LÍMITES DIFUSOS: ANIMACIÓN CULTURAL, TRABAJO Y VOLUNTARISMO

FERNANDO RABOSSI*

El presente artículo presenta un aspecto parcial de una investigación realizada sobre el Programa Cultural en Barrios (PCB)[1]: la indefinición que rodea a las prácticas realizadas por los trabajadores de un programa cultural. Como vamos a ver, la falta de consolidacion de algunas concepciones que el programa intenta llevar a la práctica, las contradicciones entre dichas concepciones y su inserción institucional, y la institucionalización de diversas situaciones *ad hoc* que van surgiendo, posibilitan un estado de cosas que resultan por lo menos llamativo: el trabajo de trabajadores que no cobran su sueldo y que ni siquiera han firmado un contrato que garantice que dicho sueldo se va a cobrar. Voy a partir de una situación planteada durante mi trabajo de campo como una puerta de entrada a las prácticas y a los significados puestos en juego que posibilitan este estado de cosas.

El PCB es un programa cultural que surge en el año 1984 en el marco de la Secretaría de Cultura de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires[2]. El programa consistió en la habilitación de centros culturales (CC) en distinto barrios de la ciudad de Buenos Aires en donde se realizan talleres de distintas actividades -básicamente artísticas y recreativas-, se presentan espectáculos y se organizan eventos de distinto signo generados dentro de los propios centros.

El interes de presentar aspectos institucionales de un programa cultural desarrollado por un gobierno municipal es destacar algo constitutivo de las políticas culturales: la construcción de la cultura como un campo definido sobre el cual los estados deben implementar determinadas acciones, con la consiguiente implementación de mecanismos institucionales para su realización. De ahí que el abordaje de las políticas culturales -como este artículo intentá mostrar- permite introducirnos en la dinámica del estado, los mecanimos bajo los cuales reproduce sus prácticas y la forma en que determinados proyectos concebidos desde ciertas

* Investigador Programa Antropología de la Cultura (ICA-FFyL. UBA). Doctorando en Río de Janeiro.

instancias del mismo son realizados a partir de una estructura de mediaciones que rompe con la transparencia que muchos análisis presentan entre objetivos y resultados en términos de políticas.

El trabajo de campo en el que está basado este artículo fue realizado entre principios de 1994 y julio de 1995. Hasta donde tengo entendido, la situación en la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, en términos de contratos y salarios, no ha sido modificada sustancialmente.

LA INCERTIDUMBRE DE PRINCIPIOS DE AÑO

En el mes de marzo de 1994, durante los primeros acercamientos a los centros culturales, aparecía como un gran problema la incertidumbre por el comienzo de las actividades: era mitad de marzo, no había contratos firmados y de la Unidad Central no había respuestas claras respecto al comienzo de las actividades. En el centro cultural de Parque Chacabuco, por ejemplo, algunos talleres ya habían empezado a funcionar "*por amor*", como me dijera el empleado que atendía la oficina del centro cultural. Aunque según él mismo me contara, al amor también lo ayudaban los asistentes al taller: dos pesos por persona que eran para la coordinadora o el coordinador del taller. Claro que no todos los talleres estaban funcionando ya que "*hay talleres que no le quieren pagar* [a la profesora]", los que lo hacían eran aquellos que tenían cierta trayectoria y a los cuales la gente ya venía desde principio de año y estaba dispuesta a pagar esa suma hasta que se normalizara la situación.

Con el tiempo descubriría que la incertidumbre presente a principios de 1994 aparecía todos los principios de año entre el personal que trabajaba en los centros -al menos desde 1989-, la cual estaba relacionada con la posibilidad de que ese año en particular los centros culturales no se abrieran. ¿Por qué esta incertidumbre? Desde 1984 el PCB había tenido cierta continuidad en su desarrollo, tomando en cuenta apertura de centros, número de actividades, cantidad de talleres y cantidad de asistentes. Ya en el año 1988 la crisis económica -especialmente el fantasma de la inflación que empieza a percibirse a principio de año en los despachos oficiales[3]- comienza a delinear otro panorama. En palabras de la Coordinadora General del Programa, la situación a mitad de ese año era la siguiente: "*A fines de junio la situación presupuestaria era desesperante. La inflación había sido superior a nuestros cálculos más pesimistas y la suma que necesitábamos para llegar a fin de año, mucho mayor. (...) Fue entonces cuando a alguien se le ocurrió que teníamos que hacer un gran "escándalo" y comprometer en él a los*

políticos y funcionarios que nos garantizaran los fondos hasta fin de año" (Haurie, 1991:161). Si bien se consiguió garantizar la existencia de fondos hasta fin de año, la crisis inflacionaria va a llevar a un recorte presupuestario que involucró entre un 10 y un 20% del presupesto necesario para mantener todas las actividades hasta el momento realizadas. Este recorte va generar protestas desde los centros culturales exigiendo mayor presupuesto y la continuidad del programa, protestas que se materializan en un petitorio presentado ante las autoridades municipales y una jornada de talleres de todos los centros culturales en el Obelisco realizada a fin de ese año.

Analizando las actividades realizadas el verano 1988/1989, pero sin hacer referencia especificamente a ese momento, Haurie realiza la siguiente afirmación para caracterizar la situación en los centros culturales durante los fines de año: "[L]*os fines de año llegaban con los centros organizando sus muestras, generalmente, con problemas de presupuesto y siempre con la paranoia de los vecinos y no pocos de sus trabajadores por el futuro del Programa.*" (Haurie, 1991:195). Pero esta "paranoia" contrasta con las dificultades presupuestarias señaladas por la misma autora en la cita anterior. Si bien la seguridad respecto a la continuidad del programa parece estar fuera de discusión para ella, en los centros culturales presupesto y continuidad en el marco del futuro cambio de gobierno parecen poner en duda la permanencia del mismo.

A partir del cambio de gobierno en 1989 el programa va a seguir funcionando pero esta "paranoia" mencionada por Haurie va a pasar a ser la característica de todos los fines de año. Hablando sobre esto, un profesor de uno de los centros culturales señalaba que

> "*...constantemente se habla del cierre del programa, del fin del programa: todos los años recurrentemente aparece esto*
> *(Gabriel)*[4] *- Como rumor o...*
> *(profesor)- Como rumor*
> *(Gabriel)- Y quien lo baja al rumor, de donde viene*
> *(profesor)- Viene, alguien se entera, algunos coordinadores tienen relación con la gente del piso 11. Entonces, en esos años* [durante la transición del gobierno radical al justicialista] *hubo dos momentos donde se hicieron grandes manifestaciones, con toda la gente de todos los CC. en los cuales bueno, se pedía, se fue al Consejo Deliberante, se habló con el Presidente de la Comisión de Cultura del Consejo y se comprometió a concejales de la izquierda, radicales, de lo que fueran, para que nos aseguraran la continuidad del PCB. Y se hicieron cosas grosas a ese... a nivel de defensa del*

programa. Pero ahora [1994] *la cosa está tan pinchada que la defensa fue mucho más corporativa ¿no?, en defensa de los espacios de trabajo, ya no es la defensa del programa que es interesante para la comunidad."*

Durante 1989 también se van a generar protestas pidiendo garantías para la continuidad del programa, así como por la exigencia de mayor presupuesto. Durante el período que transcurre entre 1990 y mi trabajo de campo va a aparecer en las entrevistas la misma preocupación frente a los inicios de las actividades cada principio de año, si bien no pude establecer si hubo algún tipo de movilización o protesta en función de este aspecto. Durante 1994 no se realiza ninguna protesta colectiva, pero al menos en el marco del centro cultural de San Telmo, en muchos de los eventos se va a exponer la difícil situación que atraviesan los centros culturales. En 1995 y frente al retraso en los pagos y el agravamiento de la situación contractual se van a realizar algunas protestas, una de ella junto al resto de las dependencias del area de cultura de la Municipalidad, llevada a cabo en frente de la Intendencia.

Lo que me interesa destacar es que a partir de 1989 la situación del Programa va a dejar de ser la misma y la garantía de su continuidad va a ser asunto de cada fin y principio de año. He aquí la incertidumbre. Y esta transformación no va a ser exlusivamente el resultado del cambio de gobierno, sino que la incidencia que tuvo el fenómeno hiperinflacionario y la violenta crisis que se desató ya a mitad de 1988 afectan de manera fundamental al programa y la incertidumbre que lo rodea. Hay condicionamientos tanto macroeconómicos y estructurales que combinados con los cambios de gobierno abren un período de incertidumbres en la dinámica del programa. Pero la misma no se asienta sólo en problemas presupuestarios. Hay dos elementos fundamentales que se entrelazan con los problemas presupuestarios y que están en la base de la inseguridad del programa: por un lado, la inestabilidad del sistema de contratación de quienes trabajan en el programa, y por otro, la duda -tanto de trabajadores del programa como de los asistentes- de si existe o no la voluntad política de mantener el programa.

LA DIFÍCIL SITUACIÓN DE SER TRABAJADOR DEL PROGRAMA CULTURAL EN BARRIOS

Casi todos los trabajadores del programa, desde quienes realizan tareas de limpieza hasta quienes trabajan en la Unidad Central, no tienen nombramientos que los instauren como trabajadores permanentes de la Municipalidad[5], sino que regularmente firman un contrato como prestadores de servicios a la Municipali-

dad. Esto implica que deben realizar los aportes correspondientes a cualquier trabajador autónomo, para lo cual deben sacar su número de CUIT, requisito que se exige antes de la firma del contrato. Si bien las asignaciones horarias de cada contrato son mensuales, se suelen asignar tres meses juntos (esto es, se firman varios contratos por vez). Dado que los retrasos en los pagos son una constante en el programa desde hace unos años, se termina pagando una cantidad de sueldos acumulados que en algunos casos[6] significa pasar el mínimo no imponible para el impuesto a las ganancias (por ejemplo, un coordinador que gana 640 pesos por mes[7] debe pagar impuesto a las ganancias porque al momento de cobrar pasa la suma a partir de la cual dicho impuesto debe ser descontado).

La inestabilidad del sistema de contratación es algo presente desde los inicios del programa. En un taller de análisis del trabajo realizado por el PCB que tuvo lugar en 1985[8], uno de los aspectos señalados por los coordinadores de los centros es la "'*Clandestinidad del programa'. Trabajamos con contratos mensuales.*" (Equipo de Educación Popular..., 1985:8). Ahora, si bien siempre tuvo estas características, hay una serie de elementos que han ido agravando la situación. El esquema impositivo impuesto durante el primer gobierno del Presidente Menem agregó a la inestabilidad propia del sistema de contratación una serie de problemas y desventajas derivados de la regularización de la situación de los trabajadores autónomos y de las presiones ejercidas sobre ellos. El problema del retraso de los pagos también se agravó durante los últimos años. Una empleada de la Unidad Central me decía que "*Lo que pasa es que del 84 al 88, los primeros contratos eran anuales. Porque tenían la partida, 'yo tengo tanta plata, contrato tanta gente'... En cambio ahora, como tenés tan poca plata, ni sabés cuanto tenés, no sabés cuanto te van a sacar y todo eso, te pagan cada tres meses.*"

Pero el problema del retraso en los pagos no se debe exclusivamente a falta de presupuesto, sino que la forma en que se resuelven tanto contratos como pagos dentro de la estructura municipal tiene mucho que ver al respecto. Por un lado tenemos una pluralidad de agencias involucradas en el manejo y control del presupuesto que hacen del pago a los contratados un mecanismo bastante complicado, lo que genera toda una serie de prácticas en el interior de la estructura municipal que involucran distintas estrategias tendientes a la resolución de los contratos y los pagos en el menor tiempo posible. Hablando de los mecanismos utilizados para hacer más efectivo el sistema, la primer coordinadora general del programa señalaba que, "*Al principio el área que nos había traído problemas había sido Contratación y Pagos, hasta que Mabel logró batir su propio récord. El tramite que pasaba por seis reparticiones distintas y duraba casi dos meses, al cabo de cinco*

años llegó a hacerse en un sólo día: cafés mediante, seducción de las personas clave y algunos bombones a fin de año." (Haurie, 1991:137).

Pero tras esta maraña burocrática en realidad lo que se esconde son distintas formas de control y centralización del poder que se expresan en diversas estrategias utilizadas para centralizar o descentralizar el manejo del presupuesto o la firma de contratos. Tanto en la gestión del Intendente Saul Bouer, pero sobre todo a partir de Jorge Domínguez, no sólo se recorta el presupuesto sino que se establecen una serie de mecanismos para centralizar y controlar el funcionamiento de las distintas dependencias de la MCBA (Rabossi, 1997:59-78). En una entrevista con la Coordinadora General del Programa, en 1995, refiriéndose a los problemas presupuestarios y buracrácticos decía: "*Empezamos en marzo con una reducción del 50%, por el decreto 214, del 29 de marzo. Así que tuvimos que deshacer las propuestas que habíamos hecho respecto a articular los centros a partir de zonas: zona norte, centro, oeste.*(...) *Nosotros tampoco cobramos, estamos todos en la misma. El problema está en Hacienda. Además, salió un decreto que establece que la única firma autorizada para contratos es la del Intendente, así que eso es un embudo que traba todas las cosas.*"

En el contexto de una Municipalidad que pretende presentarse bajo el signo del ajuste y la eficacia, la "única" forma de incorporación de trabajadores -dado el congelamiento de vacantes en el Estado sancionado por el gobierno nacional- es a través de la figura de contratados. Ahora bien, la proliferación de trabajadores contratados en muchas de las areas del gobierno convierte el monto asignado para pagar dichos contratos en un factor importante en el presupuesto municipal. De allí que el hecho de que sea la firma del Intendente la única autorizada para validar los contratos funciona como un mecanismo de control y de ahorro del presupuesto, al diferirse los contratos -y consiguientemente los pagos- a un futuro lejano. En julio de 1995, por ejemplo, los trabajadores del programa habían recibido su último pago en diciembre. Pero en este caso el problema no era solo de atrasos en los sueldos, sino de firma de contratos.

El sistema de contratación puede ser analizado en función de las consecuencias que tiene al interior del programa. Los contratos le dan al programa una configuración muy flexible pero, así como dicha flexibilidad puede ser utilizada para levantar un taller que no tiene convocatoria o para sacar del cargo a quien no cumple sus funciones, también puede ser usada para eliminar a aquellos que incomodan, o al menos, puede ser usada como elemento de disuasión.

La coordinación de cada centro es quien selecciona y eleva el pedido de contratos de los maestros de taller, siendo motivos para no pedir la renovación del contrato de un determinado maestro el recorte de presupuesto -que incide en la

cantidad de talleres que pueden ofrecerse-, su mal desempeño o la baja convocatoria del taller. Claro que en algunos casos no sólo esos son los criterios, sino que divergencias en procedimientos, posiciones ideológicas o alianzas dentro del mapa local de relaciones, pueden llevar en algunos centros a que algunos docentes sean apartados de sus puestos. Pero inclusive cuando los motivos de la no renovación del contrato pueden ser considerados por todos como razonables[9], el "*manejo*" de la cuestión es precisamente lo que genera críticas: el hecho de no ser avisados en el momento en que se decide la no renovación del contrato. Pero en este manejo criticado (como me decía una profesora "*se puede aceptar o no que prescindan de uno, pero al menos que le avisen*"), precisamente emerge la particularidad del sistema de contratación. A uno no lo "despiden" sino que el contrato se vence -siempre se vence y hay que renovarlo-: aquí está la flexibilidad del programa, pero también una alta cuota de discrecionalidad por parte de quienes deciden la renovación de los contratos. Durante el trabajo de campo, en una reunión entre los coordinadores de los centros culturales con la directora del programa -a fines de 1994-, el uso del sistema de contratos aparece como amenaza o al menos como forma de marcar límites a distintas posiciones en pugna. Tras una discusión acalorada, la conclusión de la directora fue la siguiente: "'*Lo que pasa es que ustedes se quedaron con el proyecto de los '80, estamos en los '90. En los '90 hay una modalidad de trabajo distinta, y el que no se pueda adaptar, bueno... se tendrá que ir. Porque la ventaja acá, nosotros contamos con una ventaja y es que son todos, todo el mundo es personal contratado mensualmente. Entonces, aquel que no se sienta, que no puede dar cuenta del proyecto de la nueva gestión, que de un paso al costado. Yo esto ya lo dije desde el primer momento'. Todo el mundo se miró*"

El contrato es el vínculo que convierte a una persona en trabajador del programa; pero dada la modalidad de contratación y las dificultades presentes en la Municipalidad, el estatuto de trabajador del Programa Cultural en Barrios es bastante precario. Si la forma de contratación está en la base de la precariedad del trabajo realizado en el programa, vimos que la misma no es algo nuevo sino que corresponde a la estructura con que nace el programa. Pero también fuimos viendo que dicha forma de contratación en los '90 se precariza más y más debido a una serie de presiones sobre el salario de los contratados, a retrasos cada vez más prolongados en los pagos y a retrasos en la contratación misma de los trabajadores.

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE UNA INSTITUCIÓN PARTICULAR

La pregunta que me formulo es: ¿cómo puede empezar a funcionar una institución municipal sin que estén garantizados los contratos de los trabajadores de dicha institución? Esto es algo realmente sorprendente. Cuando empecé a trabajar -1994- algunos centros ya estaban funcionando pero no había contratos ni se habían otorgado horas cátedras. La situación en 1995 va a ser más aguda ya que hasta julio no va a haber contratos firmados ni tampoco sueldos pagados.

¿Por qué se empieza a trabajar si no se tiene la seguridad de que el trabajo que se realiza será remunerado, e inclusive sin la seguridad de que el mismo sea reconocido como parte del trabajo realizado por una institución municipal? **El hecho de que cada año los centros culturales abran sus puertas significa cierto reconocimiento institucional, al menos en cuanto al uso del espacio se refiere**. Esto obviamente es el resultado de cierta confirmación de que el programa dicho año va a funcionar, confirmación que en el año 1995 estuvo dada por la garantía expuesta por la coordinadora general del programa.

Claro que la forma en que cada centro va a realizar sus actividades bajo estas condiciones va a variar. En algunos casos se va a apostar a mantener un funcionamiento activo -talleres, actividades, promoción de las mismas-. En otros casos, si bien se abren las puertas del centro, las actividades se realizan sin ningún tipo de promoción o incentivo. El problema es que si no se comienza a trabajar no se puede tener convocatoria, y si no se tiene convocatoria no se puede trabajar aunque después lleguen los contratos. La situación es difícil: **por un lado comenzar a trabajar sin contratos y con retrasos en los pagos de los sueldos del año anterior, en cierta medida hace que estos dos elementos no sean imprescindibles para el funcionamiento del centro: al menos así lo demuestra el inicio de las actividades. Pero por otro lado, el comenzar a trabajar impone una situación de hecho: los centros existen, sus trabajadores trabajan, y la resolución del tema contratos y sueldos es un problema que debe resolverse en otras instancias de la interna municipal**.

Pero qué razones tiene, en el plano personal, un trabajador del PCB para trabajar en estas condiciones, ¿por qué comenzar sin contrato y sin haber recibido los sueldos anteriores? Si bien la experiencia de otros años establece cierta confianza en la resolución de la situación, el empeoramiento progresivo de la misma[16] no permite cerrar una explicación basada solamente en ella. La experiencia de otros años e, inclusive, de otras reparticiones municipales, establecen un marco de interpretación donde trabajar sin contrato y sin sueldos pagados a tiempo puede ser posible. Pero esta condición de posibilidad que emerge de sucesivas situacio-

nes de hecho no alcanza para explicar por qué frente al empeoramiento de la situación sigue siendo concebible continuar trabajando, precisamente porque lo que cuestiona la agudización de los problemas es la categoría misma de trabajo, poniéndose en duda si lo que se realiza va a ser considerado como tal o no[11]. Pero entonces, ¿qué otros elementos están detrás del continuar 'trabajando' bajo estas condiciones?

Hablando de la situación del centro cultural de San Telmo, una profesora me decía que lo que se había decidido era

> *"...seguir con la colaboración de todos, no solamente de los profesores, sino también de los animadores, del coordinador... Salvo el personal de limpieza, que a ese se le está pagando*
> *(Yo)- Eso lo paga...*
> *(Profesora)- Eso lo paga la Asociación de Amigos, porque obviamente, yo como docente disfruto de mi trabajo, pero una persona que va a limpiar no tiene la gratificación que puedo tener yo, y digo bueno, yo llego a la clase y estoy buh, pero, me encanta y salgo contentísima de la clase. El tipo que va a limpiar no tiene este tipo de cosas. Entonces, a ellos se les paga, no sé si por hora... eso realmente no sé."*

En la explicación dada por esta profesora, el tipo de trabajo que se realiza en un centro cultural en cierta medida es el que posibilita este estado de cosas -al menos como motivación-. Tanto en San Telmo como en otros centros, **el trabajo que se realiza aparece como la justificación del compromiso que tienen muchos de los trabajadores del programa más allá de la situación contractual o de los pagos**. Pero, como señalaba una animadora, "*nuestro trabajo es muy lindo, nos gusta mucho, pero... del aire no se vive.*"

Este es uno de los puntos claves donde emerge la situación contradictoria que viven muchos trabajadores del programa: por un lado, como trabajadores de un programa municipal viven una situación laboral extremadamente inestable para unos ingresos que no solucionan la vida de un habitante de la ciudad de Buenos Aires -con el agravante de los atrasos en los pagos-; pero por otro lado, la motivación que muchos de ellos encuentran en el tipo de actividades que realizan -sean de 'animación cultural', de enseñanza, o como las consideren- los compromete con el trabajo desde algo más que el interés por el sueldo. Y esta situación contradictoria le imprime al programa características muy particulares. Al fin y al cabo qué son los centros culturales, ¿una institución municipal o una asociación voluntaria?[12]

La coordinadora de un centro cultural que me contaba en una entrevista del enorme esfuerzo invertido para realizar el acto de fin de año, me decia refiriendose a los límites de las exigencias que le podía pedir a los profesores, "*Bueno, entonces no podíamos exigir mucho a los profesores... Les exigimos hasta que les hicimos bastante porque...; con la profe del taller de periodismo un día nos quedamos toda la noche en mi casa compaginando un programa de radio, las canciones y no se que, 'después viene esto y...'. Pero* ***desde su voluntad, ¿no?***." -destacado mío-. Y la apelación a "su voluntad" no es un dato menor. La argumentación de la coordinadora partía de las siguientes premisas: a los profesores se les paga tarde, por ese motivo no les podemos exigir que se comprometan a hacer más de lo que hacen, de ahí que quien se compromete en una actividad como la organización de una presentación de fin de año lo hace desde su voluntad. Y en realidad es esta misma voluntad la que moviliza a los asistentes del centro cultural a colaborar en la preparación y realización de los eventos y otras actividades[13].

Hay una suerte de compromiso que establecen no sólo algunos trabajadores del programa sino también algunos asistentes al mismo, y que se funda en diversos significados otorgados al mismo o a las actividades que en él se realizan (o se podrían realizar). Para algunos, el centro cultural es un espacio a partir del cual realizar una serie de acciones importantes, interesantes o útiles para la comunidad, para otros es un espacio de realización en la actividad que uno desempeña -ya sea enseñando, aprendiendo o practicando cierta actividad-, en otros casos se señala el interés por mantener un espacio que, pese a sus defectos y sus problemas, tiene unas implicancias sociales que lo justifican, sea a partir de una redistribución de bienes culturales o para construir o reconstruir canales de comunicación y/o socialización. De ahí que el límite entre lo que es trabajo y aquello que no lo es sea difuso. Pero no sólo para los trabajadores sino también para aquellos asistentes a los centros culturales que se involucran en su dinámica más allá de su asistencia a un taller, ¿'participan' o 'trabajan'?

ENTRE EL TRABAJO Y LA VOLUNTAD

En la dinámica del centro cultural de San Telmo -donde realicé parte importante de mi trabajo de campo- se podría decir que hay una suerte de "*el que está, opina*"; y "*el que está*" es aquel que va a las reuniones (generales o de profesores), que presenta propuestas, que colabora en la realización de los eventos; básicamente, que participa con un plus a su estar ahí por un trabajo o por su participación en las actividades de un taller. En este sentido, la mayoría de la gente

-profesores y talleristas- pone el acento en los talleres: el dar o asistir a las clases o a las actividades. Pero hay quienes lo hacen en el plano del centro en general, estando en la organización de los eventos, participando en las pequeñas decisiones que hay que tomar en ellos o proponiendo actividades.

Claro que no todo aquel que participa de esta manera queda incluido en el núcleo de trabajo que toma las decisiones en el centro. ¿De qué depende? De que se dediquen -que inviertan tiempo en el centro, que vayan a las reuniones, a las actividades, a la organización de las cosas-, y que compartan ciertos criterios con la gente de la coordinación -de cómo hacer las cosas y del tipo de cosas para hacer. En el plano general del programa, esto va a depender del espacio otorgado por la coordinación de cada centro a trabajadores y asistentes, y por ende, del tipo de participación que se puede realizar en cada lugar. Ahora, ¿qué relación se establece entre esta "*voluntad*" y el centro cultural como institución?

Mover sillas para la realización de un evento no involucra a nadie de por sí en las decisiones de una institución, pero analizando la forma de inclusión de personal en el centro cultural de San Telmo se puede decir que el hecho de participar en estas actividades no es menor. Algo que aparece en la historia de los centros es que aquel que se incorpora informalmente en el núcleo de trabajo del centro, puede con el tiempo pasar a integrarlo formalmente. En San Telmo hay muchos casos: el caso del encargado de difusión quien empezó como tallerista en el 85 y durante ese año se fue '*metiendo y metiendo*' en la dinámica del centro, siendo el primer presidente de la recién creada Asociación de Amigos, pasando a desempeñarse como encargado de difusión en el '86, y más tarde como animador. El caso de una ex-animadora quien empieza bailando en el taller de tango, pasa a dar clases en el taller de expresión corporal y termina como animadora. El caso del profesor de tango quien también se incorpora como tallerista en el taller de tango, pasa a dar clases de tango y termina siendo coordinador interino durante la última mitad del '94. También es el caso de la profesora de tango, las profesoras del taller de Juegos Teatrales, y la lista puede seguir. Pero esto no es sólo en San Telmo sino que es una dinámica que se da en otros centros culturales, tanto en el caso de coordinadores, como de animadores y profesores (por ejemplo, en Mataderos y Barrio Mitre de acuerdo a mis observaciones y en otros centros culturales tal como surge en las entrevistas). Y es que **esta dinámica** no es producto del azar ni el resultado de prácticas establecidas por los equipos de coordinación por su propia cuenta, sino que **corresponde a ciertos lineamientos con que nace y se desarrolla el programa**.

El lugar otorgado a la participación y a la recreación de vínculos entre los vecinos dentro de los centros culturales está relacionado fuertemente con esto, ya

que a la larga ¿qué mejor animador cultural que un vecino del propio barrio[14] que conoce y comparte la dinámica del programa? La coordinadora del centro cultural de La Boca, en un informe presentado en 1987, decía, "*Y ya al terminar un pensamiento: que sí y ojalá todos estos centros continúen, y cuando por natural lógica no estemos nosotros coordinando estas actividades, sino sean los mismos del Barrio quienes lo hagan (noble anhelo que creo tiene todo coordinador), propondría a Miguel, su nombre completo: Miguel A. Terrini como el coordinador natural y real de La Boca, y así después de su taller, se quitaría la grasa, usaría su aspecto medio de intelectual, para trazar la política cultural que necesite este precioso barrio de Buenos Aires.*" (Istillarte, 1987:20)[15].

De hecho **hay una apuesta a incoporar a aquellos que, aunque no sean del barrio, se vayan comprometiendo en la dinámica del centro. Esta es la estructura en la que debemos interpretar las carreras mencionadas en el caso del centro cultural de San Telmo y también en la de otros centros**[16]. Pero entonces, si corresponde a una dinámica propia del programa, ¿qué principios operan en su organización y como se llevan a la práctica?

LAS DIFICULTADES DE LOS LÍMITES

La idea de que los verdaderos animadores son los del propio barrio, la conveniencia de incorporarlos en la estructura del programa, así como la concepción de que hay conocimientos que se pueden compartir a través del trabajo de voluntarios[17], dan cuenta del desarrollo que va teniendo el programa desde su surgimiento. El programa nació con una propuesta acotada y definida cuya reformulación comenzó a realizarse ya desde el primer año de funcionamiento (Rabossi, 1997:55 y ss.; Winocur, 1996:81-87). Si la cultura no era exclusivamente lo artístico y si el trabajo no se limitaba sólo a dar clases, la cuestión debía reconceptualizarse. Y es en esa reconceptualización donde emergen la incorporación de diversos saberes, la impugnación de una fuente exclusiva de legitimidad de un saber o una práctica (el 'título habilitante') [18], y la construcción de un espacio de producción cultural y no simplemente de relaciones de enseñanza-aprendizaje. La historia de esta reconceptualización es la historia del desarrollo del programa durante la primera gestión del mismo, que a nivel conceptual se corresponde con la importancia otorgada al concepto de "animación cultural" como estructurador de las prácticas del programa. En una de las formulaciones más acabadas realizadas durante dicha gestión (Haurie et al, 1989), hablando del peso de espectáculos y cursos en relación a lo característico del programa, se señala que, "*Se aprovecha este aporte* [de

los espectáculos y los cursos], *pero necesariamente se da paso a la "animación" a la revitalización de prácticas sociales y artísticas, que antes no se valoraban como tales. Por animación cultural entendemos todas las acciones que se desarrollan en los barrios desde el Programa con el objetivo de estimular a la gente a que piense y produzca por sí misma en su tiempo libre en espacios convencionales y no convencionales. El Programa Cultural en Barrios apunta al tiempo libre por considerarlo como "un área de mayor factibilidad social y política para una acción cultural y educativa". (Sirvent, 1988)*[19]. " (Haurie et al.,1989:5-6) -subrayado en el original-.

La conceptualización a fines de la primera gestión del programa, entonces, tiene a la 'animación cultural' como el eje estructurador de sus prácticas. Pero, ¿quién es un animador cultural? Aquel que a través de su actividad genera esa "*revitalización de prácticas sociales y artísticas, que antes no se valoraban como tales*". Describiéndose al trabajo que realizan maestros de los talleres, coordinadores y maestros voluntarios; Virginia Haurie termina cada descripción diciendo: "[P]*ero si además sabe escuchar, promover y desarrollar aptitudes, olfatear intereses, unir y desinhibir, ese maestro* [coordinador o maestro voluntario] *es también una animador socio-cultural.*" (PCB, 1987:9-10)[20].

Sin desechar la especificidad de saberes para el desarrollo de algunas actividades -ser profesor de un taller, por ejemplo-, vemos que animador cultural puede ser cualquiera que tenga las aptitudes antes mencionadas. Pero, ¿cómo evaluar que alguien posea dichas aptitudes? A partir de las prácticas que ese alguien desarrolle en el centro cultural, o bien en el marco de actividades culturales o sociales realizadas en el espacio local donde el centro cultural se asienta y, que tengan algun tipo de relación con el mismo o al menos que adquieran la suficiente visibilidad para ser percibidas. ¿Y quién lo evalúa? El equipo de coordinación del propio centro cultural[21]. En esta dinámica, es lógica la incorporación de aquellos que se comprometen con el funcionamiento y las actividades del centro.

¿En qué medida esto se lleva a la práctica y bajo qué formas?.¿Qué consecuencias tienen en la estructura del programa estas concepciones?, o mejor dicho ¿cómo lo moldean -si es que logran hacerlo-?

De los objetivos mismos del programa surge la figura de un trabajo básicamente asentado en el compromiso que se establece con una propuesta de acción cultural determinada y que requiere de sus trabajadores algo más que un trabajo con funciones específicas. De allí que el trabajo realizado dentro del mismo no fuera exclusivamente un trabajo remunerado por la enseñanza de determinada actividad en el caso de los profesores de talleres, ni tampoco el de un director-administrador en el caso de los coordinadores y animadores. Dicho com-

promiso va a ser reformulado con el desarrollo del programa, intentando encuadrarlo en la noción de animación cultural, entendida como "*el conjunto de acciones dirigidas a generar procesos de participación de la gente tendientes a la dinamización del cuerpo social*"[22] (Haurie, 1991:192). De hecho, lo que sucede, es que muchos trabajadores y no trabajadores del programa que participan en los centros culturales, lo hacen desde el compromiso que establecen con el centro cultural en tanto institución desde la cual desarrollar una "militancia"[23] cultural, social o inclusive política para algunos. Como vimos, la reformulación del programa está intrínsecamente vinculada a esta concepción, intentando institucionalizarla en una estructura que permitiera su desarrollo.

Tras unos años de funcionamiento, la primer coordinadora general del programa señala, "*Este Programa no tiene modelos fijos, es una construcción genuina de quienes participamos en él en base a la experiencia, experiencia que va marcando una tendencia es por lo tanto, la construcción de un nuevo oficio. Es entonces que, dentro de un marco dinámico, flexible, innovador, con capacidad de adaptación a los cambios sociales y culturales, fueron tomando cuerpo los distintos Centros Culturales de los barrios. En consecuencia, cada Centro es particularmente distinto a los demás sin que esta diversidad signifique un distanciamiento de la filosofía que impulsa el Programa Cultural en Barrios y así hemos ido forjando, desde agosto de 1984 hasta el presente nuestra identidad.*" (PCB, 1987:5-6)

Interpelando el lugar de la enunciación, uno podría decir que las palabras de la coordinadora corresponden a una racionalización *a posteriori* de la forma que asumió el programa[24]. Pero dejando de lado el tono 'promocional' de la cita y analizando el desarrollo del programa durante su primer gestión, es cierto que durante la misma hay una maduración de la propuesta en terminos teóricos y prácticos: maduración que se traduce en el intento de institucionalizar un programa de características flexibles garantizando la permanencia de las mismas pero sentando las bases para su funcionamiento a futuro. Esto puede ser rastreado en el desarrollo de los talleres conjuntos con el Programa de Educación Popular del Instituto de Ciencias de la Educación de la UBA; en la elaboración de documentos y escritos sobre el programa realizados por distintos integrantes de la Unidad Central y por algunos coordinadores de centros culturales donde cada vez se establecen con criterios más definidos estructura, roles y funciones; y en la concreción de la Casa del Animador Cultural[25] como espacio de reflexión y formación, donde compartir las experiencias de animación cultural. La pregunta es, ¿esta maduración logra institucionalizarse?.

En primer lugar, el carácter descentralizado y el "éxito" de la propuesta en los primeros años, le permiten al programa desarrollarse con una autonomía bas-

tante grande respecto a la Secretaría de Cultura, constituyendo una experencia bastante novedosa en relación a las acciones culturales del municipio. Tras el puntapié inicial -dado por quien concibe el programa, el Secretario de Cultura Pacho O'Donnell-, el desarrollo de la propuesta se da al interior del PCB, si bien hay cierto reacomodamiento en las relaciones entre secretario y programa con la asunción de Felix Luna como Secretario de Cultura. Relacionados a través de la Unidad Central -pero también de forma horizontal en algunos casos-, los centros culturales van a tener un desarrollo bastante independiente, centrado en la puesta en práctica de una acción cultural articulada con los espacios locales donde los mismos se asientan. Esta heterogeneidad -que va a aparecer mencionada en numerosos documentos- está vinculada, por un lado, a la inserción local que se pretende tengan los centros culturales, y por otro lado, al desarrollo de un equipo de coordinación y de trabajo que establecerá márgenes particulares de participación. Ahora, los diferentes perfiles y orígenes de sus trabajadores van a imprimirle a los centros culturales y al programa en general diferencias muy significativas. Como bien señala Rosalía Winocur, "*La distancia cultural entre los objetivos de la política, el perfil de sus promotores y la realidad de su instrumentación, instituyó una tensión en el programa prácticamente desde sus inicios. Esta tensión llevó a fijar la atención en el papel de los promotores, en tanto mediadores de las políticas y los sesgos que le imponían a su práctica cultural.* ***Sus origenes disimiles y formaciones dispares condicionaban la interpretación y la ejecución de las políticas del programa, generando en muchos casos la coexistencia de concepciones pedagógicas y culturales antagónicas.***" (Winocur, 1996:79) -resaltado mío.

Esto es fundamental tenerlo en cuenta, ya que es sobre esta base que se lleva a la práctica una acción cultural del gobierno local cuya definición de la práctica de sus trabajadores está asentada en una noción poco definida (o al menos, difícil de definir en términos prácticos) como es la de animación socio-cultural, la cual termina siendo la puerta de entrada de diversas concepciones, algunas de ellas -inclusive- antagónicas. De allí que el desarrollo de muchos centros culturales es el desarrollo de espacios particulares sostenidos por el trabajo -remunerado y voluntario- de diversos participantes, comprometidos con su funcionamiento desde diversas concepciones. Precisamente, **la tensión del programa es establecer una estructura formal fundada en la participación** -cuyos trabajadores serían especialistas en desarrollar-, y **los contenidos concretos que le asignan a su participación distintos trabajadores y participantes. Tensión que da por resultado el desarrollo de espacios particulares condicionados por la praxis concreta de dichos actores.**

La percepción desde los centros culturales -de trabajadores y también de algunos participantes- es que ellos si bien están insertos en la municipalidad en

realidad son otra cosa. Hablando de las instituciones municipales que participan en el Consejo de Cultura Barrial formado bajo la Intendencia de Carlos Grosso, un trabajador de un centro cultural me decía: "(...) *en realidad, bueno, son como el centro cultural, se llaman municipales pero... por un lado. Pero en realidad somos más... intentamos comprometernos más con el laburo del barrio que con la cosa municipal.*"

Esta distancia trazada recurrentemente desde los centros culturales con "lo municipal" está en la base de las disputas establecidas entre ellos y la Unidad Central del programa, siendo esta última la instancia municipal con la cual se debe trabajar, lidiar y negociar para seguir funcionando. Claro que para los integrantes de la Unidad Central, las otras agencias municipales con las que ella está relacionada -e inclusive con la propia Secretaría de Cultura en algunos casos- son las "instancias municipales" con las que se debe trabajar, lidiar y negociar para seguir funcionando. No obstante, nos preguntamos sobre la tensión entre centros culturales y Unidad Central que se realizan la mayor parte de los esfuerzos -tanto teóricos como prácticos- desde aquellos que construyen el programa durante los primeros años. Pero al parecer, cuando en teoría adquiere mayor madurez el programa, los conflictos que emergen por el recorte de presupuesto en el año 1988 nos permiten entrever que los centros culturales son más un espacio particular y que sus trabajadores no tienen tan claramente definido que su trabajo no es "participación" sino que debe ser trabajo "para" la participación. Frente a la disminución de presupuesto que se produce a finales de dicho año comienzan a realizarse asambleas que desembocan en la presentación de un petitorio y la realización de unas jornadas públicas. Es muy interesante una comunicación interna producida por la coordinadora general del programa en la que comunica lo que se resuelve en una de esas asambleas, pero donde también llama la atención sobre las confusiones que tenían algunos de los trabajadores del programa: "*Hemos podido observar algunos puntos relevantes a tener en cuenta: la situación de algunos funcionarios, (coordinadores, animadores y maestros) con los roles confundidos y sin tener claro cuál es la actitud que les cabe en estas ocasiones análogas; la yuxtaposicion de reivindicaciones de vecinos, talleristas, maestros, etc. Llegando a no quedar claro que persigue cada uno, ya que a veces hay intereses parcialmente contrapuestos o divergentes* (...)" (PCB, 1988:4) Y agrega "*Pensamos que a los funcionarios de estas actividades de definida praxis participativa nos cabe una clara responsabilidad frente a estas situaciones, estar atentos, escuchar, e intervenir aportando datos, clarificando, ayudando a discernir cuál es el rol a cumplir por cada interviniente. La función consiste en estar no al frente, ni ausente o atrás, sí a los costados, acompañando, ayudando a que el proceso, que también lo es de apren-*

dizaje de cómo organizarse, se cumpla de manera transparente, condición ineludible para que sea democrático." (PCB, 1988:4-5)

Los límites entre el trabajo y la participación, entre lo voluntario de las acciones y lo normativizado por una estructura municipal, parecen no ser los mismos para todos los integrantes. Pero en realidad esto no es algo que emerge como una 'anomalía' en los centros culturales, pues al fin y al cabo, el compromiso que mantienen los trabajadores con su centro cultural ¿no es el resultado lógico del carácter de su trabajo?.

LA IRRUPCIÓN DE LO INSTITUCIONAL (O LOS LÍMITES DE UNA "ASOCIACIÓN" SUMAMENTE INGRATA)

Al principio de este artículo presenté ciertas características que emergen del trabajo de campo, las cuales fui analizando hasta llegar a cuáles son las bases que surgen de la formulación del programa y que permiten comprenderlas. Pero ahora debemos remontar el curso de los acontecimientos otra vez para ir viendo cual fue su desarrollo.

Tras el cambio de gobierno en 1989 es el carácter institucional del programa el que emerge, quedando claramente demostrado que el mismo es una estructura independiente de los sujetos que lo ocupan en determinado momento. Que hay distintas maneras de realizar un traspaso de gobierno es indiscutible, pero también lo es que el reemplazo de un partido por otro en la función de gobierno produce un cambio tanto de funcionarios como de objetivos y expectativas. Y precisamente es aquí donde surge el carácter peculiar del programa pues sus trabajadores no son ni "funcionarios políticos" -cuya lógica de reproducción está dada por el voto-, ni tampoco "burócratas" -cuya lógica de reproducción se asienta en procedimientos administrativos-[26]. Frente a esta peculiaridad, la flexibilidad de la estructura de contratación del programa es la fórmula que permite el reemplazo de trabajadores sin que se traduzca en una situación traumática para el programa (por supuesto que sí para los sujetos). La lógica de reproducción de aquellos trabajadores con cargos de responsabilidad[27] que se mantienen en sus cargos puede ser interpretada como una lógica de negociación a partir de una serie de recursos determinados: las relaciones en el interior de la estructura municipal y con los partidos políticos, la dinamica del centro cultural y, el rango de apoyos posibles, tanto del espacio local como más allá.

El Estado local, entonces, irrumpe en determinadas situaciones anulando lo voluntario de la construcción del programa o de los centros culturales. Histórica-

mente los cambios de gobierno suelen marcar ese límite, cambiándose los equipos de coordinación y reemplázandose profesores. Si el tipo de trabajo que se realiza está íntimamente ligado a las relaciones construidas desde la coordinación del centro -tanto al interior del centro como en relación al barrio-, el reemplazo del mismo suele estar acompañado de una desestructuración de dichas relaciones que marcan el inicio de una nueva etapa. Este suele ser la forma que asumen los cambios de personal en muchos casos, aunque el cambio de una figura como la de coordinador no necesariamente supone dicha reestructuración si se mantiene el equipo de coordinación -animadores y aquellos que participan en el grupo de decisión del centro- en sus cargos o con poder de injerencia. Durante el trabajo de campo esto sucedió tanto en el centro cultural de San Telmo como en el de Barrio Mitre, donde el cambio de coordinador/a no significó una transformación radical ya que el equipo de coordinación no se vio alterado en su conjunto.

Si bien no faltan los comentarios respecto al interés de algunos militantes radicales o funcionarios de ese gobierno por usar "políticamente" el programa -y sus cargos-, existe un consenso en que el PCB logra mantenerse durante el gobierno radical por fuera de una lógica de favores políticos o de contratación de militantes por el simple hecho de ser militantes. A diferencia de otras instituciones municipales que sí fueron ocupadas por la militancia partidaria en razón de su pertenencia a la misma y como forma de mantenerla rentada, ese no parece ser el caso de PCB durante el gobierno radical de la ciudad. La situación con el cambio de gobierno en 1989 parece transformase, aunque debemos ser cautelosos en las explicaciones que damos. Hay dos tipos de situaciones que debemos distinguir, si bien en la práctica están unidas. Por un lado está el reemplazo de funcionarios del rango de coordinadores de centros culturales o de la Unidad Central que si bien puede ser vista por funcionarios de la gestión anterior como la primacía de un lógica política partidaria, tiene más que ver con la indefinción del lugar de trabajador del PCB, lugar que en el caso de coordinadores y animadores va a ser resignificado por las autoridades entrantes como el lugar de un funcionario político. En este sentido, el nombramiento de personal políticamente afín no es algo sorprendente. El asunto es la lógica bajo la cual se otorgan esos cargos y la forma de distribución que los mismos tiene en el resto de la estructura del programa y en el interior de los centros culturales.

La lógica que opera en la distribución de cargos en el interior de la municipalidad descripta por Oscar Grillo[28], aparece ratificada en muchas de las entrevistas realizadas, no sólo con trabajadores de los centros culturales, sino con funcionarios políticos del gobierno justicialista. Un profesor del centro cultural de San Telmo lo explicaba en los siguientes términos. "*...en el gobierno de Grosso lo que*

pasó fue lo siguiente: los centros culturales son un buen lugar, como el resto de la administración pública, para darle sueldo a tus militantes, entonces, en el centro cultural hay un montón de cargos, un montón de espacio, de cargos, donde era muy fácil colocar a los dirigentes que quedaron afuera de la repartija, bueno, darles un sueldo, un laburo, una función. Entonces, es un lugar para rentar militantes. Y yo creo que eso, no es lo único, pero eso cagó mucho el programa, eso cagó mucho al programa, porque... primero porque es gente que no le importaba demasiado, segundo que no era gente capacitada para esto. O sea, yo no vi que nadie labure con las pilas -al margen de capacidad-, nadie labura con las ganas que labura la gente de San Telmo. Esa gente trabaja, le pagan por trabajar esas tres horas todos los días ¿no?, pero a la mañana van a hacer volantes, van a distribuir gacetillas a las radios, van a buscar equis cosas; gente que labura todo el día en función de esto; y eso no pasa en otros Centros Culturales."

Un funcionario -de origen peronista- que acompaña a O'Donnell en la Secretaría de Cultura de la Municipalidad de Buenos Aires como director de uno de los programa que en ese momento se crean y que luego va a trabajar un tiempo bajo el gobierno justicialista de la ciudad, me señalaba, "*Pacho no pagó con el programa, o sea, no usó a los programas para recompensar a alguna gente, y eso lo ves en la composición que teníamos. Esta bien, había muchos radicales, pero la cuestión era que se trabajaba más allá del lugar del que venía cada uno. Después no, el criterio posterior fue otro. El programa se convirtió en un juntadero, era un coto de caza para poner gente, recompensar a alguno.*"

Aunque para otros, tampoco fue más exagerado que otras areas del gobierno municipal. En una evaluación realizada por la comisión de cultura de una agrupación política se señala que si bien existía la creencia de que el PCB era el lugar de pago político por excelencia, "*en los hechos no lo fue en mayor medida que otras dependencias municipales sin carrera profesional.*" (Comisión de Cultura y Comunicación del Frente Grande, 1995:13).

Nuevamente aquí debemos tener en cuenta las particularidades de cada centro cultural y el desarrollo particular que se da en cada uno de ellos tras el cambio de gobierno. Son pocos los coordinadores que van a permanecer en sus puestos[29] -el caso de San Telmo es uno de ellos-, desarrollándose un trabajo que tiene cierta continuidad con lo que se había desarrollado en la gestión anterior[30]. En otros centros culturales, con el nombramiento de funcionarios van a entrar a trabajar personas comprometidas en la militancia política o social en el barrio y aquí vamos a tener diferencias en la forma en que desarrollan su trabajo. En algunos de los centros, el nombramiento de punteros políticos es la puerta de entrada de militantes de la zona para realizar tareas para las cuales no se tiene experiencia

y en algunos casos, en las que mucho no se apuesta. En otros, directamente se nombran a familiares en los cargos de dirección o para la realización de talleres. Y en otros centros culturales, más allá de la procedencia de los funcionarios nombrados, se va a seguir desarrollando el trabajo de los centros culturales con los matices otorgados por las perspectivas específicas de cada uno pero bajo el presupuesto del desarrollo de un trabajo a partir de cierto compromiso asumido con el centro cultural.

En este sentido, las diferencias entre los centros van a seguir siendo la característica del programa pero, a la explicación dada por la gestión anterior, debemos incorporar ahora la existencia de algunos centros que fueron ocupados por funcionarios que desarrollan un lógica clientelar para el nombramiento de cargos y el desarrollo de sus respectivos centros. Y como vimos al principio, todos atravesados por una precarización y un ahogo presupuestario que va a ir creciendo año a año.

En la caracterización que hace de una asociación voluntaria, David Sills señala que la misma corresponde a un grupo organizado de personas que: es formada en función de algunos intereses comunes de sus miembros, donde el ser miembro de la misma es voluntario -no obligatorio ni adquirido por nacimiento-, y que existe independientemente del Estado (Sills, 1968:362-363). Tomando en cuenta su pertenencia al Estado Municipal, es claro que el PCB no se adecúa a una asociación voluntaria. Y si consideramos los intereses comunes de sus miembros y la no obligatoriedad del vínculo establecido, vemos que son rasgos presentes no sólo en este programa sino en muchas otras instituciones municipales tales como salas de salud o algunos programas de viviendas. El Programa Cultural en Barrios claramente es una institución municipal. No obstante, esta comparación con una asociación voluntaria me parece útil como forma de señalar algunas caracteristcias particulares del programa y que están vinculadas a la forma en que se construye el lugar de trabajador del mismo. Tomando en cuenta la distinción señalada por Weber que nombraba anteriormente, vemos que el lugar del trabajador del programa es dificil de categorizar dentro de una organización estatal. Como funcionario (burocrata) choca con la precariedad institucional que caracteriza al programa, como militante choca con la institucionalidad del programa entendida simplemente como la pertenencia a una estructura municipal sujeta a los cambios de gobierno y sin siquiera tener garantizado un espacio para los trabajadores que no corresponden a lo que tradicionalmente se denominan "funcionarios políticos".

Obviamente que el Programa Cultural en Barrios es una institución municipal si nos referimos exclusivamente a su pertenencia al Estado, pero si dejamos por un rato de lado esa característica, por un lado, es una institución bastante pecu-

liar por cómo se conforman sus equipos de trabajo y por el peso de lo voluntario en la dinámica de la misma; pero por otro lado es una "asociación" terriblemente ingrata ya que cuando emerge el caracter institucional de la misma su independencia de los sujetos es implacable en relación al compromiso que habían establecido los mismos. Este carácter contradictorio proviene de una serie de significados otorgados al trabajo dentro del programa, los cuales aunque no logran institucionalizarse tampoco son reemplazados por nuevos significados con las gestiones que continúan en la dirección del programa. Así, el desarrollo futuro del programa va a estar marcado por la presencia de lógicas clientelares en el marco del gobierno local, paralelamente al desarrollo de algunos centros culturales que mantienen cierta apuesta del compromiso establecido desde la figura del animador cultural o en algunos casos desde cierta militancia 'social'. Todos, eso sí, bajo el peso de una ajuste cada vez más marcado.

NOTAS

[1] Este artículo, con algunas modificaciones, corresponde a un capítulo de mi tesis de licenciatura. "La cultura y sus políticas - Análisis del Programa Cultural en Barrios."

Para una caracterización de Programa Cultural en Barrios ver Gravano, 1989; Rubinich, 1992; Winocur, 1993 y 1996; y Rabossi, 1997, 1998a y 1998b.

Ver Haurie, 1991: 157 y ss.

[4] Fracción de una entrevista realizada por Gabriel Schuliaquer.

[5] La excepción son aquellos que están trabajando dentro del programa prestados por otras reparticiones de la Municipalidad (trabajadores "en comisión", tal como se los denomina).

Depende de cual sea el monto del sueldo y de la cantidad de meses acumulados.

Cifra correspondiente a julio de 1995.

[8] Taller PCB-ICE, septiembre-octubre 1985. El comentario pertenece a la segunda sesión de dicho taller, el cual duro varias sesiones en las que se fueron analizando distintos aspectos del programa. (Equipo de Educación Popular del Instituto de Ciencias de la Educación, FFyL, UBA, 1985).

[9] Por ejemplo, en uno de los centros culturales esto sucedió con la profesora de teatro quien a fin de año terminó con un grupo de dos personas y en una muestra de todos los talleres de teatro del programa a fin de año fue criticada por el entonces coordinador del área teatral.

[10] Al igual que los sueldos, el problema de la firma de los contratos también fue cambiando con el tiempo, siendo 1995 el año más grave al respecto, tal como señalabamos anteriormente.

[11] Pues en última instancia, la firma del contrato es precisamente la que instaura la actividad realizada como trabajo.

[12] Es obvio que el PCB constituye una institución municipal si como tal entendemos a todas las organizaciones que pertenecen al municipio. Después voy a volver sobre esto, de todas maneras lo que quiero destacar con esta pregunta son los sentidos otorgados a dicha institución.

[13] Ver Rabossi, 1997:99-111.

[14] En una presentación al Simposio "Las Políticas Culturales y la Antropología Argentina Actual", uno de los miembros del primer equipo de gestión del programa -1984/1988- llama "*líder natural*" a un vecino incorporado como coordinador (Ramírez, 1988:9).

[15] La coordinadora general del programa, en el libro donde recoge su experiencia frente al mismo, incorpora este comentario y agrega "[*E*]*n algún tiempo más, si todo seguía por el camino que estabamos trazando, sería el nuevo coordinador. Se lo impidió el cambio de gobierno.*" (Haurie, 1991:67).

[16] Con esto no quiero decir que no tuvieron lugar prácticas de clientelismo político, de nepotismo o 'amiguismo', más adelante veremos estos aspectos. Ahora me interesa desarrollar ciertas concepciones presentes en el programa que le imprimen características particulares a la participación en el mismo y a su estructura.

[17] Respecto al trabajo voluntario, Haurie señala que "[E]*l trabajo voluntario puede hacerse de diversas maneras. El que más se conoce es el de juntar plata como hacen los cooperadores, que en muchos casos terminan erigiéndose en un poder paralelo, en lugar de integrar un poder compartido. No desdeñábamos esa tarea* (...), *tampoco las de tipo logístico. Pero nos interesaba también desarrollar otras: compartir los conocimientos que cada uno tiene era una de ellas.* [Enumera distintos ejemplos] ***Estos voluntarios eran distintos a los que ofrecían su trabajo en esos términos con la expectativa de una futura remuneración, lo que era absolutamente lícito. Lo único necesario entonces era que estuviese perfectamente aclarado.*** (Haurie, 1991:73-74) (destacado mío). Los ejemplos enumerados corresponden a talleres realizados sobre historia del arte, ikebana, papel maché (Saavedra), apoyo escolar (Soldati), y a otros saberes que a manera de ejemplo son enumerados por ella, tales como cocina, cuidado de plantas, mecánica, cómo hacer determinado trámite, o cómo funciona un banco, por ejemplo.

[18] Por ejemplo, en referencia a una mujer "autodidacta" que se ofrece para dar un taller literario, Haurie señala "[N]*osotros no exigíamos títulos, su producción y su propuesta eran suficiente curriculum.*" (Haurie, 1991:61).

[19] La cita de Maria T. Sirvent corresponde a "Cultura popular y educación en la Argentina", ponencia presentada en el 2° Seminario Regional del Proyecto Desarrollo y Educación en América Latina y el Caribe", 1988, Tegucigalpa, Honduras (pg. 19).

La idea de animación cultural, y con ella la figura del *animador*, está ligada a la institucionalización de las políticas culturales a nivel internacional a fines de los '60 y principios de los '70, siendo la figura 'profesional' correspondiente a la implementación de las mismas. El artículo de Roy Shaw publicado en el *Cahiers D'histoire Mondiale* 14(3) es un análisis de la figura del animador cultural y el papel que debe desarrollar en la implementación de políticas culturales. Una definición que atrapa el sentido con el que está pensando dicha figura es "[*L*]*os animadores son personas que avivan, que traen vida: ellos son misionarios de las culturas, o (cambiando la analogía) el frente de las tropas en la implementación de la política cultural.*" (Shaw, 1972:462) (traducción propia).

21 En la práctica, no existe nada como una "*evaluación de capacidades para ser animador cultural*", ni tampoco reuniones en las que el equipo de coordinación se siente a discutir las capacidades de tal o cual persona: esto es un intento por racionalizar un proceso que no existe de manera pura, pero cuyos elementos son las características sobre las que se desarrolla la estructura del programa.

22 Esta forma de considerar a la animación cultural aparece citada por la primer coordinadora general del programa en una comunicación interna a los coordinadores de centros culturales, programas especiales y areas de la Unidad Central. (PCB. 1988:2), y luego es reproducida en su libro "*El oficio de la pasión*". Al estar presentada en comillas en dichos trabajos es de suponer que la cita ha sido extractada de algún lado aunque en ninguno de los casos se aclara de donde.

23 Le agradezco a Santiago Rosenberg los comentarios y sugerencias respecto al carácter "militante" que adquiere en muchos casos el trabajo desarrollado en el marco de los centros culturales.

24 De hecho esa es la interpretación que realiza la gestión de Beatriz Martínez en el Diagnóstico de Situación del PCB en 1993. Ver PCB. 1993:2-5.

25 Inaugurada el 25 de mayo de 1988 en Constitución, la Casa de los Animadores Culturales fue concebida como un espacio para "la formación y transferencia de experiencias de los trabajadores del programa" (Haurie. 1991:160 y ss.).

26 Ver Weber. 1992 [1922]. 173 y ss., y 1060 y ss.

27 Coordinadores y animadores de centros culturales.

28 Ver Grillo. 1996:195-196.

29 Con certeza uno, aunque según algunos entrevistados eran dos otres.

30 En los casos de aquellos trabajadores que perduran en sus funciones se nota cierto proceso de 'profesionalización', al menos en términos de pérdida de deslumbramiento por la tarea realizada y de adquisición de determinada formalización de procedimientos para la realización de las acciones. Una mirada retrospectiva sobre los eventos en San Telmo nos permiten entrever un proceso que va del descubrimiento a la profesionalización, la cual nunca termina de completarse debido a las condiciones en las cuales se trabaja. Uno nunca puede llegar a profesionalizarse precisamente porque no hay espacio institucional que reconozca el trabajo realizado como el trabajo de un especialista determinado: el animador cultural.

BIBLIOGRAFÍA

COMISIÓN DE CULTURA Y COMUNICACIÓN DEL FRENTE GRANDE - Capital Federal. 1995. *Hacia un Proyecto de Cultura para la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires. (mimeo).

EQUIPO DE EDUCACIÓN POPULAR del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. 1985. "Taller de análisis del trabajo realizado por el Programa Cultural en los Barrios de

la Secretaría de Cultura de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.", FFyL-UBA (mimeo), Buenos Aires.

GRAVANO, A. 1989. "La cultura en los barrios.". En *Conflictos y Procesos de la Historia Argentina Contemporanea*, Nro. 23. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

GRILLO, O. 1996. " Descentralización y gestión de la ciudad de Buenos Aires." En *Ciudad de Buenos Aires. Gobierno y descentralización*, Hilda M. Herzer (comp.), Oficina de Publicaciones del C.B.C. Buenos Aires. Pp.193-197.

HAURIE. V.1991. *El oficio de la pasión - El Programa Cultural en Barrios*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

HAURIE, V., et.al. 1989. *Rol del estado y su organización en actividades de participación popular: la experiencia del Programa Cultural en Barrios*, PCB, Secretaría de Cultura, MCBA y, Secretaría de Extensión, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires.

ISTILLARTE, T. 1987. Documento presentado en las 1ras. Jornadas de Formación del Programa Cultural en Barrios. Buenos Aires.

PCB. 1987. Documento presentado por la Coordinadora General en la primer reunión anual de los integrantes del Programa Cultural en Barrios, (15/5/87) MCBA.

------. 1988. Comunicación interna de la Coordinación General del PCB a Coordinadores de Centros Culturales, Actividades Especiales y Areas de la Unidad Central, Noviembre 15, 1988.

------. 1993. Diagnóstico de Situación del Programa Cultural en Barrio, PCB, Dirección de Acción y Promoción Cultural, Secretaría de Educación y Cultura, Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. (mimeo), Buenos Aires, julio de 1993.

RABOSSI, F. 1997. La cultura y sus políticas. Análisis del Programa Cultural en Barrios. Buenos Aires. *mimeo*.

---------. 1998a. "La cultura entre el estado, la tradición y la protesta. Algunas consideraciones respecto a un programa cultural urbano". En *Cuadernos de Antropologia Social*, ICA, FFyL, UBA. Buenos Aires.

---------.1998b. "Acerca de la 'cultura' de las 'politicas culturales'". En prensa en *Publicar*. Revista del Colegio de Graduados de Antropología. Buenos Aires.

RAMIREZ, E. 1988. "Formación permanente de y para animadores culturales.". Ponencia presentada en el *Simposio Las Políticas Culturales y la Antropología Argentina Actual*. Dirección Nacional de Antropología y Folclore. Buenos Aires.

RUBINICH, L. 1992. *Tomar la Cultura del Pueblo, Bajar la Cultura al Pueblo (Dos Nociones de la Acción Cultural)*. GECUSO. Buenos Aires.

SHAW, R. 1972. "The Cultural "Animateur" in Contemporary Society.", En *Cahiers D'histoire Mondiale*, 14(3): 460-472.

SILLS, D. 1968. "Voluntary Association". En *International Encyclopedia of the Social Science*, Vol. 16, David L. Sill (editor). The Macmillan Company & The Free Press.

WEBER, M. 1992. *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. (Edición preparada por Johannes Winckelmann, Traducción de J. Medina Echavarría, J. Roura Parella, E. Imaz, E. García Máynez y J. Ferrater Mora). Buenos Aires.

WINOCUR, R. 1993. "Políticas Culturales y participación popular en Argentina: la experiencia del Programa Cultural en Barrios (1984 - 1989).". En *Perfiles Latinoamericanos*, Año 2, (3):97-118, México.

----------. 1996. *De las políticas a los barrios. Programas culturales y participación popular*, Miño y Dávila Editores. Buenos Aires.