasta el momento, esto es; a partir de la revisión del concepto de diálogo⁶⁹ en la articulación entre comunicación y arte. Esa misma articulación trabajada por Romeu y otros implica pensar al arte como una práctica al interior de un proceso de comunicación integral. Esta práctica, presenta condiciones dialógicas por definición considerándola como un ejercicio estético, donde las posibilidades de integración tiene que ver con un proceso educativo y reflexivo.

Ahora bien, en el desarrollo de un método para la aplicación de tales categorías, se observa que no nos interesa aquí el debate acerca de lo que es arte o no lo es, sino más bien, lo que los actores consideran que el arte, como propuesta política, debe ser.

A partir de esto, se proponen una serie de líneas de acción basadas en las especificidades de la organización, a saber; autonomía, autogestión, autoorganización, comunicación participativa a fin de visualizar cuáles actividades

⁶⁹ En Propuesta de artículo para Anuario XVIII del CONEICC 2011. Apuntes para la construcción de una teoría de la comunicación estética. Vivian Romeu Aldaya

podrían facilitar un proceso de democratización de la comunicación en la organización estudiada.

Las líneas de acción a corto y mediano plazo que se recomiendan son las siguientes:

Pensar de manera conjunta las inquietudes que se suscitan en el grupo de liderazgo en torno a la relación con los demás colectivos. Formular los interrogantes, y trabajar a nivel de representación de los otros a fin de cotejarlo con la posibilidad de implementar algunas líneas de acción. Vale la pena aquí considerar capacidades de quienes producen y enseñan arte. Realizar un listado, y explicitar entre todos qué sabemos de los sujetos que construyen junto a nosotros en La Pirámide.

En segundo término facilitar el diálogo entre colectivos y talleristas. Organizar actividades tendientes a integrar los distintos lenguajes artísticos de La Pirámide a fin de evidenciar el diálogo que establecen, las coyunturas, los universos simbólicos en los que se inscriben las producciones artísticas. Pensar así en un aspecto comunicacional del arte, como posible experiencia estética pero también de sentido y en relación.

En tercer lugar, facilitar el diálogo entre la comunidad productora de sentido y los ciudadanos. Organizar actividades tendientes a pensar La Pirámide en términos de espacios comunicativos. No como un centro cultural acotado a su posicionamiento y condiciones materiales de existencia de manera exclusiva sino como una red que se extiende por los campos de producción, circulación, y consumo del arte. Para esto es necesario trascender el edificio, la colonia y pensar en espacios donde La Pirámide forma parte de una red de relaciones en la ciudad, dentro del campo de lo artístico y cultural. Una posible actividad a ese respecto es abrir espacios de internet para que las personas suban fotografías a la red acerca de lo que se hace en esas instancias para compartirlas. Fotos de los talleres y de las actividades pero también otras asociadas a estas, en diálogo, a fin de extender la propuesta artística más allá de su aquí y ahora. Si el edificio ha sido refugio de expresiones artísticas puede dejar de serlo y volverse centro de encuentro pero en relación con lo que ocurre afuera.

En tanto, las líneas de acción a largo plazo, que dependen de un proceso de planificación democrático son las que se expresan a continuación.

Organizar una asamblea como posibilidad de integración; con un orden del día que permita discutir temas de interés de los distintos niveles y que implique explicar los aspectos más creativos de los talleres, los debates que se producen, los avances y retrocesos. Ensayar la apertura de este espacio y suscitar posteriores momentos de reflexión en la coordinación a fin de detectar líderes que estén interesados en participar en un proceso de aprendizaje y de capacitación de representantes por taller, por actividad o colectivo. Capacitar a estos líderes respecto de los lenguajes de comunicación, y también acerca de formatos y espacios en los que todos pueden dar a conocer lo que hacen. Ante esta posibilidad de analizar lo comunicativo en el marco de las expresiones artísticas vemos cómo, se vuelve pertinente pensar en modos de resistencia y cambio a partir de los lenguajes propios de cada disciplina. Este criterio se aúna con otro: pensar el diálogo que se instala como mecanismo de organización y relación del texto con su exterior, para mirar al arte como práctica sociocultural integradora.

Conclusiones

Podemos entender a partir de este análisis que la autonomía y la autogestión son construcciones sociales mediadas por procesos de comunicación. Es en el marco de ese proceso que se construye un discurso identitario y una cultura organizacional autónoma y autogestiva. Pensar un proceso de planificación de la comunicación participativa en la autonomía es entonces igual a volver a nociones constitutivas de la autogestión, tales como la participación, la reflexión, el autogobierno y la democracia como parte de un mismo campo semántico y como referencia para la praxis en dicha cultura organizacional. Es así como la construcción de un proyecto político en libertad requiere repensar la autonomía y sus implicancias comunicativas, a fin de ajustar nuevos cuerpos informacionales y trabajar sobre ellos hasta obtener una transformación en todos los niveles comunicativos. De este modo la evidencia del cambio podrá servir de incentivo para otras organizaciones de la Sociedad Civil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro Moreno, R. M (1999) Culturas populares y comunicación participativa: en la ruta de las redefiniciones. En Daza Hernández, Gladys (comp) ¿Participación social de los medios masivos?. Medellín, Fundación Konrad Adenauer y Universidad Pontificia Bolivariana.

Arendt, H.(1993). “La condición Humana”. Paidós.

Argumedo, A. (2006) Los silencios y las voces en América Latina, notas sobre el pensamiento nacional y popular. Ediciones del pensamiento nacional.

Asociación de Escritores de México A.C. (2006) La pirámide, Un ensayo de autogestión cultural. Textos para la memoria.

Barbero, J.M. (1987) De los medios a las mediaciones. G.Gili, Barcelona.

Bartoli, A. (1992) Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Benjamín, W. (1989) La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica. En Discursos Interrumpidos I, Taurus, Buenos Aires.

Berger, P. y Luckmann, T (1997): La construcción social de la realidad, Amorrortu, decimocuarta reimpresión, Buenos Aires.

Botta, M. (2005). Tesis, monografías e informes Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción. Editorial Biblos, Bs As.

Bourdieu, P. (1990). “La juventud no es más que una palabra” en Bourdieu, P. Sociología y cultura. México: Grijalbo.

Bourdieu, P. (1991) El sentido de la práctica, Madrid, Taurus.

Espíritus de Estado (1993). Actes de la Recherche en Sciences Sociales, N° 96-97.

Las reglas del arte (1995). Anagrama.

(1999) Intelectuales, política y poder.

La distinción (2002). Criterio y bases sociales del gusto, Taurus Ediciones, México.

Los usos sociales de la ciencia (2008). Quae, Nueva Visión. 2008.

Bourdieu, P y Passeron, JC. (1996). La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza. Fontamara, México.

Brunner, J. (1990). "Cambio social y democracia". En Estudios públicos, N 39, Santiago.

Caballada, J. A. (2008). Los cuerpos fragmentados. La intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto. Paidós.

Castells, M. (1987). Crisis urbana y cambio social. México, Siglo Veintiuno editores.

(1997) La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen II. El poder de la identidad, México, Siglo Veintiuno Editores

(1999) La era de la información. La Sociedad Red. Vol I. México Siglo XXI Editores.

Castillo Berthier, H. (2003) Espacios culturales alternos para los jóvenes de la ciudad de México. En Ramírez Kuri, P. (coord) Espacio público y reconstrucción de ciudadanía. Flacso México.

Castoriadis, C. (1999) La institución imaginaria de la sociedad. Buenos Aires. Tusquets.

(1992) Entrevista a Castoriadis de Dominique Bollinger.

Cervantes Barba, C. (2005) "Política de comunicación y política cultural en México" Ponencia Salvador da Bahía, Brasil.

Chapela, C. y Mansilla, P. (2007) Diagnóstico y propuesta del rehabilitación del Centro Cultural La Pirámide. Verano 2007. Informe interno de la organización.

Chartier, R. (2006) Escribir las Prácticas. Foucault, De Certeau, Marín. Ediciones Manantial.

Crozier M y Friedberg E. (1990), El actor y el sistema. Las restricciones de la acción correctiva México, Ed. Alianza

De Certeau, Michel. (1979) (1999): La invención de lo cotidiano. Tomo I y II. México: Universidad Iberoamericana.

Del Pozo Lite, M. (1997) "Comunicación interna y cultura empresarial", en José Ignacio Bel Mallén (coord.), Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones.

Elías, N. (1998). "La civilización de los padres y otros ensayos". Norma Colombia.

Etkin, J, y Schvarstein, L (1989) Identidad de las organizaciones, Invarianza y cambio. Buenos Aires, Paidós.

Etkin J. y Schvarstein L; (2000) Identidad de las organizaciones; Paidós.

Etkin, J. (2008) La capacidad de gobernar en las organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia hacia la diversidad.

(2000) Política, gobierno y gerencia en las organizaciones, Buenos Aires, Prentice Hall.

Foucault, M.

El orden del discurso (1992), Cuadernos marginales 36-Tusquets

Editores.

La Arqueología del saber. (1970) 19 edición. Siglo XXI México, España

Vigilar y castigar (nacimiento de la prisión) (1987), México Siglo XXI.

Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones (1981)(2008). Libro de bolsillo, filosofía Alianza Editorial/Materiales.

Más allá del Estructuralismo y la Hermenéutica. (1982, 1986) México, UNAM.

Microfísica del Poder. (1992) La Piqueta, Madrid.

Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión, (2001) Siglo Veintiuno, México.

Historia de la sexualidad. La voluntad de saber. Vol 1. (1976- 2007) México. Siglo XXI Editores.

Freire, P. (1966). La educación como práctica de la libertad. Bs As Siglo XXI 1989. Segunda edición mexicana (2011)

Galindo Cáceres, J., coord., (2008). Comunicación. Ciencia e historia. Madrid: McGraw-Hill.

Geertz, C. (1987) La interpretación de las culturas. México: Siglo XXI.

Giddens, A. (1995). La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu, Buenos Aires.

Giménez Montiel, G. (2010) La cultura como identidad y la identidad como cultura; ficha para analizar las políticas culturales en México en Cultura y Representaciones Sociales.

González, J. (1994) Más (+) Cultura(s). Ensayos sobre realidades plurales, Colección Pensar la Cultura, CNCA, México.

Gumucio D A. (2004) El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.

(2008) Antología de comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas. Comp. Gumucio-Dagron y Thomas Tuffe. Consorcio de comunicación para el cambio social. Plural editores. La Paz.

Jaguaribe, H. (1972), "Causas del subdesarrollo latinoamericano", en La crisis del desarrollismo y la nueva independencia, Biblioteca de Psicología Social y Sociología, Buenos Aires.

Kaplún, G. (2002) Seis maneras de pensar la imagen organizacional. Ponencia VI Congreso de ALAIC – Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación.

Lagarde, M. (1990), Metodología de trabajo con mujeres. Grijalbo. México DF.

León Zúñiga, L y otros (2011) Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Costa Rica. www.vocesnuestras.org

Margulis, M. y Urresti, M. (2000). "La construcción social de la condición de juventud". En Viviendo a toda: Jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades. Siglo del Hombre Editores.

Mata, MC. (2002) Comunicación, Ciudadanía y poder. Pistas para pensar su articulación. Diálogos de la Comunicación, núm.64.

(2000) "Reflexiones acerca de las investigaciones en comunicación", Latina, núm.35.

(2006) "Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación". En Revista Fronteras. Estudios mediáticos. VII.

Matterlart, Armand (2000). Ponencia presentada en la conferencia internacional Bagues 2001: Globalism and pluralism in Montreal, abril.

Morín, E. (2003) Introducción al pensamiento complejo. Ed. Gedisa. Barcelona.

(1988) El Método 3. Conocimiento del conocimiento, sexta edición (2009). Editorial Cátedra.

(1999) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.

(UNESCO).

Padrón, J. (1996), en **Chacín, M. y Padrón, J.:** Investigación-Docencia, Temas para Seminario. Caracas: Publicaciones del Decanato de Postgrado de la USR.

Prieto Castillo; (1990) Diagnóstico de comunicación. CIESPAL, Quito.

(2007) INTA Seminario Comunicación y desarrollo. Encuentros desde la diversidad.

- Pérez Serrano, G** (1996), *Investigación Cualitativa: Retos e interrogantes No. 2: Técnicas y análisis de dato*, 3a ed., La Muralla, Madrid, España.
- Ramírez Kuri, P.** (coord) (2003) *Espacio público y reconstrucción de ciudadanía*. Flacso México.
- Restrepo, M. y Rubio Angulo, J.** (1994). *Intervenir en la organización, Significantes de Papel Ediciones*, 2da. Edición, Bogotá.
- Rodríguez Barba, F.** (2008) *Las políticas culturales del México contemporáneo en el contexto de la Convención sobre Diversidad Cultural de la UNESCO*. Observatoire des Amériques.
- Romeu, V.** (2008). “La dimensión comunicativa del arte. Apuntes para un estado de la cuestión”. En *XV Anuario CONEICC*. México, p. 123-140.
- Romeu, V** (2010). “El concepto de comunicación estética. Apuntes para reflexionar sobre la comunicación intrapersonal”. En revista *Nuevas Propuestas* No. 46, Universidad del Estero, Argentina, diciembre 2010, p. 115-132.
- Samaja, J.** (1972 y 1993) *El proceso de la ciencia*.
(1993). *Epistemología y Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Eudeba.
(2004) *Proceso, diseño y proyecto en la investigación científica*.
- Schvarstein, L. y Etkin** (2000) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós. Buenos Aires, Barcelona, México.
(2003) *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social*. Paidós *Tramas sociales*.
(1991) *Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes*. Paidós.
(2004) *Diseño de las organizaciones*, Paidós 2004.
- Torrío Villanueva, ER.** (2004). En Cimadevilla, G y Carniglia, E. Eds. *Comunicación, ruralidad y desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos del cambio*. Buenos Aires, Ediciones INTA.
- Vargas, T y Zapata, N.** (2010) *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. San Pablo Argentina. Contextos@Comunicación. Librería virtual San Pablo.
- Vassallo de Lopes, MI** (2003). *Investigación en comunicación. Formulación de un modelo meteorológico*. Esfinge. Grupo Editorial.

Vázquez, F. (2003) *Psicología de la acción colectiva*. Barcelona: EDIUOC

Vega Montiel A.; Portillo, M.; y Repoll, J. (2007) *Las claves necesarias de una comunicación para la democracia*. Libro colectivo de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación. AMIC y Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Villamayor C. y Lamas, E (1998); *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*, Quito, AMARC-FES.

(2002) Co autora del Módulo gestión de la Comunicación. Centro de Comunicación La Crujía.

Uranga, W; Bruno, D (2001)

La gestión como proceso integral.

Diagnóstico de la Comunicación.

¿Qué es un problema?

Uranga, W. (2007) *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*.

Winocur, R. (2009) *Robinson Crusoe ya tiene celular: la conexión como espacio de control de la incertidumbre*.

Yin, R. (1994). *Investigación de estudio de caso. Diseño Métodos*.

Yúdice, G.(2002) *El recurso de la cultura: usos de la cultura en la era global*.

Primera edición. Colección dirigida por García Canclini. *Cultura Libre*. GEDISA. Barcelona.

YProductions (2009). *Nuevas economías de la cultura. Parte 1: Tensiones entre lo económico y lo cultural en industrias creativas*.