FILO:UBA
Facultad de Filosofía y Letras
Universidad de Buenos Aires

Gestión, participación y sentidos de comunidad en un proyecto de orquesta infantil y juvenil en la Ciudad de Buenos Aires

Autor:
Chaitman, Lucila

Tutor:
Infantino, Julieta. Mercado, Camila

2023

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Licenciatura de Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Antropológicas.

Grado

FILO:UBA
Facultad de Filosofía y Letras

FILODIGITAL
Repositorio Institucional de la Facultad de Filosofía y Letras, UBA

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Filosofía y Letras

Gestión, participación y sentidos de comunidad en un proyecto de orquesta infantil y juvenil en la Ciudad de Buenos Aires

Tesis de Licenciatura en Ciencias Antropológicas

Orientación sociocultural

Autora: Lucila Chaitman

Directora: Dra. Julieta Infantino

Co-directora: Dra. Camila Mercado

Buenos Aires

Septiembre 2023

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS **4**
INTRODUCCIÓN **5**
1. Presentación del tema 5
2. Objetivo y problema de investigación 7
3. Estado de la cuestión 8
4. Metodología 11
5. Marco teórico conceptual 13
5.1. La ampliación de las políticas culturales 13
5.2. La emergencia de la cultura como recurso 16
5.3. Experiencias de arte y transformación social 17
5.4. Sociedad civil, tercer sector y Estado 21
5.5. Gestión, participación y comunidad 25
6. Organización de la tesis 28
CAPÍTULO I: **30**
Historización de la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo. Un proceso de institucionalización en el marco de nuevos contextos sociales y políticos **30**
1. Las orquestas infantiles y juveniles: historia, surgimiento y contexto local. 30
2. Del corrimiento del Estado a una nueva etapa de políticas públicas 33
3. Historización de la Asociación Civil Templar 36
3.1. Primera etapa: entre la informalidad y las redes de actores barriales 38
3.2. Segunda etapa: mudanza al Museo de la Ciudad y consolidación de equipos de trabajo 42
3.3. Tercera etapa: mudanza, pandemia y la búsqueda de un espacio propio 44
4. Un proceso de institucionalización en nuevo contexto político y social 47
CAPÍTULO II: **53**
Experiencias, perspectivas y modalidades de gestión. Las estrategias del equipo de gestión, alianzas y comunicación **53**
1. Perspectivas sobre el trabajo artístico y la enseñanza musical 53
2. Modalidades de gestión y estrategias de financiamiento 56
2.1. Los convenios y los proyectos 56
2.2. Convocatorias estatales e internacionales 59
3. Un trabajo muy “autogestivo”. Sentidos acerca del trabajo de gestión y la autogestión. 63
4. Hacia nuevas estrategias y modalidades de gestión. La referencia a la comunidad como eje de la organización del proyecto. 68
CAPÍTULO III: **74**
La otra gestión: la participación de la cooperadora y del Centro de Estudiantes de la Orquesta Juvenil **74**
1. La cooperadora de madres y padres 74
1.1. Roles, tareas y formas de participación 74

Lucila CHAITMAN
23380172064

1.2. La acción política y la disputa por recursos 79
1.3. Motivaciones, trayectorias y vínculos afectivos con la propuesta 83
2. El centro de referentes de la Orquesta Juvenil 86
2.1. De un grupo acotado a un Centro de Estudiantes 86
2.2. Sentidos de la participación. Dilemas entre el deber y la convicción. 88
2.3 ¿Qué significa participar? Perspectivas sobre la participación. La participación como proceso. 92
3. Gestionar, participar, colaborar… ¿De qué estamos hablando? 94
CAPÍTULO IV: 98
Sentidos en torno a las potencialidades de la música. La construcción de comunidad 98
1. La disputa por los sentidos en torno al arte y la transformación social 98
2. La música como herramienta y como derecho. Hacia un paradigma de ampliación de derechos. 99
3. La orquesta como espacio para la construcción de lazos sociales y comunitarios 109
3.1. El rol del equipo social en la propuesta 110
3.2. Sentidos acerca de lo comunitario y construcción de lógicas alternativas en el marco de procesos de individualización. 114
Reflexiones finales 124
Bibliografía 129
Fuentes 141

AGRADECIMIENTOS

Ante todo me gustaría agradecer a todas las personas de la Asociación Templar y de la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo por abrirme las puertas a tan maravillosa experiencia. Me siento muy afortunada de haber tenido la oportunidad de realizar esta investigación junto a personas que siempre me recibieron con los brazos abiertos: desde madres y padres hasta jóvenes, docentes e integrantes del equipo.

Quisiera agradecer especialmente a Clara Ackermann, directora de la asociación civil, por su buena predisposición, atención y cálido recibimiento en todas las actividades de la orquesta.

Agradezco profundamente a mis directoras de tesis Julieta Infantino y Camila Mercado, por todo su acompañamiento y sus valiosas devoluciones. Este recorrido de aprendizajes y de crecimiento no hubiese sido posible sin ustedes. Gracias por abrirme las puertas a un tema tan apasionante.

Me gustaría agradecer también a María Inés Pacecca, mi tutora del espacio de apoyo a tesistas de la Facultad, por sus valiosos consejos en la primera etapa del trabajo de campo.

A mi papá y a mi mamá por todo el apoyo brindado a lo largo de mis estudios. A mis hermanas Gi y Niki por acompañarme.

A mi abuela Nelly por preguntarme siempre.

A mis compañeros y amigos de cursada Ceci, Agos y Maxi por tantas clases, jornadas de estudio y mates compartidos.

A Adri, por su cariño y acompañamiento en todo este recorrido.

A los amigos que me acompañaron y apoyaron en todo momento.

INTRODUCCIÓN

1. Presentación del tema

Desde hace mucho tiempo me vengo planteando la siguiente pregunta: ¿Es el arte una herramienta para el cambio social? ¿Pueden los proyectos artísticos cambiar las vidas de las personas? Interrogantes muy amplios que tienen su origen en inquietudes personales que siempre tuve acerca de las potencialidades de las artes para cambiar la realidad social.

Esta tesis se propone analizar un caso de orquesta infantil y juvenil perteneciente a una asociación civil con el fin de describir la construcción de experiencias no estatales[1] que postulan el arte como herramienta de transformación, inclusión o integración social atendiendo a las modalidades y experiencias de gestión así como a los sentidos construidos en torno a la música como herramienta de transformación social y de construcción de comunidad.

Desde la década del setenta y, especialmente desde los noventa, se vienen desarrollando iniciativas de orquestas infantiles y juveniles que se consolidaron en América Latina a través de un modelo que complementa la educación musical con objetivos de inclusión social (Escribal 2017), así como una coincidencia en desarrollar la enseñanza musical a través de la práctica orquestal con un foco en las poblaciones en situación de vulnerabilidad (Avenburg, Cibea y Talellis 2017).

Comprendemos dichas iniciativas en el marco de un conjunto de experiencias arte-transformadoras que se consolidan en el contexto de auge neoliberal de los noventa así como en el contexto de post-crisis de 2001 en Argentina. Estas propuestas postulan el arte como herramienta para la transformación, la inclusión y/o la integración social, ya sea desde experiencias autogestivas, desde colectivos artísticos o desde el ámbito de las políticas públicas (Infantino et. al. 2016). Partiendo de distintos lenguajes artísticos como el circo, el teatro, la danza, la música, el cine y las artes visuales, estas propuestas buscan la intervención social y artística frecuentemente entre jóvenes de sectores precarizados.

[1] Cabe aclarar que gran parte de la literatura sobre este tipo de experiencias ha centrado su atención en propuestas gestionadas desde agencias estatales y consideramos que la posibilidad de trabajar con un caso como el de la presente tesis, posibilitará cubrir un área de vacancia e iluminar algunos aspectos específicos de este tipo de experiencias. Desarrollaremos esto más adelante.

El caso que analizaremos en la presente tesis corresponde al proyecto de orquesta infantil y juvenil de la Asociación Civil Templar, una organización no gubernamental que desarrolla distintos proyectos, talleres y actividades para niños, jóvenes y adultos. Las actividades principales son la Orquesta Inicial y la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo, las cuales se enmarcan en un programa educativo en donde los participantes van pasando por distintas etapas de aprendizaje del instrumento y el lenguaje musical. La participación en las actividades es gratuita y la organización se encarga de la compra de instrumentos y materiales necesarios para cada participante. Actualmente, las clases y los ensayos se desarrollan en un Centro de Formación Profesional (CFP) del SUTERH (Sindicato Único de Trabajadores de Edificios de Renta y Horizontal), en el barrio de Monserrat.

Desde sus inicios, el proyecto de la Asociación Templar —surgido como "La Orquesta de San Telmo"[2]— se propuso trabajar con los jóvenes del barrio porteño de San Telmo y los barrios aledaños como Montserrat, Congreso y La Boca, al considerar que muchos de los jóvenes provenientes de estos barrios se encuentran en contextos desfavorables[3]. Cabe resaltar que el barrio de San Telmo forma parte de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires, la cual presenta los peores indicadores de vulnerabilidad social (Abelenda, Canevari y Montes 2016). Según el estudio descriptivo de Avenburg, Cibea y Talellis (2017) sobre los proyectos de orquestas infantiles y/o juveniles en GBA y CABA, a fines de 2015 era la zona sur la que concentraba la mayor cantidad de orquestas en CABA.

Entonces, a partir de mi interés en las orquestas infantiles y/o juveniles y la problemática de la inclusión y/o transformación social a través del arte, construí mi acercamiento al campo a partir de la experiencia de la Asociación Templar. En este primer acercamiento, comencé a observar cómo algunas familias y algunos de los jóvenes participantes se involucraban en el proyecto colaborando en distintas tareas y actividades. También, comencé a registrar cómo en el contexto de los conciertos o festivales se generaban espacios de sociabilidad, y cómo las personas le daban un sentido a la experiencia que iba

[2] Como profundizaremos más adelante, con el tiempo el proyecto se formalizó, obtuvo la personería jurídica y consolidó un programa educativo más amplio. Esto llevó a adquirir el nombre más formal de "Asociación Civil Templar".

[3] En el caso particular de San Telmo, se trata de un barrio que ha sido objeto de políticas de revalorización patrimonial desde principios de los ochenta, así como de recualificación urbana a partir de los noventa (Girola, Yacovino y Laborde 2011). Estas políticas de revalorización fueron consagrando al barrio como centro histórico de la ciudad así como atractivo turístico. Ahora bien, este proceso tuvo como contracara la situación de los sectores de menores ingresos que habitan en el barrio, quienes se ven enfrentados a distintas problemáticas como el acceso a la vivienda. Así, en el barrio coexisten casas tomadas junto a hoteles boutique, restaurantes y sitios turísticos.

más allá de la música en sí. En este sentido, comencé a registrar nuevas maneras en que lo musical y lo social podían vincularse en este tipo de proyectos. Y fue entonces que reconstruí el problema de investigación.

2. Objetivo y problema de investigación

El objetivo general de esta tesis consiste en analizar las experiencias que desarrollan actividades artísticas (musicales) vinculadas a la inclusión y/o transformación social[4] para jóvenes, a partir del estudio de las orquestas infantiles y/o juveniles que se implementan en el ámbito no estatal en la Ciudad de Buenos Aires, enfatizando en los modos de construcción y de gestión de un proyecto en este ámbito en particular, como así también los usos y sentidos que construyen los distintos agentes respecto a la música como potencial de inclusión y/o transformación social.

Por un lado, me propongo atender a los modos en que los agentes de estas propuestas construyen y gestionan los proyectos no estatales de las orquestas a partir de las estrategias del equipo de gestión, alianzas y comunicación, las relaciones que se establecen con otros actores sociales como el Estado o el sector privado, y la participación de las familias y de los jóvenes en el proyecto. Por otro lado, la investigación busca analizar los significados que dichos agentes le dan a la propuesta y a la experiencia de la orquesta, a partir de analizar los sentidos construidos en torno a las potencialidades de la música como herramienta de transformación social y de construcción comunitaria.

Para atender a las particularidades del proyecto que es foco de esta tesis, en primera instancia nos preguntamos sobre la historia, el surgimiento y desarrollo de esta experiencia: ¿Cómo surgió la orquesta? ¿Qué estrategias y acciones se implementaron para la conformación de la asociación civil? ¿Qué actores intervinieron y cómo? ¿Cómo se articuló el barrio en el desarrollo de la propuesta? ¿De qué modo colaboraron las redes de cooperación barriales en la continuidad del proyecto?

Por otro lado, nos preguntamos acerca de las estrategias y modos de gestión que se implementan para garantizar el funcionamiento del proyecto: ¿Cuáles son los desafíos, problemas y dificultades de la gestión? ¿Qué actores intervienen en la organización, planificación y gestión de las distintas actividades? ¿Qué vínculos se establecen con actores

[4] Si bien los términos inclusión y transformación conllevan sentidos diferenciales y no pueden ser homologados, son conceptos que circulan en el tipo de experiencias que serán foco de esta tesis. Profundizaré en esto más adelante.

del sector privado y del ámbito estatal? ¿Qué sentidos acerca de la gestión producen los actores? Por otro lado nos preguntamos: ¿Cuál es el rol de la cooperadora de padres y madres en el sostén del proyecto? ¿Cómo intervienen los jóvenes que participan en el Centro de Estudiantes de la Orquesta Juvenil?

Además, buscamos explorar los significados, sentidos y representaciones que los distintos actores de este proyecto le dan a la experiencia: ¿Qué usos y sentidos construyen respecto a la música en tanto potencial de inclusión, transformación o integración social? ¿Qué enfoques de enseñanza musical se defienden? Y, por último, ¿qué sentidos se le atribuyen a la comunidad y lo comunitario en la experiencia?

A modo de hipótesis, sostenemos que en el proyecto se generan distintas formas de gestión, participación y colaboración, donde interviene una diversidad de agentes con el objetivo de garantizar la continuidad de la propuesta frente a determinadas problemáticas, motorizando la construcción de redes de reciprocidad que habilitan la construcción de nuevos sentidos en torno al rol social de la propuesta.

3. Estado de la cuestión

El fenómeno de las orquestas infantiles y juveniles se viene desarrollando a lo largo del mundo desde hace décadas. Particularmente en América Latina, podemos rastrear sus antecedentes a partir de la experiencia venezolana de "El Sistema"[5], modelo que especialmente desde la década de los noventa, fue replicado en distintos países latinoamericanos como Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Costa Rica, México, Uruguay y Ecuador con el apoyo de organismos multilaterales. La multiplicación de estas experiencias en distintos países ha llevado con el tiempo a desarrollar diversas investigaciones sobre el tema[6].

Por un lado, identificamos un primer corpus de investigaciones sobre estas experiencias que provienen de disciplinas como las ciencias de la educación, la psicología, el ámbito de las políticas públicas, la musicología y la educación artística, las cuales comparten

[5] El Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela es un programa de educación musical originado en Venezuela que nuclea a distintas orquestas infantiles y juveniles. Más adelante lo describiremos con mayor detalle.

[6] A modo de ejemplo, podemos mencionar los estudios de Brasil (Majno 2012), Chile (Fernández Bustos 2006; Egaña del Sol 2007; Garat Ly 2010; Velasco San Martín 2009), Escocia (Allan, 2010), Venezuela (Wald 2009, 2011 y 2017; Tunstall 2012; Borchet 2012; Majno 2012; Uy 2012; Baker 2014; Logan 2016) y Argentina (Fernández Calvo 2003; Villalba 2010; Martínez 2016; Avenburg, Cibea, Talellis 2017, 2019; Ramirez 2018; Talellis 2019; Vazquez 2017; Fabrizio 2022).

ciertas características y miradas particulares. Estas investigaciones han abordado casos como "el Sistema" en Venezuela (Tunstall 2012; Uy 2012), experiencias de orquestas infantiles y/o juveniles en Chile (Fernández Bustos 2006; Egaña del Sol 2007; Velasco San Martín 2009; Garat Ly 2010) así como orquestas de gestión pública en Argentina (Fernández Calvo 2003; Ramírez 2018). Algunos estudios se enfocan en las cualidades positivas que implica la práctica orquestal para sus participantes en un plano individual, en relación con una reflexión crítica y transformación subjetiva (Uy 2012), y con respecto a la mejora del rendimiento escolar de los niños y jóvenes (Egaña del Sol 2007), mientras que otros argumentan que es un instrumento de inclusión social para los jóvenes marginados (Fernández Calvo 2003; Fernández Bustos 2006; Velasco San Martín 2009). Otras investigaciones señalan estas propuestas en tanto herramienta para la democratización cultural y educativa (Garat Ly 2010) y para la promoción de los derechos culturales (Ramírez 2018).

Es precisamente en la última década, en un contexto de aumento y de florecimiento de este tipo de propuestas, que se desarrollaron estudios a nivel local e internacional desde ciencias sociales como la sociología, las ciencias de la comunicación, la antropología y otras disciplinas afines (Wald 2009, 2016, 2017; Allan 2010; Borchet 2012; Baker 2014; Logan 2016; Avenburg, Cibea y Talellis 2017; Vázquez 2017; Avenburg 2018; Fabrizio 2022), las cuales asumen una perspectiva más crítica al concebir el arte en tanto práctica situada que precisa ser analizada en el marco de procesos sociales y de relaciones de poder. Además, estos estudios adoptan una mirada crítica hacia el modelo venezolano[7], así como realizan un cuestionamiento a las miradas instrumentales de la música en tanto herramienta mágica de salvación y/o de rescate de los sectores marginados.

En la última década en Argentina, se desarrollaron estudios de las ciencias sociales que han indagado en los distintos usos y sentidos que los sujetos que participan de experiencias de arte y transformación social le dan a nociones como inclusión, transformación y/o integración social (Infantino, Moyano, Berzel y Echeverría 2016; Avenburg, Cibea y Talellis 2017; Wald 2017; Avenburg 2018; Infantino 2019; Mercado 2019; Moyano 2019; Talellis 2019). Estas investigaciones se han enfocado en diversas artes como el circo (Infantino 2008; 2018; 2019), el teatro comunitario (Mercado 2018; 2019), la fotografía

[7] Los estudios de Borchet (2012), Baker (2014) y Logan (2016) indagan en el modelo venezolano desde una perspectiva crítica, al argumentar que dicho modelo ha invisibilizado las condiciones estructurales de la pobreza.

(Moyano 2017; 2019) y la música (Wald 2016, 2017; Avenburg, Cibea y Talellis 2017; Avenburg 2018; Talellis 2019).

En el marco de estas nuevas investigaciones, se destaca la creación en 2014 del Grupo de Investigación sobre Música e Inclusión de la Universidad Nacional de Avellaneda, un equipo interdisciplinario de investigación conformado por investigadoras de las áreas de antropología, ciencias políticas, gestión cultural, etnomusicología, pedagogía musical y periodismo. A fines de 2015, tres investigadoras de este equipo llevaron a cabo un relevamiento sobre las orquestas infantiles y juveniles en el Gran Buenos Aires. En dicho estudio (Avenburg, Cibea y Talellis 2017) las autoras concluyen que si bien los proyectos de orquestas infantiles y juveniles comparten un denominador común (la formación musical a través de la práctica orquestal para niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad), todos ellos presentan una gran heterogeneidad respecto a los sentidos de inclusión o transformación social desde los que se posicionan. Dentro de este equipo, las investigaciones ponen el foco en distintos ejes: la problematización de la interculturalidad (Martínez 2016), la disputa de perspectivas de los actores que integran los equipos de coordinación (Avenburg 2018), la dimensión laboral de los trabajadores de estas experiencias (Talellis 2019) y los consumos culturales de los jóvenes (Barriach 2020).

Por otro lado, los estudios de Julie Allan (2010) en Escocia y los de Gabriela Wald (2009, 2016, 2017) en Argentina, indagan en los dilemas, ambigüedades y tensiones que se producen en este tipo de proyectos. El estudio de Allan en el Reino Unido sobre el Sistema Scotland —un programa de cambio social a través de la música clásica inspirado en el modelo venezolano— ilumina una serie de paradojas que surgen con respecto a la instrumentalización del arte. Por otra parte, los estudios de Wald en Argentina, indagan en las potencialidades y los límites de dos orquestas de gestión estatal a partir de analizar las miradas y los sentidos que construyen tanto los jóvenes destinatarios como sus familias.

Este nuevo conjunto de investigaciones que florecieron en la última década, se caracterizan por poner la lupa sobre experiencias de gestión estatal o de políticas públicas. Es decir, han sido abordadas bien como políticas culturales (Avenburg, Cibea y Talellis 2017; Avenburg 2018), o bien como "tríada de políticas públicas" donde se cruzan dimensiones sociales, educativas y culturales (Villalba 2010; Vázquez 2017). También, estudios de antropología de la educación abordan estos proyectos en el marco de políticas

socioeducativas, analizando las formas de intervención social del Estado en la educación (Fabrizio 2021).

Sin embargo, no hemos registrado investigaciones sobre experiencias de orquestas infantiles y/o juveniles implementadas desde el ámbito no estatal. En este sentido, nos interesa atender a aquellas experiencias que surgieron en la sociedad civil[8] y que debieron transitar un proceso de institucionalización para conformarse en asociaciones civiles, construyendo en el camino un conjunto de estrategias, perspectivas y modalidades de gestión particulares. Por lo que este trabajo pretende hacer un aporte atendiendo a las particularidades propias de un ámbito poco estudiado para echar luz sobre nuevas formas de gestionar, construir y dar sentido a las prácticas e intervenciones que postulan el arte como herramienta de inclusión y/o transformación social.

4. Metodología

El análisis de esta investigación está basado en un estudio cualitativo e interpretativo que sigue el enfoque etnográfico en antropología, definido por Elsie Rockwell (2009) como el proceso de *documentar lo no documentado* de la realidad social, lo cual refiere a la vida cotidiana de los sujetos. En este sentido, el presente trabajo se basa en dos características básicas del método etnográfico: la presencia sostenida del investigador en el terreno para registrar las prácticas y el trabajo con los sentidos que producen los actores a partir de sus puntos de vista (Guber 2001).

La investigación etnográfica es considerada como el estudio de la vida cotidiana de los sujetos (Emerson, Fretz y Shaw 1995; Salgueiro 1998; Achilli 2005; Rockwell 2009), entendida como "el conjunto de actividades que caracterizan la reproducción de los individuos particulares, los cuales, a su vez, crean la posibilidad de la reproducción social" (Heller 1977, p.19). Por eso, dicho enfoque parte de una perspectiva relacional (Achilli 2005) dado que nos permite recuperar los discursos y prácticas de los sujetos en su vida cotidiana y ponerlos a su vez en relación con procesos sociales e históricos más amplios. Como explica la autora, en los ámbitos cotidianos "se imbrican procesos y relaciones construidos cotidianamente por los sujetos que les imprimen determinadas significaciones, con otros procesos institucionales y estructurales con los que interactúan en una dialéctica relacional" (Achilli 2005, p. 23). Dicho en otras palabras, el recorte que hacemos en el trabajo de campo

[8] Más adelante haremos una problematización de dicho concepto.

de la vida cotidiana, entra en diálogo con relaciones, estructuras y procesos que rebasan las particularidades locales, de las situaciones que presenciamos en el campo (Rockwell 2009).

Partiendo de este enfoque, el análisis llevado a cabo en la presente tesis se basa en el trabajo de campo realizado en el marco de las actividades de la Asociación Templar, entre agosto de 2021 y marzo de 2023. Dicho trabajo de campo implicó diálogos y/o conversaciones informales con los sujetos, realización de doce entrevistas semi-estructuradas[9] así como de observación participante en distintas actividades y/o espacios de la cotidianidad del proyecto (conciertos, ensayos, reuniones, talleres, entre otras). Estas instancias del trabajo de campo resultaron en la producción de registros escritos en tanto fuentes primarias o de primera mano construidas por el investigador. Por otro lado, el trabajo de campo se ha complementado con el relevamiento de fuentes secundarias (artículos periodísticos, redes sociales, página web, informes, entre otras).

El acercamiento al campo se fue construyendo a lo largo de un proceso largo. En una primera instancia, me comuniqué con la directora de la asociación para preguntarle por la posibilidad de realizar la investigación. A partir de una primera entrevista semi-estructurada y la consulta de las fuentes secundarias mencionadas, comencé a construir ciertos interrogantes que guiaron mis primeras observaciones en el campo. En esta primera etapa del trabajo de campo (dos entrevistas a la directora, observación de ensayos y conciertos) fui registrando situaciones clave que fueron el puntapié para la reconstrucción del problema de investigación. Sin embargo, también me encontraba ante el desafío de que, al tratarse de los primeros acercamientos al campo, me resultaba un tanto difícil generar interacciones con más personas, así como presentarme ante los demás y explicitar mi investigación. En una segunda etapa del trabajo de campo, iniciada en marzo de 2022, le solicité a la directora que me presentara a madres, padres y jóvenes para poder conversar con ellos y observar más actividades e instancias cotidianas.

Así, en esta segunda etapa del trabajo de campo realicé entrevistas a las familias, a algunos jóvenes, al equipo social, a docentes, así como observaciones de situaciones cotidianas, reuniones, talleres, conciertos, festivales, entre otros. Con los meses fui construyendo nuevas interacciones y relaciones que me permitieron una inmersión más profunda en el campo, iluminando nuevas situaciones, problemáticas y dimensiones de la

[9] Respecto a la citación de las entrevistas a lo largo de la tesis, los nombres de algunos entrevistados se encuentran anonimizados para respetar sus preferencias.

vida cotidiana. Por lo tanto, la presencia prolongada en las actividades cotidianas del proyecto, permitieron una "inmersión etnográfica" (Emerson, Fritz y Shaw 1995) más profunda, habilitando la comprensión de los mundos de los otros así como de aquello que los sujetos experimentan como significativo e importante.

5. Marco teórico conceptual

5.1. La ampliación de las políticas culturales

Para dar comienzo al marco teórico, retomaré el concepto de políticas culturales y su cruce con las intervenciones, proyectos, experiencias o iniciativas que proponen una agenda de transformación, inclusión o integración social, dado que entendemos que las intervenciones de las orquestas infantiles y juveniles se inscriben en este campo (Avenburg, Cibea y Talellis 2017).

Retomamos la perspectiva de la antropóloga Julieta Infantino, para quien estas estrategias de arte y transformación social se presentan como "un área de desarrollo de prácticas institucionales, públicas y/o autogestivas que viene ampliando su presencia en diversos ámbitos nacionales e internacionales y que se encuentra escasamente conceptualizada en el campo de estudio de las políticas culturales" (Infantino 2019, p. 22). En los últimos diez años, nuevos estudios de las ciencias sociales han puesto el foco en estas estrategias de intervención social a partir de un enfoque ampliado de políticas culturales. Por lo tanto, para la presente tesis se tomarán los enfoques contemporáneos que elaboran una comprensión amplia de las políticas culturales en tanto terreno que trasciende la exclusividad estatal, donde una diversidad de agentes disputa sentidos y prácticas (Crespo, Morel y Ondelj 2015; Infantino 2018).

La publicación en 1987 del libro *Políticas culturales en América Latina* coordinado por Néstor García Canclini, marca el desarrollo de estos enfoques contemporáneos de las políticas culturales (Logiódice 2012). Concretamente, el trabajo de García Canclini titulado "Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano" contribuye a delimitar y definir el campo de las políticas culturales, ampliando su comprensión y estableciendo un vínculo estrecho con el ámbito de la política. De este modo el autor elabora una definición amplia de políticas culturales como:

> El conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico,

> satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social (1987, p. 26).

Esta definición amplía lo que se entendía por "política cultural" hacia ámbitos que exceden la acción del Estado. Por otra parte, el autor realiza un recorrido histórico hacia los orígenes de las políticas culturales, las cuales tienen prefiguraciones lejanas que podemos rastrear en los proyectos de los Estados nacionales a finales del siglo XIX. Sin embargo, es a mediados del siglo XX cuando recién comienzan a crearse ministerios de cultura y se formulan por primera vez planes nacionales en este campo, dando lugar a un proceso de *institucionalización* de las políticas culturales (García Canclini 1987).

Como afirma Bayardo (2008), concebir las políticas culturales según criterios definidos, previamente acordados y debatidos, es una novedad de este contexto de época. Por eso, el autor define a las políticas culturales en sentido estricto como un "campo de problemas construido internacionalmente en la segunda mitad del siglo veinte" (2008, p. 18). Afirma que luego de la Segunda Guerra Mundial y la conformación del Sistema de las Naciones Unidas, se extiende la creación de reparticiones que agrupan distintas instituciones culturales en un mismo sector de la administración estatal (Bayardo 2008), así como conferencias intergubernamentales organizadas por la UNESCO, que van definiendo conceptos y agendas para los Estados. Asimismo, estas instancias fueron fortaleciendo la idea de la importancia de lo cultural para las políticas públicas (García Canclini 1987). Como describe Bayardo (2008), estos sustentos conceptuales de las políticas culturales se hallan en el reconocimiento de los derechos culturales[10] como parte de los derechos humanos, tal como fueron sancionados en 1948 por la Organización de las Naciones Unidas a través de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Por otro lado, la definición de García Canclini planteó por primera vez la intervención de otros agentes más allá del rol del Estado, marcando el camino para una perspectiva amplia de las políticas culturales que trasciende la exclusividad estatal (Infantino 2019). Como argumentan Crespo, Morel y Ondelj (2015), los abordajes contemporáneos conciben la políticas culturales en sentido amplio:

> No sólo teniendo en cuenta el rol ejercido por las instituciones estatales y las acciones gubernamentales en el desempeño de estas políticas, sino que incorporan tanto las prácticas y formas de producción realizadas por agentes no estatales

[10] Como detalla el autor, el contenido principal de estos derechos reconocidos refiere a participar libremente de la vida cultural de la comunidad.

> como a los destinatarios de éstas. Esta definición amplia de las políticas (…) destaca el rol activo y los intereses muchas veces contradictorios de los agentes sociales que intervienen en este campo —ligados a representantes gubernamentales, grupos comunitarios, movimientos sociales, sectores privados y del mercado, entre otros— al mismo tiempo que reconoce los posicionamientos desiguales, las relaciones de fuerza y las disputas de poder en la configuración de los procesos de significación (2015, p. 9).

Además, estos abordajes de políticas culturales reconocen las relaciones de fuerza que existen entre los distintos agentes que intervienen en el campo de las políticas culturales, resaltando las disputas que se generan en los procesos de significación. En línea con este planteo, Wright (2004) analiza el concepto de cultura como un proceso político de construcción de significado, en el que personas posicionadas diferencialmente usan los recursos institucionales y económicos para hacer valer su definición. Siguiendo a la autora, se produce una *politización de la cultura*, ya que distintos actores "apelan a, re-trabajan, y fuerzan en nuevas direcciones los significados 'acumulados' de cultura ―incluyendo los viejos y nuevos significados académicos―" (Wright 2004, p. 132).

Continuando con el planteo de García Canclini, el autor analiza el fenómeno de institucionalización de las políticas culturales a partir de un conjunto de procesos: en primer lugar, la crisis del paradigma de modernización económica, la cual llevó a revalorizar el papel de la cultura en el desarrollo de los países; en segundo lugar, el renovado interés en el papel de la cultura por parte de intelectuales y movimientos políticos y, en tercer lugar, la redefinición del concepto de cultura hacia una comprensión más amplia. El autor analiza cómo en el marco de estos procesos, se produce un desplazamiento hacia el sentido antropológico de cultura, el cual ha facilitado su reubicación en el campo político más allá de las bellas artes y el patrimonio:

> Al dejar de designar únicamente el rincón de los libros y las bellas artes, al concebir la cultura –en un sentido más próximo a la acepción antropológica– como el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se las reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas, es posible verla como parte de la socialización de las clases y los grupos en la formación de concepciones políticas y en el estilo que la sociedad adopta en diferentes líneas de desarrollo (Garcia Canclini 1987, p. 25).

5.2. La emergencia de la cultura como recurso

Este proceso de institucionalización de las políticas culturales se desarrolló, por lo tanto, en paralelo a las diversas apropiaciones del sentido antropológico de cultura por fuera de las ciencias sociales. Como sostiene Infantino (2019), los primeros pasos que se habían dado respecto al reconocimiento de la cultura como derecho humano que debe ser garantizado por los Estados, pronto fue cediendo ante nuevos sentidos en torno a la potencialidad de la cultura para fines sociales, económicos y políticos en el contexto de la globalización, lo cual consolidó una apelación instrumental a la cultura que, al mismo tiempo, fue minimizando su conceptualización como derecho.

En esta línea, autores como George Yúdice y Eleonora Belfiore analizan la agudización del vínculo entre la cultura y los ámbitos políticos y económicos durante la década del noventa. Yúdice (2002) argumenta que en tiempos de globalización, la cultura se vuelve un recurso*:* pasa a ser una esfera crucial para la inversión según distintos fines, lo cual ha sido condicionado por lineamientos internacionales emanados de foros y conferencias (Organización de las Naciones Unidas-ONU, Banco Mundial). De forma similar a como lo explica García Canclini, el autor plantea que la erosión de las interpretaciones previas de cultura (cánones de excelencia artística, pautas simbólicas), abrió paso a la noción de cultura como un recurso. De esta forma, el contenido específico pierde importancia al constituirse la cultura como una herramienta de resolución de problemas. En este sentido, argumenta, las políticas culturales se convierten en políticas para el desarrollo económico y social.

Por otro lado, Belfiore (2002) analiza el vínculo entre las artes/cultura y sus efectos sociales. La autora propone analizar las implicancias de las políticas instrumentales del arte y la cultura en Gran Bretaña durante los noventa. Belfiore sostiene que las organizaciones de subsidio del arte han adoptado una visión instrumental de la política cultural, ya que el gasto en cultura es visto como una inversión que traerá cambios sociales positivos y que ayudará a combatir la exclusión social. En este sentido, argumenta que esto implica una necesidad de justificar el impacto social de las políticas culturales, llevando al diseño de metodologías de evaluación de impacto. Es decir, el arte es reducido a una mera herramienta que si no da los resultados esperados, puede perder prioridad en la agenda pública.

Seguimos a Infantino (2019) en el planteo de que “una vez que la cultura se instala como recurso, se la usa desde sentidos diversos, con diferentes intereses y con desiguales espacios de poder para imponer dichos sentidos” (2019, p. 31). Así, las políticas culturales se

consideran o bien como herramienta para el desarrollo económico, o para la promoción de la diversidad, como medio de gestión del riesgo social o como instrumento de disputa política (Infantino 2019). Como sostiene la autora, retomando a Ochoa Gautier (2003) para comprender los sentidos diversos de la cultura en tanto recurso, es necesario trascender la mirada globalocéntrica y estadocéntrica:

> Las políticas/estrategias/acciones de arte y transformación social, desarrolladas tanto por agentes estatales como por organizaciones/movimientos sociales y/o colectivos artísticos, deben ser estudiadas como un área de desarrollo de políticas —culturales, pero también sociales, educativas, juveniles— que trasciende la exclusividad estatal (Infantino 2019, p. 23).

En este punto, tomamos un abordaje que considera la transversalidad de estas propuestas. Las autoras Infantino, Moyano, Berzel y Echeverría (2016) toman este concepto para dar cuenta de distintos cruces y complejidades. Por un lado, en el sentido de la diversidad de agentes involucrados en la gestión de estas experiencias y, por otro lado, respecto a la vinculación con distintas dependencias estatales —nacional, provincial, municipal— así como con distintas áreas —políticas sociales, educativas, culturales, de juventud— que trascienden los modos convencionales de compartimentar las políticas. Esta noción de transversalidad nos permite identificar el cruce de distintas dimensiones y/o áreas de políticas que se superponen en las propuestas de arte y transformación social, por lo que seguimos una comprensión de políticas culturales que atienda a estos cruces y complejidades.

5.3. Experiencias de arte y transformación social

Los antecedentes de las propuestas que postulan el arte como herramienta de inclusión, transformación y/o integración social, se pueden rastrear en distintos países partir de experiencias de los años sesenta y los setenta, las cuales comenzaron a cuestionar la supuesta autonomía del campo artístico respecto del ámbito de la política[11]. Como explica Alfredo Palacios Garrido (2009) en su estudio sobre el arte comunitario[12] en Estados Unidos y Gran Bretaña, el cuestionamiento del arte por el arte y de las reglas de juego del campo artístico propiciaron la idea de la práctica artística como herramienta para el cambio social:

[11] Como señala Infantino (2019), si bien estos cuestionamientos se pueden rastrear desde las vanguardias artísticas de principios del siglo XX, adquieren un carácter particular en los años sesenta y setenta, tanto a nivel nacional como internacional.

[12] El concepto de arte comunitario es utilizado especialmente en Gran Bretaña para denominar este tipo de prácticas artísticas. En la literatura latinoamericana, en cambio, se ha utilizado más la noción de arte para la transformación social: arte transformador (Roitter 2009) o bien prácticas arte-transformadoras (Infantino et. al. 2016).

> El cuestionamiento tanto del arte por el arte como de los valores del formalismo, o del sistema del mercado artístico, propició una deriva hacia la idea de la obra de arte como herramienta para el cambio social. La crítica del individualismo como eje del proceso creativo y del artista como creador aislado y genial favoreció que un número importante de artistas renunciasen a su estatus y cambiasen un marco de elitismo cultural por una vinculación de su trabajo a problemáticas del contexto social en el que se desenvolvían sus vidas. Normalmente en relación a grupos sociales desfavorecidos y a sus necesidades (Palacios Garrido 2009, p. 199).

Este cuestionamiento del arte elitista también se produjo en el ámbito local. En el contexto latinoamericano, desde los años sesenta se desarrolló la práctica de la "concientización" (Yúdice 2002), la cual buscaba retar a la política estatal, las instituciones elitistas y la estratificación social que estaban legitimadas institucionalmente, para propagar la causa de los sectores populares. Como explica Yúdice, este movimiento operó desde distintas disciplinas como la pedagogía de Paulo Freire, la economía política (el marxismo), la religión (la Teología de la Liberación), el activismo, la etnografía, el periodismo, la literatura y otras prácticas culturales.

En el caso argentino, podemos mencionar las experiencias fundantes del Instituto Di Tella en los años sesenta, el teatro militante de los años setenta y las experiencias de teatro popular y arte callejero luego de la apertura democrática en los ochenta. Como describe Infantino (2019), estas experiencias realizaban una crítica a las modalidades convencionales de la práctica artística, desde un discurso transgresor que disputaba los espacios de circulación, producción y reproducción artística. Como argumenta la autora, estos antecedentes deben ser pensados como "procesos de cuestionamiento a las dinámicas de legitimación hegemónica en el campo del arte y a la resignificación de las políticas culturales" (2019, p. 35).

Desde la década del noventa, asistimos a un contexto en donde estas prácticas se configuran como ámbito específico (Mercado 2018) o se definen con más fuerza (Infantino 2019). Por un lado, porque en este período muchos artistas o trabajadores culturales redefinen sus acciones en términos de arte y transformación y/o inclusión social. Por otro lado, porque es en este contexto que se afianza la conceptualización de la cultura como recurso en el ámbito de la cooperación internacional, así como también se redefine "la cuestión social" y se empiezan a implementar políticas focalizadas. Como argumenta Infantino (2019), debemos atender a los mecanismos de construcción hegemónica de la cooperación internacional, entendiendo el rol que cumplen las agencias internacionales en el campo cultural, "ya sea

delineando conceptualizaciones que impactan en las agendas estatales locales y nacionales como en las acciones desplegadas por organizaciones civiles" (2019, p. 23).

Denis Merklen (2010) habla de la *transnacionalización de lo social* para referir a un proceso en el cual un nuevo conjunto de actores de la cooperación internacional se instaló en el área de las políticas sociales, generando cambios en la forma de conceptualizar la acción social. En este proceso, la "vieja cuestión social" basada en el trabajo, fue redefinida en términos de "nueva pobreza", lo cual supuso un desplazamiento semántico desde la figura del trabajador a la figura del "pobre". La política social basada en el trabajo buscaba regular las dinámicas sociales, mientras que las nuevas políticas a partir de la década del ochenta y del noventa, buscarán "sacar" a los pobres de la pobreza. Estas nuevas políticas están focalizadas en los individuos y buscan la "activación social" de aquellos que se encuentran en la pobreza. En lugar de pensar políticas que transforman las dinámicas sociales, se producen *políticas focalizadas* (Merklen 2010) que apuntan a los individuos y las poblaciones objetivo. Estas políticas se desarrollan en un contexto que Francois Dubet (2000) identificó como un cambio de programa: el objetivo de las instituciones ya no es la socialización o la integración de las personas a la vida social, sino la intervención sobre el otro para que se transforme de acuerdo a los valores de la autonomía y la responsabilidad.

Ahora bien, como argumenta Infantino (2019), el contexto latinoamericano presenta circunstancias particulares que justificaron la aplicación de estas políticas, vinculadas a la crisis cíclica del capitalismo durante los noventa luego del Consenso de Washington en donde organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional lanzaron reformas de ajuste estructural. En este contexto, dichos organismos diagnosticaron el "retraso" de los países pobres a partir del "excesivo crecimiento" de las instituciones estatales. De este modo, la reducción de las funciones del Estado en materia de garantización de derechos se convierte en discurso hegemónico. En este contexto, como profundizaremos a continuación, se instalan concepciones dicotómicas de la sociedad civil y el Estado (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006), se produce una transferencia de responsabilidades del Estado a la sociedad civil (Álvarez Leguizamón 2006), así como un proceso de "oenegización" donde las ONG adquieren centralidad en el diseño de políticas sociales, culturales y educativas desde tendencias que avalan el corrimiento del Estado y la "tercerización" de sus funciones.

De acuerdo a estos procesos que describimos, se desarrollaron perspectivas que señalaron la disolución de las fronteras que definían el campo del arte como ámbito autónomo, analizando los vínculos entre el arte y la política (García Canclini 2010, Rancière 2011, Richard 2011, Mouffe 2014). La conceptualización del arte como *campo post-autónomo* de García Canclini (2010) echa luz sobre las intersecciones que existen entre el arte, la política, la economía, el mercado y los medios de comunicación. El autor elabora una reflexión que intenta superar el concepto de campo del arte del sociólogo Pierre Bourdieu entendido como espacio que se autoproclama autónomo frente a otros campos (político, económico) a partir de reglas de juego propias que definen la legitimidad. En palabras de García Canclini, en un mundo globalizado, "existen más procesos, dentro y fuera del campo, y en sus interacciones, que contribuyen a la des-definición del arte" (2010, p. 14). En este sentido, el arte pierde autonomía al entrecruzarse con otras áreas de la vida social, trascendiendo el circuito restringido para ocupar nuevos espacios, fenómeno que puede comprenderse a la luz de la emergencia de la cultura en tanto recurso.

En cuanto a la denominación y caracterización de este tipo de experiencias, distintos autores han propuesto distintos términos, como *arte transformador* (Roitter 2009) y *arte comunitario* (Palacios Garrido 2009; Nardone 2010). Para la presente investigación, nos interesa rescatar la perspectiva de las investigadoras Infantino, Moyano, Berzel y Echeverría (2016), que entienden estos proyectos en tanto *experiencias arte-transformadoras* que se inscriben en un espacio donde distintos agentes en desigualdad de condiciones disputan distintas modalidades artísticas y nociones sobre el qué, el para quién y el para qué del arte[13]. Es decir que se disputan distintos sentidos en torno a la inclusión y/o la transformación social, nociones que no son unívocas sino que adquieren distintos significados según los actores sociales y los contextos de uso. Esta conceptualización rescata la heterogeneidad que caracteriza a las prácticas e intervenciones que postulan el arte como herramienta social, ya que considera tanto la multiplicidad de agentes que las implementan como los distintos significados que se disputan.

[13] El libro *Disputar la cultura. Arte y transformación social* (2019) se propone abordar distintos proyectos desde lenguajes artísticos como la música (Talellis 2019), el circo (Infantino 2019), la danza (Echeverría 2019), el teatro comunitario (Mercado 2019), la fotografía (Moyano 2019) y el arte urbano (Cingolani 2019) en tanto experiencias arte-transformadoras donde se ponen en juego y se disputan distintos sentidos del para qué del arte.

5.4. Sociedad civil, tercer sector y Estado

Teniendo en cuenta que la presente tesis centrará su análisis en las particularidades de los proyectos de orquestas juveniles en el ámbito no estatal, resulta pertinente revisar teóricamente el concepto de sociedad civil y de tercer sector. Para esto, nos basaremos en algunos referentes teóricos que describen y analizan los tránsitos y las articulaciones entre la sociedad civil, el Estado y el mercado, y que resaltan la heterogeneidad de la sociedad civil o el tercer sector (Dagnino 2003; Roitter 2004; Dagnino, Olvera y Panfichi 2006; Hevia de la Jara 2009; Oszlak 2009), desde enfoques que tienen en cuenta las resistencias y las disputas.

Como argumenta Oszlak (2009), el Estado en tanto actor complejo y diferenciado, materializa su presencia a través de agencias que toman la responsabilidad de resolver una parte de la agenda social. Los problemas que ingresan a dicha agenda se convierten automáticamente en lo que Oszlak y O'Donnell denominaron "cuestiones socialmente problematizadas" (Oszlak y O'Donnell 1976). Eso implica determinadas tomas de posición que orientan luego ciertos cursos de acción, o lo que comúnmente denominamos políticas públicas. Ahora bien, como señala Mercado (2018), las cuestiones que ingresan a la agenda estatal suelen depender de las presiones de determinados actores sociales —tanto de las propias agencias estatales como de movimientos sociales organizados, colectivos y agrupaciones informales, etc.— así como de los lineamientos de la política internacional a través de recomendaciones de organismos internacionales, entre otras posibilidades. De modo que este enfoque nos ayuda a pensar cómo se incorporan determinados problemas a la agenda social como resultado de la demanda y la puja entre diversos actores sociales en la definición de dicha agenda (Mercado 2018). Por eso, considerar el papel que cumplen las organizaciones de la sociedad civil en la formulación de políticas públicas se vuelve un punto relevante de la investigación, siendo necesaria su revisión teórica desde abordajes que atiendan a su complejidad.

En primer lugar, tomaremos como referencia algunos trabajos compilados en el libro publicado en 2004 *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización* coordinado por Daniel Mato. En el trabajo de Mario Roitter (2004) incluido en dicha publicación, el autor explica que las visiones más comunes sobre el tercer sector lo identifican a partir de sus similitudes y diferencias con los otros dos sectores —el Estado y el mercado—. Comparten con las empresas su condición de no gubernamentales y con el Estado, su interés por temáticas relacionadas con lo público. Sin embargo, el autor argumenta que el tercer

sector no es una esfera separada del mercado y del Estado, discutiendo de este modo con las investigaciones que presentan al tercer sector como la encarnación de la sociedad civil. Estas posturas, catalogadas como *visiones topográficas* por José Nun (2002), expresan el discurso neoliberal. Ahora bien, el autor también crítica la visión que identifica al tercer sector como un simple reducto del neoliberalismo:

> En tal sentido, nos ubicamos en una posición menos unívoca que aquellas que sostienen que la sola idea de sector es una mera expresión del neoliberalismo. Si bien su ascenso mediático ha venido de la mano del nuevo (des) balance entre lo público y lo privado que impulsan los sectores conservadores en el ámbito mundial, de ello no puede derivarse que sea una idea en sí misma desechable (Roitter 2004, 18)

Es decir, si bien la generalización del término se produce en el contexto de consolidación de tendencias políticas conservadoras como el neoliberalismo, Roitter argumenta que esto no parece suficiente para considerar que la noción de sector sea meramente uno de sus subproductos. Como explica el autor, atribuir la idea del sector solo a este factor es una simplificación que supone dejar de lado que la idea de sector podría también estar "expresando la búsqueda de mayores grados de autonomía por parte de diversos actores sociales, tanto en la solución de algunos de sus problemas como de participación en lo público pero por fuera del Estado" (2004, 22). Por lo tanto, Roitter sostiene que la noción de sector no es un obstáculo ya que permitiría iluminar y dar cuenta de instancias privadas alternativas de organización social.

Por otro lado, respecto al concepto de sociedad civil, Roitter explica que es el término competidor de "tercer sector" y que ha sido difundido por el Banco Interamericano de Desarrollo y luego adoptado por el Banco Mundial. La sociedad civil, argumenta el autor, pretende un desplazamiento semántico respecto a la idea de sector, ya que la sociedad civil es comúnmente vista como equivalente al mundo asociativo y de la acción voluntaria. De este modo, Roitter propone un nuevo acercamiento al concepto de sociedad civil entendido como un espacio simbólico de conflicto y consenso:

> En este espacio simbólico se construye poder y se hace política en diálogo o enfrentamiento con el poder político y el poder económico. Ni separado ni aislado de la esfera de lo político y lo económico, es el escenario del conflicto y del consenso social. Allí, sin que ese allí tenga ninguna dimensión física, se procesan y articulan opiniones, representaciones —en los dos sentidos: representación

> política y representaciones de lo social—, así como acuerdos y enfrentamientos (Roitter 2004, 29).

Es decir, la sociedad civil es tanto la expresión de poder como de resistencias y/o tendencias alternativas. Siguiendo a Dagnino, Olvera y Panfichi (2006), la sociedad civil es un espacio heterogéneo de actores sociales que desarrollan formatos institucionales diversos (sindicatos, asociaciones, redes, coaliciones, mesas y foros, entre otros), y una gran pluralidad de proyectos políticos que expresan "los conjuntos de creencias, intereses, concepciones del mundo y representaciones de lo que debe ser la vida en sociedad, los cuales orientan la acción política de los diferentes sujetos" (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006, p. 43). Por lo cual la sociedad civil es el terreno donde entran a jugar distintos proyectos políticos que implican distintas concepciones ideológicas sobre la vida en sociedad.

Para resumir, la sociedad civil no sería el espejo del mundo asociativo ni una representación virtuosa de la sociedad, sino un espacio de lucha y de conflicto. Como argumenta Roitter, la sociedad civil no tiene organizaciones, sino que dichas organizaciones participan *en* la sociedad civil. En relación con este planteo, el trabajo de Evelina Dagnino (2003), publicado en la misma compilación, propone el concepto de *confluencia perversa* para describir el cruce entre dos tendencias políticas opuestas y contradictorias en la sociedad civil:

> De un lado, un proceso de ensanchamiento de la democracia, que se expresa en la creación de espacios públicos y de una creciente participación de la sociedad civil en los procesos de discusión y de toma de decisiones relacionadas con cuestiones y políticas públicas (...) Del otro lado y como parte de la estrategia del Estado para la implementación del ajuste neoliberal, hay una emergencia de un Estado mínimo que se ausenta progresivamente de su papel de garante de derechos (...) y su transferencia a la sociedad civil (Dagnino 2003) [traducción de Mario Roitter].

La perversidad reside, siguiendo a la autora, en que ambos proyectos requieren de una sociedad civil activa y propositiva. Esta identidad de propósitos es construida a partir de referencias comunes como "participación", "sociedad civil", "ciudadanía" y "democracia", cuyos significados son difíciles de descifrar. Por lo tanto, argumenta Dagnino, hay una disputa política entre proyectos políticos distintos, por los significados de dichas referencias comunes.

En la misma línea, Dagnino, Olvera y Panfichi (2006) analizan la heterogeneidad de la sociedad civil y del Estado, así como las relaciones entre la sociedad civil y la sociedad política. Los autores buscan hacer una crítica al modelo teórico que

> …separa radicalmente a la sociedad civil de la sociedad política, construyendo una dicotomía simbólica entre una sociedad civil homogénea y virtuosa y un Estado igualmente homogéneo, que encarna todos los vicios de la política concebida como mera lucha por el poder (2006, p. 17).

Por eso, proponen desechar esta visión maniqueísta para analizar la construcción democrática como una disputa que se da en los tránsitos y las articulaciones entre ambas esferas. Asimismo, sostienen que la heterogeneidad de la sociedad civil no solo se expresa a partir de proyectos políticos distintos sino también a partir de distintos procesos: microsociales (la tipología asociativa) mesosociales (formas de acción colectiva e interacción con otras asociaciones) y macrosociales (repercusiones en el espacio público).

En consonancia con estas perspectivas teóricas que exploran los tránsitos entre la sociedad civil y el Estado, retomaré el trabajo del antropólogo Felipe Hevia de la Jara (2009), quien propone analizar las interacciones entre la sociedad y el Estado desde lo que denomina como análisis relacional e interactivo entre sociedad y el Estado[14]. Dicho modelo se ubica a una escala *mezzo* y permite observar los vínculos macro-micro, trascendiendo los análisis centrados en alguna de las dos dimensiones: por un lado los análisis estructurales (macro), y por otro lado los análisis de pequeña escala (micro). De esta manera, para esta propuesta resulta fundamental observar los espacios de interacción, donde los actores sociales y estatales desarrollan estrategias y actualizan relaciones sociales.

Para analizar esas interacciones, Hevia de la Jara toma principalmente el concepto de *interfaz social* de Long (2001), quien introduce dicho concepto para explorar cuestiones de heterogeneidad social, diversidad cultural y conflicto en el marco de una perspectiva del actor. Tomando estos aportes, Hevia de la Jara e Izunza (2006) desarrollan el concepto de *interfaz socioestatal* como un tipo especial de interfaz social. Es así que la definen como un espacio de intercambio y de conflicto que, dentro de espacios estructurados, actualizan las interacciones entre los actores societales y los actores estatales (Hevia de la Jara 2009). Por otro lado, argumenta que "estas interfaces socioestatales están determinadas estructuralmente

[14] Siguiendo al autor, este modelo "se compone de cuatro premisas analíticas: está centrado en los actores y rescata su complejidad y diversidad; los espacios de interacción constituyen los puntos nodales de observación puesto que en ellos se desarrollan las estrategias y se actualizan las relaciones sociales que construyen los actores entre sí; la implementación de la política resulta tan o más importante que el diseño de la misma para explicar sus impactos y efectos; y las interacciones generan consecuencias —intencionales y no intencionales— e impactos en los actores sociales y estatales que deben ser cuidadosamente caracterizadas" (2009, p. 47).

tanto por la política pública como por los proyectos políticos de los actores (estatales y societales) concernidos" (2009, p. 56).

5.5. Gestión, participación y comunidad

En base a estas comprensiones complejas de la sociedad civil, en la presente tesis nos proponemos identificar distintas formas de intervención, gestión y/o participación que distintos sujetos que forman parte del proyecto estudiado llevan a cabo para sostener la propuesta. En este punto, desde una noción ampliada de la política[15] (Balbi y Rosato 2003; Gaztañaga 2009) consideraremos estas intervenciones bien como formas de gestión o autogestión (cultural), o bien como formas de participación social, comunitaria y/o ciudadana.

Como sostiene Simonetti (2019), la ampliación y diversificación de las políticas culturales en las últimas décadas se dio en paralelo a una diversificación en la cantidad de agentes que intervienen en las políticas culturales, lo que configura un espacio social integrado por artistas y públicos, colectivos, militantes, gestores y técnicos. Tomando a Dubois (2017), la autora señala que los cambios en las políticas culturales están relacionados a la apertura de nuevos puestos laborales, roles, acciones y perfiles profesionales. De modo similar, Bayardo (2014) explica cómo desde la década del ochenta y, especialmente con el afianzamiento del neoliberalismo en la década del noventa, las políticas de ajuste —las cuales afectaron especialmente el área de cultura— impulsaron el desarrollo de una nueva perspectiva en la organización del área: la gestión cultural. Estas demandas ciudadanas en torno al campo cultural acompañaron la construcción del concepto de la gestión cultural (País Andrade 2016).

A partir de esto, en las últimas décadas distintos autores han identificado un proceso de *profesionalización de la gestión cultural* (Martinell 2001; Bayardo 2005; Mariscal Orozco 2015), centrado en la formación de gestores culturales a nivel universitario, así como en la construcción de un campo académico de estudios interdisciplinares. Esto ha implicado el reconocimiento de saberes, prácticas laborales y especificación de perfiles profesionales (Mariscal Orozco 2015). Como señala Bayardo (2018), el sintagma "gestión cultural"

[15] Los abordajes etnográficos en antropología de las últimas décadas, han contribuido a ampliar la comprensión de la política, al alejarse de concepciones de la política como "esfera" o "campo" (Balbi y Rosato 2003), permitiendo comprenderla en el marco de distintos procesos sociales. En este sentido, la política no puede ser reducida a una esfera donde se dirime el poder entre funcionarios estatales y profesionales de la política (Gaztañaga 2009). Por lo tanto, entendemos que en el terreno de la sociedad civil, en el marco de organizaciones sociales, los ciudadanos pueden intervenir y participar de la política.

funciona como paraguas para agrupar la administración cultural, la animación o la promoción sociocultural bajo una etiqueta con marca profesionalizante. Sin embargo, siguiendo al autor, esta etiqueta "goza de una relativa aceptación que la inviste de la legitimidad suficiente para habilitar escuchas sobre proyectos e iniciativas de diverso orden y viabilizar interlocuciones en el campo cultural que quizás de otro modo no tendrían lugar" (2014, p. 21).

De este modo, entendemos la gestión cultural en sentido amplio como ese conjunto de prácticas que diversos actores sociales llevan adelante en contextos de demandas sociales para encontrar interlocuciones en el campo cultural. La profesionalización aparece como respuesta ante estas demandas sociales, de un "encargo social" que profesionaliza a las personas ante las necesidades de una sociedad compleja (Martinell 2001). Por eso, desde una mirada amplia, entendemos que distintas personas, con distintas experiencias, saberes y trayectorias, pueden intervenir en la gestión de propuestas culturales y/o artísticas. De este modo, tomamos una de las definiciones que nos ofrece Mariscal Orozco acerca de la gestión cultural en tanto práctica social, en tanto formas de acción que los agentes realizan para la satisfacción de sus necesidades en un campo determinado de la vida social (Mariscal Orozco 2008).

Ahora bien, más allá del concepto de gestión cultural, para acercarnos a una comprensión aún más amplia de las intervenciones que realizan los sujetos en la experiencia que abordamos en la presente tesis, tomamos los aportes de Oszlak (2009), quien señala que existen múltiples términos para dar cuenta de la participación movilizada por actores de la sociedad civil, sin embargo, nos ofrece una comprensión general acerca de este fenómeno, que nos parece útil para dar cuenta de la complejidad de estas diversas intervenciones en el caso de la investigación:

> Participación social, popular, comunitaria, ciudadana…, muchos nombres para designar un proceso según el cual determinados actores de la sociedad civil se movilizan, se "activan", irrumpen en un escenario público e intentan influir sobre las reglas y procesos que enmarcan sus condiciones de existencia y reproducción. En particular, sobre las políticas estatales y el modo de organización social a las que ellas apuntan (Oszlak 2009, p. 15).

De este modo, a la luz de los enfoques teóricos expuestos más arriba, que contemplan el papel de la sociedad civil en la formulación de políticas públicas, nos interesa visibilizar estos procesos mediante los cuales los ciudadanos participan de una organización de la sociedad civil, ya sea en la colaboración y/o gestión en distintos aspectos o demandando

recursos materiales y simbólicos al Estado. Como enfatizan Dagnino, Olvera y Panfichi (2006), la acción política no está limitada a la sociedad política, como sostiene la teoría dominante de la sociedad civil[16], sino que es parte de la lógica de la sociedad civil, cuyos actores hacen política disputando espacios de poder y orientando la política pública.

Como veremos más adelante, la intervención que analizamos por parte de distintos sujetos que se implican en la tarea de sostener, gestionar y llevar adelante la propuesta de orquesta estudiada, motoriza la construcción de sentidos acerca de la comunidad y lo comunitario. Analizaremos cómo estas lógicas de construcción de lo comunitario y de sentidos de pertenencia social no solo podrían resultar de un trabajo de sostén en conjunto sino que además, podrían estar respondiendo a procesos sociales de individualización[17]. Eso que Denis Merklen (2013) llama las *tendencias contemporáneas de individuación* o lo que Zygmunt Bauman (2003) denomina como tiempos de *desvinculación*. Según la primera conceptualización, la época contemporánea se encuentra atravesada por políticas del individuo que apuntan a la producción del individuo para que se asuma como un sujeto al mismo tiempo "activo" y "responsable" (Merklen 2013). Ahora, en cuanto a la segunda conceptualización, Bauman argumenta que en el contexto de modernidad líquida[18], vivimos tiempos de desvinculación:

> En resumen: se ha acabado la mayoría de los puntos de referencia constantes y sólidamente establecidos que sugerían un entorno social más duradero, más seguro y más digno de confianza que el tiempo que duraba una vida individual. Se ha acabado la certeza de que "volveremos a vernos", de que estaremos viéndonos repetidamente y durante un largo tiempo futuro (2003, p. 41)

El autor dirá que esto era lo que constituía el "fundamento epistemológico" de la experiencia de la comunidad, la cual define no como el simple agregado de seres humanos sino como un agregado estrechamente entretejido a partir de biografías compartidas a lo largo

[16] Como describen los autores, las teorías dominantes de la sociedad civil tienen una mirada acotada acerca de la sociedad política entendida como los actores e instituciones que intermedian las relaciones entre la sociedad civil y el Estado, como los partidos políticos y el parlamento, limitando así la política a estos actores.

[17] Desde la década del noventa, diversos estudios de la sociología francesa vienen analizando procesos de individualización de la vida social, a través de la elaboración de distintos conceptos. A modo de ejemplo podemos mencionar el trabajo de Robert Castel (1995) acerca de la *desafiliación social* o el de Michel Autes (2004) acerca del concepto de *desligadura.* En términos generales, estas conceptualizaciones buscan dar cuenta de la falta de redes de contención así como de estructuras que le dan sentido al sujeto.

[18] En numerosos trabajos, Bauman ha analizado el concepto de *modernidad líquida* para referir a una época donde los vínculos humanos se vuelven cada vez más inestables y frágiles.

de una historia y de una expectativa larga de interacción (Bauman 2003). Sin embargo, el autor adquiere una mirada un tanto nostálgica sobre la comunidad, afirmando que dicha experiencia se ha acabado cediendo ante estas lógicas de desvinculación.

Ahora bien, superando esta mirada nostálgica de la comunidad como paraíso perdido, casi irrecuperable, nos interesa visibilizar cómo las construcciones comunitarias pueden emerger como respuesta o formas de resistencia justamente ante esos procesos de individualización. Los enfoques contemporáneos de comunidad analizan cómo las comunidades pueden ser re-creadas por diversos procesos sociales (Schiaffini 2017). Más que seguir las visiones clásicas de la comunidad[19] en tanto unidad esencial que parece disolverse, nos interesa enfocarla como una construcción contemporánea que responde a procesos sociales. Es decir, la comunidad no es una esencia que necesariamente se ve amenazada por el mundo exterior, sino que vendría a constituir una respuesta, una construcción alternativa ante estos procesos sociales de individualización.

6. Organización de la tesis

Como describimos anteriormente, el propósito de esta tesis es analizar las experiencias de orquestas infantiles y/o juveniles que se implementan en el ámbito no estatal en la Ciudad de Buenos Aires, focalizando en los modos de gestión de un proyecto en este ámbito en particular, como así también los usos y sentidos que construyen los distintos agentes respecto a la música como potencial de inclusión y/o transformación social.

Para dar comienzo al análisis, en el Capítulo 1 realizaremos una contextualización histórica a nivel internacional y a nivel local del panorama de experiencias de orquestas infantiles y/o juveniles. Luego, procederemos a describir e historizar el proceso de conformación de la asociación civil así como su trayectoria hasta la actualidad. Este proceso lo analizaremos a la luz del contexto latinoamericano más reciente en el cual se renueva el papel del Estado en las políticas públicas así como también se construyen nuevas concepciones de política cultural.

En el Capítulo 2, el objetivo consiste en describir y analizar las modalidades, estrategias y perspectivas de gestión que sostienen las integrantes del equipo de gestión,

[19] Schiaffini (2017) realiza un recorrido por las visiones clásicas del concepto de comunidad en antropología y sociología, las cuales en términos generales la definieron como una entidad cerrada en sí misma, una totalidad que se enfrenta a las transformaciones impuestas por la sociedad general y cuya disolución está dada de antemano.

alianzas y comunicación de la asociación. Analizaremos los posicionamientos, las demandas y las tramas de relaciones que los agentes establecen con otros actores a partir de determinadas dificultades estructurales que se presentan en la experiencia del proyecto.

En el Capítulo 3, nos proponemos visibilizar, describir y analizar el conjunto de intervenciones que realizan otros sujetos que participan de la experiencia, como los referentes de la cooperadora de madres y padres, y los jóvenes referentes del Centro de Estudiantes. Analizaremos cómo ciertas dificultades estructurales movilizan a estos sujetos a involucrarse, participar, colaborar y/o gestionar el proyecto desde distintas trayectorias, perspectivas y saberes.

En el Capítulo 4, apuntamos a describir y analizar las diversas potencialidades atribuidas a la música, dando cuenta de la complejidad y diversidad de sentidos que se construyen en la práctica. Particularmente, pondremos el foco sobre las construcciones acerca del sentido de comunidad que diversos sujetos le dan a la experiencia, en tanto espacio de comunidad y de vínculos sociales. Planteamos que en la práctica, los sujetos pueden construir lógicas alternativas que aparecen como forma de respuesta a determinados procesos sociales.

CAPÍTULO I:

Historización de la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo. Un proceso de institucionalización en el marco de nuevos contextos sociales y políticos

1. Las orquestas infantiles y juveniles: historia, surgimiento y contexto local.

Como describimos en la introducción, desde la década del setenta se vienen desarrollando iniciativas de orquestas infantiles y juveniles que se consolidaron en América Latina a través de un modelo que complementa la educación musical con objetivos de inclusión social (Escribal 2017), así como una coincidencia en desarrollar la enseñanza musical a través de la práctica orquestal con un foco en las poblaciones en una situación de vulnerabilidad (Avenburg, Cibea y Talellis 2017). Siguiendo a Avenburg (2018), estas iniciativas se desarrollaron en las coyunturas sociales y económicas de fines del siglo XX, las cuales se caracterizaron por una reducción de políticas sociales, ajuste fiscal y desregulación económica que generaron un aumento del desempleo y de la exclusión social. En este sentido, en línea con lo que se ha mencionado en el capítulo anterior respecto a la ampliación de las políticas culturales y a la emergencia del uso de la cultura como recurso, las orquestas infantiles y juveniles se enmarcaron en este contexto social y, muchas de ellas, se inscribieron como proyectos que proponían la inclusión a través del arte, ubicando a la música como herramienta de solución de problemas sociales.

Si bien el crecimiento y consolidación de estas propuestas puede vincularse con la acentuación del neoliberalismo en la década del noventa, las primeras experiencias latinoamericanas de orquestas infantiles y/o juveniles de este tipo sucedieron en Chile, a través del liderazgo del músico y compositor Jorge Peña Hen. Aunque el mayor desarrollo se dio en Venezuela a partir de la década del setenta (Escribal 2017), con la experiencia de la Orquesta Nacional Juvenil, que más tarde daría lugar al Sistema Nacional de Orquestas Infantiles y Juveniles, más conocido como “El sistema”. Los investigadores coinciden en que este modelo fue el antecedente más influyente de las iniciativas de orquestas infantiles y/o juveniles. La Orquesta Nacional Juvenil fue fundada en 1975 por el músico venezolano José Antonio Abreu, influido por las metodologías de educación músical que había conocido en Copenhague (Escribal 2017). Desde 1979, esta Orquesta Nacional Juvenil forma parte de una Fundación del Estado, que desde 1995 es la Fundación del Estado para el Sistema de

Orquestas Juveniles e infantiles de Venezuela[20]. De esta manera, lo que comenzó siendo una experiencia particular, se comenzó a constituir en un sistema (Escribal 2017). Así, uno de los objetivos consiste en promover la creación de nuevas orquestas así como su trabajo articulado. Según los documentos, el Sistema está "consagrado al rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud, mediante la instrucción y la práctica colectiva de la música" (Fundación Musical Simón Bolívar, *El Sistema*, s/f). De este modo, el modelo venezolano marcó el camino para un conjunto de iniciativas que proponen la enseñanza artística —a partir de la práctica orquestal— como herramienta de resolución de problemáticas sociales diversas.

Este modelo fue ingresando poco a poco a las agendas de los organismos internacionales así como a las políticas públicas de los Estados latinoamericanos. Particularmente desde la década de los noventa, fue replicado en distintos países latinoamericanos como Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Costa Rica, México, Uruguay y Ecuador (Avenburg 2018), con el apoyo de organismos multilaterales como la Organización de Estados Americanos (OEA), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), El Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). De hecho, la UNESCO proclamó en 1995 la formación y consolidación de un Sistema Mundial de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles, otorgando de ese modo relevancia y prioridad mundial a este tipo de proyectos (Wald 2016).

En la Argentina, las primeras orquestas infantiles y/o juveniles surgieron hacia fines de la década del noventa. En 1995, la Secretaría Nacional de la Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF) del Ministerio de Desarrollo Social, implementó la primera orquesta juvenil: la Orquesta Infantil y Juvenil de la SENNAF. En 1998, se creó la Orquesta de Lugano desde el Proyecto Orquestas Infantiles y Juveniles del Programa Zonas de Acción Prioritaria (ZAP) desde el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires[21]. A su vez, ese mismo año se creó la Orquesta-Escuela de Chascomús, que sería el núcleo inicial de la Fundación Sistema de Orquestas Infantiles y Juveniles de Argentina[22]. Estas primeras

[20] Actualmente, la Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela, del Ministerio del Poder Popular, Gobierno Bolivariano de Venezuela.

[21] Actualmente depende de la Gerencia Operativa de Recorridos Educativos (Dirección General Escuela Abierta, Subsecretaría de Equidad Educativa) del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, y cuenta con 16 orquestas (Avenburg 2018).

[22] Se trata de una organización no gubernamental creada en 2005 por iniciativa de José Antonio Abreu, músico y fundador del Sistema de Orquestas de Venezuela.

iniciativas tuvieron una fuerte inspiración en el modelo venezolano (Wald 2015) y siguieron una línea de acción que repetía grandes rasgos de las experiencias latinoamericanas previas: atender la vulnerabilidad social, fortalecer los procesos educativos frente a la repitencia, prevenir la vulneración de derechos y promover ámbitos de participación frente al uso de las drogas en jóvenes y niños (Escribal 2017).

Es a partir de estos inicios que fueron surgiendo diversas propuestas dependientes de distintos Ministerios, Secretarías, así como de organizaciones no estatales, a nivel local, provincial y nacional (Talellis 2019). Particularmente a partir de 2004, estas propuestas se multiplicaron (Avenburg, Cibea y Talellis 2017). En ese mismo año, se creó el Programa Social de Orquestas Infantiles y Juveniles, hoy perteneciente al Ministerio de Cultura de la Nación con el "objeto de extender y consolidar el modelo en todo el territorio nacional, a través de un esquema de articulación con municipios, provincias y organizaciones de la sociedad civil" (Resolución 2532/04, Secretaría de Cultura, Presidencia de la Nación). Fue en este punto donde se buscó unificar por primera vez las iniciativas de las orquestas infantiles y juveniles bajo una política pública de alcance nacional. El programa cuenta con dos líneas: una orientada a la música académica europea y otra más orientada a música latinoamericana (Andrés Chazarreta). En la actualidad, depende de la Dirección Nacional de Diversidad y Cultura Comunitaria, de la Secretaría de Gestión Cultural (Ministerio de Cultura de la Nación). El programa, por lo general, suministra los instrumentos, brinda herramientas pedagógicas así como capacitaciones, mientras que la contraparte se ocupa de los sueldos y del espacio para desarrollar la actividad (Avenburg 2018)[23].

Por otro lado, en 2008 se impulsó el Programa de Orquestas y Coros para el Bicentenario[24] como una de las principales líneas de acción de la Dirección Nacional de Políticas Socioeducativas del Ministerio de Educación de la Nación, en gran parte con la colaboración financiera de la Organización de los Estados Americanos. Con la asunción del gobierno del Frente Cambiemos en 2015, se produjo una descentralización y provincialización del programa que dificultaron su continuidad (Vázquez 2017)[25]. En 2021, el

[23] Para profundizar en este Programa, véase Avenburg (2018).
[24] El Programa se propone la constitución de coros y orquestas infantiles y juveniles en escuelas de nivel primario y secundario, municipios y universidades nacionales, con el objetivo de revinculación de los niños y jóvenes que se han desvinculado de la escuela (Pautas de implementación del Programa Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles).
[25] Para profundizar en este Programa, véase Vazquez (2017).

Ministerio de Educación comunicó el relanzamiento del programa, bajo el nombre de Programa Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles.

Además de estos dos programas de alcance nacional, podemos mencionar numerosos programas provinciales[26] que se han desarrollado a lo largo de los años desde distintas dependencias institucionales que van desde las áreas de Cultura y Educación (aunque con una fuerte predominancia de Educación), los cuales proponen, en términos generales, la creación de orquestas infantiles y/o juveniles o bien la articulación con iniciativas existentes. Asimismo, identificamos que en términos generales, estos programas presentan objetivos que van desde la inclusión, transformación o integración social hasta la mejora en el acceso a bienes y servicios culturales de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

Siguiendo a Avenburg (2018), una de las particularidades del panorama argentino es la existencia de múltiples proyectos y programas públicos (nacionales, provinciales, municipales), privados y de la sociedad civil que despliegan diversas articulaciones entre sí. En 2015, en un relevamiento realizado por el Grupo de Investigación sobre Música e Inclusión Social de la Universidad de Avellaneda, acerca de los distintos proyectos y programas en el Gran Buenos Aires, las autoras hallaron un panorama de 116 orquestas con distintas modalidades de gestión[27]: 36 ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 80 distribuidas en los partidos del Gran Buenos Aires (Avenburg, Cibea y Talellis 2017).

2. Del corrimiento del Estado a una nueva etapa de políticas públicas

Este panorama complejo y diverso caracterizado por la multiplicación de experiencias, proyectos y programas públicos de orquestas infantiles y/o juveniles con propuestas de inclusión y/o transformación social, podemos comprenderlo a la luz de una

[26] Podemos mencionar, por ejemplo, al Programa Provincial de Orquestas Escuela (Ministerio de Educación de la provincia de Buenos Aires) creado en 2005, el Programa Provincial de Orquestas, Ensambles y Coros Infanto Juveniles (Secretaría de Cultura de la provincia de Entre Ríos), el Programa de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Jujuy (Ministerio de Educación, provincia de Jujuy), el Programa Coros, Orquestas y Ensambles Escolares (Ministerio de Educación, provincia de Córdoba), el Programa Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles (Ministerio de Educación, provincia de Río Negro), el Programa Provincial de Coros y Orquestas Infantiles y Juveniles (Ministerio de Educación, provincia de Mendoza), el Programa de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles (Ministerio de Educación, provincia de Catamarca), y el Programa Coros Orquestas (Ministerio de Gobierno y Educación, provincia de Neuquén).

[27] Las autoras identifican distintas modalidades de gestión en las que se insertan los proyectos o programas de orquestas: gestión única (desde el Estado o la sociedad civil) o gestión articulada (tanto del Estado como desde la sociedad civil).

nueva etapa política —tanto a nivel nacional como regional en América Latina— de renovación de políticas públicas culturales, sociales y educativas.

Como describimos en la introducción, la multiplicación de experiencias de arte y transformación social se puede rastrear desde la década del noventa, en un contexto de implementación de un modelo político y económico neoliberal. En dicho contexto, en el que se desvió la centralidad del Estado en cuestiones sociales, comenzaron a crecer los discursos que revalorizan el papel de la sociedad civil en la construcción de la democracia (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006). Es así que, especialmente a partir de los años noventa en Argentina, crecieron las propuestas abocadas al tratamiento de problemáticas sociales desde el arte y la cultura que se formalizaron en el ámbito de la sociedad civil. Estas iniciativas se fueron institucionalizando en un marco de retracción del Estado en su función de garante de derechos (Infantino, Moyano, Berzel y Echeverría 2016):

> Dicho contexto (...) se caracterizó por una retórica que involucró un discurso de corrimiento del Estado en su rol de garante de derechos y la dificultad a la que se enfrentaban las organizaciones y colectivos para encontrar interlocutores en él. Esto motivó a muchas de las experiencias (...) a conformarse en organizaciones de la sociedad civil (2016, p. 9)

Sin embargo, en la primera década del siglo XXI, se configuró un nuevo panorama político en Latinoamérica, caracterizado por gobiernos democráticos alineados con discursos de izquierda o centro-izquierda[28] (Santini 2017). Como describe Alexandre Santini, este contexto representó un quiebre respecto del período anterior, vinculado a las reformas económicas neoliberales:

> La primera década del siglo XXI en América Latina puede caracterizarse como un ciclo de estabilidad económica que quebró la tradición de inestabilidad y autoritarismo que marcó la historia de buena parte de los países del continente desde la segunda mitad del siglo XX hasta el final de la década de 1990. Este nuevo período se caracterizó, también, por un alineamiento político más hacia la izquierda entre los diferentes países de América Latina, en contraposición al período inmediatamente anterior (Santini 2017, p. 22).

[28] Podemos mencionar algunos ejemplos como el gobierno de Hugo Chávez en Venezuela (1999), Ricardo Lagos en Chile (2000), Luiz Inácio "Lula" da Silva en Brasil (2003), Néstor Kirchner en la Argentina (2003), Fernando Lugo en Paraguay (2008), Tabaré Vázquez en Uruguay (2005), Evo Morales en Bolivia (2006), Ollanta Humala en Perú (2011), Rafael Correa en Ecuador (2006).

Santini señala que la experiencia de las políticas culturales desarrolladas en Brasil a través de la implementación del programa Cultura Viva y de Puntos de Cultura[29], inspiró a los gobiernos de la región a implementar políticas públicas similares. Siguiendo al autor, esta experiencia posibilitó la creación de políticas públicas y marcos legales a nivel local y nacional en diversos países, así como acciones en conjunto con organismos internacionales. Por otro lado, cabe destacar la experiencia de la Plataforma Puente Cultura Viva Comunitaria, un movimiento que tiene su origen en 2010 en Medellín, Colombia, en el que 100 organizaciones culturales se reunieron para establecer un programa de acción con el objetivo de lograr una incidencia más efectiva en las políticas públicas así como en la acción del Estado en las políticas culturales (Infantino 2019). Esta red de redes latinoamericanas[30] fue acompañando e impulsando el desarrollo de las políticas culturales brasileñas en el resto del continente.

De este modo, siguiendo a Infantino (2019), se produce un viraje en los modelos de políticas culturales y en las maneras de pensar a la cultura, el rol del Estado y los vínculos con la sociedad. La implementación de estas políticas culturales en Brasil así como la experiencia de Cultura Viva Comunitaria en Colombia, introducen un cambio profundo en las maneras de conceptualizar y gestionar las políticas culturales, en donde el Estado se pensó desde su rol de promotor y regulador de la demanda de la sociedad civil (Vich 2014; Infantino 2019). En este sentido, el concepto de "cultura viva comunitaria" fue el eje orientador de estas intervenciones, en donde se reconoció la agencia de otros actores sociales más allá del Estado, es decir, en donde prevalece la idea de una cultura viva en la sociedad. A su vez, cobró relevancia el principio de "ciudadanía cultural" (Chauí 2006), que concibe la participación activa de las organizaciones sociales en el diseño e implementación de las políticas culturales. Como explica Benhabib (2018), el concepto puntos de cultura hace referencia a una construcción "de abajo hacia arriba", que apunta a fortalecer experiencias preexistentes en lugar de diseñar propuestas "desde una oficina".

En el caso de la Argentina, la versión de esta política se expresó en el Programa Nacional de Puntos de Cultura, creado en 2011 y administrado actualmente por la Secretaría

[29] Cultura Viva y Puntos de Cultura fueron dos programas implementados a partir de 2004 desde la gestión del ministro de cultura Gilberto Gil, en el marco de la presidencia de Lula da Silva.

[30] Como detalla Santini, este movimiento nucleó a distintas organizaciones que venían compartiendo redes desde los años noventa, entre ellas la Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social, la Red Latinoamericana de Teatro en Comunidad, la Red Centroamericana de Arte Comunitario, entre otras.

de Cultura de la Nación, del Ministerio de Cultura de la Nación. El Programa busca "fortalecer las acciones de redes, colectivos y organizaciones culturales de anclaje territorial, a través del apoyo técnico y económico para el sostenimiento de sus espacios y el mejoramiento de sus proyectos culturales comunitarios" (Ministerio de Cultura, s/f). A través de convocatorias públicas, el Programa brinda apoyo económico y capacitaciones a organizaciones de la sociedad civil que desarrollan proyectos culturales comunitarios para la inclusión social, la revalorización de la identidad local y la participación ciudadana (Benhabib 2018)[31].

De esta manera, mientras que rastreamos la multiplicación y definición de las experiencias de arte y transformación social —entre ellas las orquestas infantiles y juveniles— en la década del noventa, en un contexto de reformas neoliberales que avalan el corrimiento del Estado en su función de garante de las políticas públicas, por otro lado podemos identificar un segundo período o contexto de época signado por la multiplicación de estas experiencias, pero ahora inscriptas en el marco de nuevos paradigmas de políticas culturales y de nuevos programas estatales de alcance nacional que abren el horizonte de posibilidades de este tipo de propuestas implementadas desde la sociedad civil.

3. Historización de la Asociación Civil Templar

Es precisamente en este contexto de época que describimos más arriba, que surge el proyecto de orquesta que es objeto de esta tesis. En sus inicios, el proyecto surgió como "La Orquesta de San Telmo", transitando una primera etapa caracterizada por la informalidad —es decir, sin personería jurídica ni fuentes de financiamiento oficiales—, hasta su formalización en asociación civil, la consolidación de equipos de trabajo así como de un programa educativo basado en distintas actividades y etapas de aprendizaje. Por eso, nos proponemos hacer un análisis de ese recorrido que transitó el proyecto, entendido como un proceso de institucionalización, para explorar las modalidades de gestión y de construcción en el marco de una red de relaciones tejidas con diversos actores sociales.

Como mencionamos anteriormente, la organización trabaja con un programa educativo en donde los participantes van pasando por distintas etapas de aprendizaje del instrumento y el lenguaje musical. En la primera etapa, se encuentra el taller de Iniciación Musical, dirigido principalmente a niños de 3 a 5 años donde se trabaja el contenido a partir

[31] Para profundizar en este Programa, ver Benhabib (2018) y Sanchez Salinas y Fernandez (2021).

del juego, el canto y el ritmo. Luego, avanzan al taller de Pre-Orquesta, aproximadamente a partir de los 6 años, donde a través del juego se incentiva la elección de un instrumento propio. Una vez que finalizan este taller y eligen un instrumento, avanzan a la Orquesta Inicial y, luego, a la Orquesta-Escuela Juvenil. Una vez que ingresan a cualquiera de las dos orquestas, empiezan a recibir clases de instrumento y de lenguaje musical[32]. Asimismo, la asociación cuenta con un taller de Danzas Folklóricas para adultos (tanto familias de los participantes de las orquestas como otras personas que se acercan desde otro lugar, ya sea por interés o cercanía en el barrio).

La asociación está integrada por un equipo de diecisiete docentes, dos directoras de orquesta, una cooperadora de padres y madres, un equipo social, un área de gestión, alianzas y comunicación y aproximadamente 250 niños y jóvenes. La participación en las actividades es gratuita y la organización se encarga de la compra de instrumentos y materiales necesarios para cada participante. Actualmente, las clases y los ensayos se desarrollan en un Centro de Formación Profesional (CFP) del SUTERH (Sindicato Único de Trabajadores de Edificios de Renta y Horizontal), en el barrio de Monserrat, en el marco de un convenio carta-acuerdo[33] [34].

Ahora bien, tanto la estructura del equipo de la asociación como el desarrollo del programa educativo que ofrece son aspectos que se fueron construyendo a lo largo de varios años desde la creación de la primera orquesta hasta el presente. Es decir, hubo un proceso de formalización que involucró el trabajo de tramitar la personería jurídica, recibir nuevos participantes y familias, conseguir nuevos convenios y donaciones para el sostén económico, así como espacios físicos para la realización de los ensayos y las clases. Este proceso adquiere distintas particularidades al ser parte de una iniciativa no estatal, es decir, involucra estrategias, acciones y situaciones particulares que explicaremos a continuación.

[32] Dependiendo del nivel de conocimiento musical de los chicos/as que ingresan, pueden incorporarse a una u otra orquesta. Si bien hay edades estipuladas, la directora ha señalado en las entrevistas que el programa educativo está pensado más en torno al nivel de cada participante y no tanto a la edad.

[33] Una carta-acuerdo es un documento de buena voluntad que se firma entre las partes pero que carece de validez legal y tiene una duración de un año. Más adelante nos detendremos sobre este aspecto.

[34] Cabe aclarar que en forma posterior a la escritura de esta tesis, la Asociación Templar está trabajando con el FATERYH (Federación Argentina de Trabajadores de Edificios de Renta y Horizontal) en la firma de un convenio marco de colaboración con el objetivo de fortalecer el proyecto de la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo.

3.1. Primera etapa: entre la informalidad y las redes de actores barriales

La orquesta[35] comenzó a funcionar a principios de 2014 en San Telmo y al comienzo reunía a quince chicos y chicas. La directora y fundadora de la asociación relata el surgimiento de la orquesta como producto tanto de su iniciativa como de "actores del barrio" y de las familias:

> La realidad es que actores del barrio… digo actores porque son personas como gestores barriales. San Telmo tiene mucho así de barrio de corazón, entonces hay personas que tienen sus negocios y que además quieren gestionar cuestiones culturales para el barrio, y sociales… O clubes. Y me empezaron a contactar para armar una orquesta, la orquesta de San Telmo. Estos impulsores de proyectos tenían la iniciativa, las ganas de tener su orquesta, así me contactaron y así nació la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo (Entrevista a Clara Ackermann, directora de la asociación civil y directora de orquesta de la Juvenil, agosto de 2021).[36]

En cuanto a su iniciativa personal, la directora cuenta que era algo que venía pensando y proyectando desde hacía mucho tiempo, antes de estudiar la carrera de Dirección Orquestal y Coral. Sin embargo, también resalta las condiciones que le permitieron llevar adelante la propuesta, en las que marca el rol que cumplieron distintos "actores del barrio"[37] en el desarrollo del proyecto:

> Yo pienso... mi iniciativa fue siempre, o sea antes de estudiar la carrera, siete años antes, pero bueno uno a veces tiene iniciativas y solo no las puede hacer y de pronto aparece el espacio propicio en el momento justo como para que se siembre esa semillita y crezca (...) Y las cosas se fueron dando y de pronto actores del barrio se enteraron de que yo dirigía una orquesta que estaba ahí y me contactaron, me ofrecieron armar la orquesta sin nada porque la verdad que no había nada, o sea no había ni plata ni espacio físico para que funcionara (Entrevista a Clara, directora, agosto de 2021).

---

[35] En este punto, aclaramos que cuando nos referimos a la "orquesta", estamos hablando de los inicios, cuando había solo una. Es decir, el proyecto antes solo llevaba el nombre de Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo, pero a través de los años, esa primera orquesta se dividió y así se le sumó la Orquesta Inicial. Fue recién cuando se conformaron en asociación civil, que el proyecto adquirió el nombre oficial de Templar. Sin embargo, es preciso aclarar que hasta el día de hoy las personas se refieren al proyecto en general como la "Orquesta Escuela de San Telmo" o su abreviación OESAT.

[36] La primera vez que se referencia a los entrevistados es a través de sus nombres y apellidos, en el caso que hayan acordado y/o solicitado aparecer con sus nombres, y se referencian también sus roles. Luego aparecerá solo el nombre propio junto al rol principal.

[37] El uso de comillas en estos casos es para indicar que se trata de una categoría nativa surgida durante la realización del trabajo de campo.

De este modo, observamos que la directora subraya el rol que cumplieron ciertos "actores del barrio" en el desarrollo de la orquesta, reconociendo la potencialidad de lo colectivo a la hora de impulsar el proyecto. Asimismo, señala el rol de las familias como algo significativo que se dio con mucha fuerza en estos inicios. Previamente a la creación de la orquesta, la directora trabajaba en otro espacio de orquesta para niños. Sin embargo, a partir de determinadas circunstancias, resolvieron abrirse y crear una nueva orquesta tanto desde su iniciativa como la de los padres y madres de los niños que asistían allí. En una entrevista con la directora, volvemos a registrar esa valoración del proceso colectivo de la creación del proyecto, en relación con el rol de las familias, lo cual con el tiempo, decantó en un tipo de organización que ella identifica como "comunitaria":

> Pero las familias estaban ahí al pie del cañón "busquemos un espacio y sigamos y hagamos nuestra orquesta". Entonces hay un par de padres y madres fundacionales que estuvieron en el inicio que son pilares y que están al día de hoy y son fundamentales en la organización comunitaria del proyecto (Entrevista a Clara, directora, agosto de 2021)

En cuanto a la búsqueda de un espacio físico donde la orquesta pudiera reunirse y ensayar, en los inicios transitaron entre distintos espacios que algunas personas del barrio les cedieron, pero que pronto resultaron problemáticos para garantizar el buen funcionamiento de las actividades. En 2014, poco después de crearse la orquesta, algunos gestores barriales los ayudaron a conseguir un espacio para realizar los ensayos, en un salón del Polideportivo Martina Céspedes en el barrio de San Telmo. Sin embargo, la ubicación debajo de una autopista pronto presentó dificultades para llevar a cabo las actividades y los ensayos, por lo que decidieron buscar otros espacios. Fue luego de esta experiencia que algunos restaurantes del barrio alrededor de Plaza Dorrego le ofrecieron a la directora sus espacios para los ensayos de la orquesta. Señala que "el barrio estaba abriendo sus puertas y diciendo vamos con todo, ayudamos con lo que sea necesario" (Entrevista a Clara, directora, agosto de 2021).

Sin embargo, esta situación también comenzó a presentar ciertos problemas, ya que no se podía garantizar la regularidad ni la estabilidad en el uso de estos espacios. La directora señala que no siempre podían ensayar en el mismo restorán y que había días en que las salas que les prestaban no estaban disponibles. Es por esto que surgió la necesidad de contar con un espacio fijo y seguro, un "lugar permanente" para "echar raíces" como contaba la directora en un discurso en el marco de un concierto (Concierto en Fundación Mercedes Sosa, octubre 2021). A partir de estos inconvenientes respecto al espacio, la directora comenzó una

búsqueda activa a través de Internet de todos los espacios de San Telmo, hasta que se encontró con la Fundación Mercedes Sosa[38] ubicada en dicho barrio. A través de un teléfono de la página web, se contactó con la Fundación y le respondieron que fuese a una reunión el día siguiente. Cuenta que por medio de una entrevista informal, la directora le contó a Fabián Matus (entonces presidente de la Fundación e hijo de Mercedes Sosa) sobre el proyecto e inmediatamente accedieron a prestarles el lugar para la realización de las clases y los ensayos.

Es interesante resaltar cómo estas situaciones informales, en donde se juegan los vínculos con distintos actores del barrio, habilitaron colaboraciones que permitieron que la orquesta pudiera funcionar. Es decir, observamos en estos comienzos cómo en una situación de informalidad y a través de vínculos de apoyo y de solidaridad, la intervención de distintos actores del barrio activó y le dio impulso al proyecto, aunque sin desconocer la existencia de ciertas problemáticas que surgieron respecto a la funcionalidad de los espacios y a la falta de un documento que les otorgara validez legal como ser la personería jurídica.

Destacamos, en este sentido, el rol que jugó la articulación del proyecto con el ámbito barrial y los distintos actores y/o gestores barriales. En la literatura sobre los barrios urbanos, ha sido una tendencia histórica la de equiparar al barrio con comunidad y/o lazos de reciprocidad (Menazzi 2008), al concebirlo como espacio natural para la solidaridad[39]. Sin embargo, lejos de caer en equiparaciones mecánicas, nos interesa pensar al barrio como un territorio donde pueden intervenir distintos actores como asociaciones, clubes, empresas y agrupaciones, habilitando una red de vínculos y colaboraciones que también involucran formas de hacer política y de disputar recursos, que dan cuenta de estrategias políticas para construir proyectos así como activar aliados y prácticas de apoyo.

Es entonces que la orquesta logró mudarse a la Fundación Mercedes Sosa en 2014, un mes después de comenzar sus actividades. Fue a partir de este acuerdo de carácter informal con la Fundación, que "la orquesta empezó a tomar forma" (Entrevista con Clara, directora,

[38] La Fundación Mercedes Sosa para la Cultura es una organización sin fines de lucro que tiene como uno de sus objetivos difundir el patrimonio artístico de la cantante argentina de folklore Mercedes Sosa. La Fundación se ubica en un antiguo edificio del barrio de San Telmo, el cual ha tenido distintas funciones a lo largo de su historia (hospital, colegio, centro penitenciario, entre otros).

[39] Lujan Menazzi (2008) realiza un recorrido histórico por los distintos enfoques teóricos sobre el "barrio" y su conjugación con el concepto de "comunidad", los cuales emergieron en las ciencias sociales en Argentina en el contexto de transición democrática donde la preocupación por la estabilidad del sistema democrático pasó a ser un eje central. Estos enfoques tendieron a equiparar "barrio" con "comunidad", concebidos como tipos ideales, en tanto "ámbitos idílicos y aconflictivos, sin una clara ubicación temporal ni espacial" (2008, p. 2).

agosto 2021). Aunque también señala que como todavía no eran formalmente una asociación civil, no podían recibir donaciones ni realizar convenios de forma oficial. En este punto, la directora señala las dificultades que implica la realización del trámite de la personería jurídica que debe presentarse ante la IGJ (Inspección General de Justicia). Más allá de esto, tomó la decisión de continuar con el proyecto aunque no tuvieran los papeles:

> Tenemos que existir, tiene que estar la orquesta, tenemos que estar tocando, tenemos que dar un concierto, tiene que haber música, niños, jóvenes que es el objetivo, y después lo otro se va a ir dando. Bueno, la personería jurídica no estaba, no importa, arranquemos. Porque lo más importante es el proyecto en sí, personería jurídica sola no te sirve para nada, si no está el proyecto, ¿que? (...) Y así la verdad es que el proyecto creció muy rápido, y con mucha fuerza porque el primer día ya estábamos haciendo música (Entrevista a Clara, directora, agosto de 2021).

Si bien la falta de personería jurídica no fue tomada como un limitante para realizar las actividades, dicha condición presentó dificultades para recibir donaciones, hacer convenios o inscribirse a concursos, subsidios, entre otros trámites, lo cual fue un obstáculo a la hora de gestionar los recursos como horas docentes e instrumentos musicales. A pesar de esto, en esos primeros años se buscaron otras herramientas o estrategias para garantizar el sostén. Por ejemplo, pudieron tramitar una donación de instrumentos en el marco de una convocatoria del Ministerio de Seguridad de Nación que únicamente requería del número de expediente del trámite de la personería jurídica. Además, empezaron a buscar estrategias de autofinanciamiento a través de la organización de distintas actividades como peñas, festivales y otros eventos para recaudar dinero, actividades que eran organizadas por el grupo de madres y padres, quienes describen las dificultades que presentó este período para la recaudación:

> Pero era dedicar, o sea, apostar a un proyecto de la nada, o sea, era que… nada, las primeras peñas que se hicieron en la fundación, todo lo que se recaudaba no era cuánto recaudamos, [sino] *cuántos sueldos nos alcanzan*. Porque los profes, algunos venían de buena onda hasta que pudieran cobrar. Otros necesitaban cobrar porque necesitaban viajar, no tenían mucha posibilidad económica de donar (...) Y así era… o sea, las primeras peñas arrancábamos a las seis de la mañana y terminábamos once de la noche (Entrevista a padre referente de la cooperadora, junio 2022).

Es entonces que durante los primeros años en la Fundación Mercedes Sosa, la orquesta transitó un proceso dificultoso en el que carecían de recursos suficientes debido a la falta de la personería jurídica. Sin embargo, observamos cómo a pesar de este limitante, se tomó la decisión de seguir adelante, buscando estrategias creativas para solventar los gastos,

como la organización de los festivales y conciertos. Al mismo tiempo, en este mismo contexto comenzó a crecer la orquesta y a dispararse el número de participantes, lo que presentó un problema respecto al tamaño del espacio físico que tenían en la Fundación. La directora cuenta que todas las semanas se inscribían chicos nuevos, ya que había mucho "boca en boca, mucho de ver", como nos comentaba, además de que enfrente del edificio de la Fundación se encontraba una escuela.

A partir de este inconveniente, Fabían Matus puso en contacto a la directora con el director del Museo de la Ciudad[40], ubicado en un edificio antiguo con una planta superior en desuso que requería de refacciones e instalaciones. Para ese momento ya contaban con la personería jurídica que les había permitido gestionar donaciones, por lo cual contaron con el apoyo económico del Banco Hipotecario para la refacción de los espacios en desuso. Es así que a principios de 2016, la asociación se mudó al Museo de la Ciudad para continuar sus actividades allí mediante un convenio carta-acuerdo.

3.2. Segunda etapa: mudanza al Museo de la Ciudad y consolidación de equipos de trabajo

El proyecto se mudó al Museo de la Ciudad[41] a principios de 2016. Luego de la mudanza, la directora señala que se buscó "institucionalizar" el proyecto y armar equipos de trabajo sólidos (lo cual incluía la conformación de la cooperadora que mencionamos anteriormente). Además, marca como hecho significativo la incorporación de un trabajador al área de la gestión de recursos:

> Y hoy en día hay un equipo, los primeros años no lo había y era como la debilidad del proyecto, si yo me enfermaba se caía todo, si yo no podía ir a la orquesta durante dos semanas, se caía. No había sostén de otros, estaban los docentes, los profes super comprometidos pero no bastaba, o sea, se caía por muchas cuestiones. Entonces parte de los objetivos luego de la mudanza fue *institucionalizar* el proyecto, darle sostén y armar equipos de trabajo. Ahí las familias también tuvieron más participación, siempre la tuvieron pero se les puso un nombre, un rol: la cooperadora, el equipo técnico que ayudaba en los conciertos que son padres… (Entrevista a Clara, directora, agosto de 2021, resaltado mío).

[40] El Museo de la Ciudad, hoy llamado "Buenos Aires Museo", es un museo que depende del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y realiza exhibiciones acerca de la historia y la cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

[41] Como mencionamos más arriba, el Museo de la Ciudad les cedió un piso en desuso que tenía el edificio. Allí contaban con seis aulas, un salón para ensayos, una oficina, una cocina, así como la disponibilidad de un patio y de una terraza para usar en ciertas ocasiones.

De este modo, la directora denomina este proceso de consolidación de equipos de trabajo como "institucionalización", es decir, en tanto comienza a haber una distribución más estable de las distintas tareas y responsabilidades. También, es en esta etapa que la directora señala un crecimiento significativo en distintos aspectos: "El proyecto fue creciendo en todas las dimensiones: en cantidad de integrantes, en cantidad de docentes, en cantidad de *horas* para los docentes y en cantidad de personas en el equipo" (Entrevista a Clara, directora, agosto 2021). El crecimiento respecto a la cantidad de integrantes (tanto niños como adolescentes) significó, por otro lado, la incorporación de nuevos instrumentos a la orquesta ya que inicialmente era solo de cuerdas (violín, viola, chelo y contrabajo). Por otra parte, esto acentuó el desnivel entre los participantes, de modo que se tomó la decisión de dividir la orquesta en dos: la Orquesta Escuela Juvenil y la Orquesta Inicial. Además, se sumaron nuevos talleres (lenguaje musical, taller de Iniciación Musical y taller de Pre-Orquesta). De este modo, la directora señala que en este contexto de crecimiento se consolida el programa educativo que ofrece la asociación, en el cual existen distintos niveles de acuerdo a la técnica del instrumento.

De este modo, la mudanza al espacio otorgado por el Museo de la Ciudad habilitó la posibilidad de "institucionalizar" el proyecto, en palabras de la directora. La cesión de un espacio perteneciente al Estado, mediante la voluntad de un actor estatal, permitió que se consolidaran equipos de trabajo, se afianzara un programa educativo más complejo así como se garantizara la continuación de sus actividades en un espacio que les proveía las estructuras y condiciones necesarias para su funcionamiento.

Retomamos en este sentido el abordaje relacional que plantea Hevia de la Jara (2009) que busca comprender las interacciones entre el Estado y la sociedad civil, por lo cual se centra en la complejidad y diversidad de los actores que conforman esos ámbitos. La articulación tendida entre la asociación civil y la dirección del Museo de la Ciudad habilita la construcción de lo que el autor denomina *interfaces socioestatales,* espacios de intercambio y de conflicto que, dentro de espacios estructurados, actualizan las interacciones entre los actores societales y los actores estatales (Hevia de la Jara 2009). Es en estos espacios, en el nivel mezzo*,* donde se despliegan los proyectos de los actores y su capacidad de agencia. Así, la articulación con un actor estatal está mediada por una diversidad de actores que emplean su agencia para intervenir y posibilitar proyectos. La cesión del espacio del museo en un contexto de informalidad (carta-acuerdo) así como la decisión y buena voluntad de su

dirección, da cuenta de la complejidad de los tránsitos que se producen entre el Estado y el ámbito no estatal.

Por otro lado, como mencionamos anteriormente, en el momento de la mudanza al Museo de la Ciudad, el proyecto ya había obtenido la personería jurídica, por lo que tuvieron la posibilidad de tramitar donaciones y establecer convenios con agentes privados. Sin embargo, eso no marcó un quiebre respecto a la participación de las familias en la organización de estrategias de recaudación, sino que por el contrario, hubo una continuidad en la gestión de festivales y conciertos, como señalaban algunas madres.

A principios de 2020, previamente al inicio de la cuarentena debido a la pandemia por Covid-19, la asociación debió enfrentarse a un nuevo problema: con el cambio en la dirección del Museo de la Ciudad, se tomó la decisión de extenderlo a los pisos superiores (la muestra del museo funcionaba únicamente en la planta baja), lo que implicó que ya no estaría disponible el espacio para el uso de las actividades de la asociación. Luego, cuando en marzo se decretó la cuarentena por Covid-19, el museo cerró sus puertas y desde la asociación se decidió continuar con algunas actividades de forma virtual. En julio, el museo les anunció que comenzarían las obras, por lo cual debieron acudir al edificio para llevarse los materiales. Fue allí que a través del contacto de una madre, lograron mudarse al edificio del CFP del SUTERH.

3.3. Tercera etapa: mudanza, pandemia y la búsqueda de un espacio propio

A lo largo de su trayectoria, la organización ha tenido que ir cambiando de espacio a partir de determinadas limitaciones y circunstancias que, como hemos visto, se fueron sorteando a través de una red de vínculos barriales y de participación de algunas familias. Luego de mudarse del Museo de la Ciudad, la directora, los docentes y familias iniciaron una búsqueda activa de nuevos lugares: se enviaron mensajes por redes sociales a funcionarios políticos, se contactaron a organizaciones barriales y culturales, se difundió la noticia a través de medios barriales, y se intentó gestionar con organismos gubernamentales como el Ministerio de Cultura de Nación y el ONABE (Agencia de Administración de Bienes del Estado). Sin embargo, todas las opciones que surgían no eran suficientes para las necesidades de la orquesta:

> Nos querían ayudar pero las cosas que nos proponían no… no eran suficientes. Porque es una estructura grande, porque es como una escuela (...) *Es* como una escuela, una escuela más chica, pero son un montón. Y bueno, eso hace que no sea

> fácil encontrar un lugar, y la gente también piensa que "ah, bueno, es una orquestita, es un proyectito, un taller" (Entrevista a Clara, directora, noviembre de 2021).

De este modo, circunstancias como el cambio de sede y la pandemia por Covid-19 pusieron en jaque la continuidad de ciertas actividades. Cuando en agosto de 2021 la orquesta retomó las clases y los ensayos presenciales, debieron reducir la cantidad de horas y días destinados a dichas actividades: de tres veces por semana, debieron ajustar los horarios a una vez por semana (los sábados), ya que se trata de un edificio donde funciona un CFP (Centro de Formación Profesional) durante la semana[42]. Si bien como señala la directora, este espacio les permitió asentarse y disponer de un lugar fijo y seguro para realizar las clases y los ensayos, esta reducción de la cantidad de horas presenta algunas dificultades para realizar otro tipo de actividades como talleres o encuentros organizados por el equipo social[43]. Como señala uno de los integrantes del equipo:

> Lo que sí es verdad es que el tiempo a veces no permite que se trabaje con mucha profundidad o que se trabaje en el largo plazo con una cotidianidad que permita a los pibes aprender de eso que se está organizando. Al contar con un solo día (...) toda la actividad se centra únicamente el sábado; la orquesta no deja de ser una orquesta y los chicos no dejan de venir a aprender tocar un instrumento (Entrevista a Andrés, integrante del equipo social, mayo 2022).

Por otra parte, la reducción de la cantidad de horas presenta un limitante respecto al uso del espacio que pueden realizar las familias para la organización de eventos así como la colaboración o participación en ciertas instancias y situaciones que hacen a la cotidianidad de la orquesta[44]. Algunas madres y padres señalan que ya no pueden establecer el mismo contacto con el espacio como tenían anteriormente tanto en la Fundación Mercedes Sosa como en el Museo de la Ciudad:

> Por ejemplo, en invierno hacíamos mate cocido, chocolate. Y ahora todo eso no lo podemos hacer (...), no le podemos brindar esas cosas, que antes cocinábamos, teníamos cocina (...) Todas esas cosas que hicieron enriquecimiento a la orquesta… y bueno a los padres en sí, porque los padres participaban más (...) La gente podía entrar y salir, los padres, había más comunicación (...) [En el Museo de la Ciudad]

[42] Cabe aclarar que en forma posterior a la escritura de esta tesis, las actividades se están desarrollando dos veces por semana.
[43] El equipo social del proyecto se dedica a organizar otro tipo de actividades extraprogramáticas como talleres sobre alguna temática específica, reuniones con el equipo de jóvenes referentes (del Centro de Estudiantes), entre otras. Más adelante describiremos esto con mayor detalle.
[44] El rol de las familias respecto al uso del espacio y la organización de actividades o eventos se describirá con mayor detalle en el Capítulo 3.

> los padres iban, les compraban comida. Entonces se quedaban ahí, todo el día, sí (Entrevista a una madre integrante de la cooperadora, abril 2022)

En este sentido, la madre expresa la mayor dificultad que existe hoy en día para que las familias participen de forma cotidiana en las actividades de la orquesta: cocinar, llevar comida, festejar cumpleaños. Cosas que en sus palabras "enriquecen" tanto a la orquesta como a los mismos padres. De este modo, observamos una apropiación del espacio y las actividades de la organización por parte de algunos padres y madres. En una entrevista, la directora comenta esta cuestión:

> Para algunas familias es *re* importante la orquesta. Eso que te digo, cumplen años y nos invitan a nosotros (...) Y para mí es re importante que eso pase y desearía que suceda más (...) que esté el espacio abierto todos los días (...) Entonces si es por ellos [los chicos] pasarían el día entero acá, si este espacio físico fuera nuestro, ponele, yo abriría las puertas todo el día y que vengan acá y hagan la tarea acá y toquen acá todo el día (Entrevista a Clara, directora, noviembre 2021).

De este modo, la falta de una sede propia para la orquesta fue presentando distintos limitantes a lo largo de su historia y trayectoria, vinculados a la falta de suficiente espacio y disponibilidad horaria que especialmente se acentuaron al momento de esta investigación[45]. Por otra parte, la naturaleza de los acuerdos con cada una de las instituciones también presentó ciertas limitaciones respecto a este punto. Tanto en el Museo de la Ciudad como con el sindicato, el carácter de la prestación se realizó bajo la forma de carta-acuerdo, documento que no habilita ningún tipo de derecho ni posibilidad de reclamo ante cualquier eventualidad como ocurrió en el Museo de la Ciudad cuando la orquesta tuvo que irse del espacio. Por eso, la directora señala que la falta de un espacio propio genera cierta inestabilidad en el largo tiempo.

A pesar de esta problemática del espacio, observamos que a lo largo de su trayectoria, la asociación pudo sortear dicha problemática a través de tejer una compleja red de relaciones barriales y/o territoriales. Desde sus comienzos hasta la actualidad, la disponibilidad de espacios físicos para la realización de las actividades se pudo conseguir mediante la activación de vínculos de reciprocidad, cadenas de favores y redes de contacto en un contexto de informalidad. Es decir, observamos cómo esta experiencia se fue construyendo gracias a la intervención de distintos "actores del barrio" (gestores de espacios culturales, dueños de restaurantes, el presidente de la Fundación Mercedes Sosa, el director del Museo de la

[45] Reiteramos que luego de finalizado el trabajo de campo, la asociación se encuentra en tratativas para firmar un nuevo convenio marco con el FATERYH.

Ciudad, el espacio del sindicato, las familias, entre otros) que colaboraron de distintas maneras en su impulso, desarrollo y crecimiento.

Como decíamos más arriba, buscamos iluminar en este sentido cómo la inserción barrial del proyecto generó un espacio de cercanía entre actores del barrio, habilitando la construcción de redes de apoyo. Acordamos con Cristina Cravino (2004) en cuestionar los presupuestos que ubican al barrio como espejo de la comunidad: "Por detrás de los usos del término comunidad se presuponen ciertos comportamientos de los sujetos, los que actuarían bajo normas distintas a las de la sociedad concebida como una totalidad" (2004, p. 76). Es decir, lejos de reproducir una mirada romántica que presupone que los actores del barrio actúan siempre desde una lógica de reciprocidad-solidaridad, nos interesa comprender cómo en el contexto de un proyecto barrial, se pueden producir prácticas de apoyo y de solidaridad que motorizan y dan impulso a proyectos sociales.

4. Un proceso de institucionalización en nuevo contexto político y social

Entonces, como señalamos más arriba, destacamos que a lo largo de los años la asociación civil fue atravesando un proceso de institucionalización en el marco de establecer alianzas y articulaciones con distintos actores sociales, en una trama de relaciones de reciprocidad en un contexto de inserción barrial. En este sentido, el proyecto se fue gestando a partir de la iniciativa de distintos actores que en un contexto de informalidad (sin convenios, personería jurídica ni equipos de trabajo definidos), fueron encontrando estrategias creativas para motorizar la propuesta. Con el tiempo, el proyecto logró formalizarse y adoptar un marco institucional en tanto asociación civil que habilitó la posibilidad de establecer vínculos formales y solicitar subsidios a distintas convocatorias estatales.

De esta manera, el proyecto de la asociación civil transitó un proceso de *institucionalización*. Seguimos el planteo Infantino et. al. (2016), quienes sostienen que la institucionalización de las propuestas arte-transformadores que exceden el ámbito estatal puede pensarse, en términos de Williams (1977), desde la articulación con una formación cultural alternativa

> …que viene disputando posiciones y definiciones en el "campo cultural" y social más general. Dicha articulación disputa innovaciones en la forma de pensar el arte, la educación, los jóvenes y la transformación social. Paralelamente, esto implica procesos de presión y negociación ante las políticas, amplificando los límites de la agenda estatal (Infantino, Moyano, Berzel y Echeverría 2016, p. 7)

De esta manera, la estrategia de obtención de la personería jurídica se vuelve una herramienta imprescindible para ingresar a ese "campo cultural" y definir prioridades, necesidades y demandas en la agenda estatal, en un escenario de interfases (Hevia de la Jara 2009) donde se negocian y construyen vínculos con distintos actores. Además, este proceso de institucionalización implica un reconocimiento por parte del Estado (en este caso la IGJ que avala la obtención de personería jurídica) de estas propuestas en tanto figuras legales que pueden solicitar distintos tipos de financiamiento.

Destacamos en este proceso de institucionalización, entonces, la intervención de actores que trascienden el ámbito del Estado y que participan en la creación e impulso de proyectos, en un espacio que ha sido denominado como "tercer sector" o "sociedad civil" pero que en la presente tesis, como aclaramos en la introducción, enfocamos desde una visión que atiende a la heterogeneidad y la complejidad. Es decir, la sociedad civil no es la representación de intereses únicamente "virtuosos" y "buenos", sino un terreno donde los ciudadanos pueden entrar a jugar en la política desde distintos proyectos ideológicos y en la construcción de posibles políticas y/o proyectos sociales. Como argumentan Infantino et. al. retomando a Dagnino, Olvera y Panfichi (2006):

> Así, las organizaciones analizadas, desarrollan un entramado de relaciones —asimétricas, cambiantes, ambiguas— que se tejen entre diferentes organismos del Estado y actores de la sociedad civil para la formulación, implementación (y financiamiento) de sus acciones. Estas relaciones trascienden por un lado, el mito del carácter unitario y virtuoso de la sociedad civil, así como de la visión de sus representantes como sujetos autónomos alejados de dinámicas estatales y mercantiles y por otro lado, cierta visión dominante acerca del Estado concebido como un ente administrativo homogéneo e indiferenciado que detenta poder absoluto (2016, p. 11)

Es decir, se trata de visibilizar estos procesos de construcción política, que tienen lugar más allá del ámbito de formulación de políticas públicas del Estado y que suceden en tramas de relaciones cotidianas, próximas y de amistad en el contexto barrial. Estos actores articulan y negocian tanto con actores del Estado como del sector privado, generando tramas de relaciones complejas entre ellos. Por lo expuesto, entendemos que el proyecto en sus comienzos se gestó a partir de las iniciativas de un grupo de personas (la directora, las familias, actores barriales), quienes en un contexto de informalidad en el que carecían de recursos, fueron buscando distintas estrategias políticas así como activando una red de vínculos en el barrio para construir, motorizar y formalizar la propuesta.

Como describimos anteriormente, los noventa fueron un contexto de época marcado por la expansión del "tercer sector" (Roitter 2004) en donde las ONG adquirieron un peso significativo al ser valoradas y financiadas por organismos multilaterales, el sector privado y el Estado, al considerarlas agentes eficientes para la política social (Arcidiácono y Luci 2021) en un contexto donde se aplicaron las recomendaciones de organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y Naciones Unidas, los cuales propiciaron la incorporación de la sociedad civil en las políticas estatales.

A lo largo de este proceso, las ONG quedaron asociadas con el clima de época de los noventa como la tercerización, descentralización, focalización y privatización, lo cual dejó marcas simbólicas en las construcciones de sentido sobre estos agentes (Arcidiacono y Luci 2021). Numerosos autores han analizado desde entonces la multiplicación de las ONG en función de un proceso de "oenegización" en donde se produce una transferencia de responsabilidades del Estado a la sociedad civil (Álvarez Leguizamon 2006). No solo se abre un espacio que da lugar al protagonismo de estos actores de la sociedad civil sino que además se acompaña de un discurso sobre el virtuosismo de las ONG (Arcidiacono y Luci 2021):

> Se trata en efecto de un momento clave en el cual se organiza, expresa y legitima una determinada trama de sentidos sobre la ONG que recoge la sedimentación de sentidos históricos propios de nuestro contexto nacional, así como consideraciones más generales, clásicas sobre el sector. La reconstrucción de esta trama nos permite identificar principios de visión que funcionan en este espacio como elementos de evaluación, legitimación e impugnación, ellos son: bien común, eficiencia e integridad apartidaria (2021, p. 407).

Si bien este contexto de época de los años noventa está signado por discursos hegemónicos que resaltan el virtuosismo de las ONG en detrimento del Estado, afianzando discursos dicotómicos sobre la sociedad civil y el Estado que conciben a la primera como polo virtuoso, apolítico y al segundo como malo, corrupto e ineficiente (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006), señalamos por otro lado ese doble juego que se produce entre las organizaciones que se pliegan a estas narrativas y aquellas que, por otro lado, no avalan el corrimiento del Estado como garante de derechos. Infantino et. al. (2016) analizaron la trayectoria de tres organizaciones surgidas en este contexto, que trabajan desde propuestas de arte y transformación social, argumentando que la decisión que tuvieron de conformarse en asociación civil respondía a la necesidad de cubrir lo que se reconocía como función del Estado pero que el mismo no realizaba, sin avalar en ese intento el corrimiento del Estado. De modo que en lugar de reducir la intervención de la sociedad civil a un mero síntoma de la

retirada del Estado, sostenemos que también este fenómeno puede expresar la búsqueda de diversos actores sociales de mayor autonomía (Roitter 2004) así como de nuevas formas de acción colectiva (Lechner 1994).

Norberto Lechner (1994) definió este contexto de época de los noventa donde hay un llamado al fortalecimiento de la sociedad civil, como una *invocación de la sociedad civil,* la cual refiere a una interpelación de nuevos actores sociales. Esto supuso dos perspectivas distintas: la liberalista, que festeja la liberación de la iniciativa privada de la tutela estatal y, por otro lado, la comunitarista, que marca el surgimiento de "formas renovadas de acción colectiva que incorporan nuevos puntos de vista e intereses" (1994, p. 133). De este modo, además de la tendencia hegemónica de avalar el retiro del Estado, observamos una tendencia alternativa que está marcando la aparición de nuevas formas de acción política[46].

Esta tendencia alternativa podemos analizarla especialmente en las últimas décadas a la luz del viraje en la concepción de las políticas culturales que describimos anteriormente, en un nuevo contexto sociopolítico en América Latina marcado por la asunción de gobiernos alineados con discursos de centro-izquierda o izquierda. En este sentido, el ciclo de los gobiernos kirchneristas marcan un período donde hay una recuperación del valor de la estatidad (Arcidiacono y Luci 2021) que mueve el tablero respecto de la narrativa acerca del virtuosismo de las ONG de la década del noventa[47]: "El ciclo kirchnerista inaugura una retórica donde las propias virtudes que otrora fueron recurso de legitimación para la presencia de las organizaciones comienzan a problematizarse y cuestionarse desde los discursos oficiales" (2021, p. 418). De todos modos, las autoras aclaran que la problematización del virtuosismo de las ONG se dirigió hacia las grandes ONG, identificadas como la "élite de la sociedad civil", pero afianzando otro tipo de alianzas con organizaciones de base popular, los movimientos sociales y las organizaciones denominadas de la "escala intermedia" (Arcidiácono y Luci 2021).

Esta recuperación del valor de la estatidad en el campo socioasistencial (Arcidiácono y Luci 2021), se producirá, asimismo, en el campo de las políticas culturales, como describimos

[46] Esto, asimismo, va en línea con el aporte de Dagnino, Olvera y Panfichi (2006) acerca de la heterogeneidad de la sociedad civil que se expresa a partir de la puesta en práctica de distintos proyectos políticos.

[47] Sin embargo, las autoras señalan dos períodos distintos respecto a cómo se produce dicha recuperación de la estatidad: un primer período marcado por el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2008) y un segundo período marcado por el gobierno de Cristina Fernandez de Kirchner (2007-2015).

anteriormente, a partir de las experiencias de Cultura Viva Comunitaria y Puntos de Cultura en Brasil[48]. En el caso particular de las orquestas infantiles y/o juveniles, observamos que, si bien algunos programas públicos datan de fines de los noventa, la multiplicación de programas estatales de alcance nacional se produjo especialmente a partir del nuevo contexto político inaugurado en 2003 con la asunción del gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007), con la implementación del Programa Social de Orquestas Infantiles y Juveniles (actualmente dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación) en 2004, y la creación del Programa Orquestas y Coros del Bicentenario (actualmente dependiente del Ministerio de Educación de la Nación) en 2008. En paralelo, como mencionamos anteriormente, es en este período político que se crearon múltiples programas de distintas dependencias institucionales a nivel local y provincial.

Por lo tanto, argumentamos que este contexto de renovación de políticas públicas dedicadas a la promoción de iniciativas de orquestas infantiles y juveniles, en lugar de clausurar posibilidades para que organizaciones sociales emprendieran este tipo de propuestas, acompañaron la multiplicación de iniciativas de la sociedad civil como el caso que estamos analizando. Dicho contexto, el cual estuvo caracterizado por nuevos discursos que recuperaron el valor de la estatidad (Arcidiacono y Luci 2021) y por nuevas concepciones de política cultural que exceden el rol del Estado para incluir la participación de nuevos actores y organizaciones comunitarias (Santini 2017; Infantino 2019), abrió un horizonte de posibilidades para el desarrollo de ciertas iniciativas de la sociedad civil que definieron agendas sociales, buscando recursos en el Estado y participación en el espacio público.

Entonces, en las últimas décadas, se multiplicaron dispositivos de interlocución (Mercado 2018) tanto en el plano legislativo como en las políticas públicas para crear mecanismos mediante los cuales las organizaciones gestionan sus recursos. Esto lo podemos observar en el diseño de programas que contemplan el financiamiento y respaldo de proyectos de la sociedad civil, como el Programa Social de Orquestas Infantiles y Juveniles y el Programa Puntos de Cultura (ambos del Ministerio de Cultura de Nación), programas con los que, de hecho, articula la Asociación Templar. Ahora, más allá de la multiplicación de estos mecanismos de interlocución, es preciso tener en cuenta las tensiones que muchas veces se

[48] Este viraje trasciende los programas mencionados y se puede rastrear en otras áreas de políticas culturales y patrimoniales vinculadas a la ampliación de derechos y al reconocimiento de las diversidades étnicas, raciales, de género, de clase, etáreas, entre otras.

producen entre las demandas y necesidades de los actores de la sociedad civil y las particularidades de este tipo de programas estatales[49].

Ahora bien, el respaldo por parte del Estado así como la posibilidad de realizar demandas y poder incidir en la agenda estatal, requiere que estas organizaciones se formalicen en asociaciones civiles, fundaciones y más recientemente en cooperativas culturales. De este modo, la Asociación Civil Templar es el producto de un proceso de institucionalización que, luego de transitar una primera etapa caracterizada por la informalidad, necesitó en última instancia de la obtención de una personería jurídica que la avalara como organización capaz de solicitar respaldo institucional así como distintos tipos de financiamiento (público, privado, internacional) que pudieran asegurar su continuidad. También, fuimos observando cómo a pesar de lograr cierta institucionalización, este tipo de experiencias se enfrentan muchas veces a dificultades estructurales que activan una diversidad de estrategias y de modalidades de participación. En los próximos capítulos, describiremos cómo este proceso de institucionalización se encuentra con dificultades, desafíos y ciertos huecos que todavía no se han podido cubrir y que llevan a los sujetos a implementar un variado conjunto de estrategias y modalidades de gestión.

[49] Profundizaremos en las articulaciones del proyecto con estos programas públicos en el capítulo 3.

CAPÍTULO II:

Experiencias, perspectivas y modalidades de gestión. Las estrategias del equipo de gestión, alianzas y comunicación

En el presente capítulo, el objetivo es explorar las modalidades de gestión implementadas por el equipo de gestión de la asociación. Como describimos más arriba, la asociación atravesó un proceso de institucionalización, pero todavía debe enfrentarse a ciertas dificultades que motivan la búsqueda de recursos y activan permanentemente una serie de estrategias para sostener el proyecto y hacer frente a dichas dificultades. En primer lugar, analizamos qué perspectivas sostiene el equipo respecto al trabajo artístico y la enseñanza musical para explorar de qué modo dichas perspectivas influyen sobre el tipo de trabajo autogestivo del equipo. En segundo lugar, estudiamos las estrategias y herramientas de gestión implementadas por el equipo, así como las condiciones del trabajo autogestivo que llevan adelante sus integrantes.

1. Perspectivas sobre el trabajo artístico y la enseñanza musical

En este apartado, vamos a explorar cómo determinadas perspectivas sobre el trabajo docente y la enseñanza musical presentan ciertos desafíos respecto al financiamiento pero, al mismo tiempo, favorecen una proyección en el largo plazo. En una entrevista, la gestora de la Asociación Templar señala cuál es el principal desafío de sostén de la orquesta y cómo eso activa una búsqueda permanente de recursos:

> Cada año buscamos fortalecer una parte de la orquesta para su continuidad, ¿no? Porque básicamente es eso. Lo más difícil que tenemos es cubrir los honorarios, que es lo más importante y que son muchos docentes porque bueno, la música… No das clase masiva de música, tiene que ser más personalizada, hay que hacer un seguimiento (...) Como que ese es el desafío para sostener la orquesta (Entrevista con Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022).

De esta forma, un sentido que cobra fuerza y se sostiene por parte del equipo de gestión es la importancia de valorar económicamente el trabajo de los docentes, así como la importancia atribuida a la calidad de las clases, lo cual implica un trabajo personalizado por parte de los profesores. Respecto a esto, la directora reflexiona cómo muchas veces el trabajo del músico no es lo suficientemente valorado, defendiendo a la música como salida laboral:

> El trabajo de músico a veces se piensa que ‘Ah, vos sos músico, hacés lo que te gusta, vení a trabajar gratis porque total hacés lo que te gusta’. No, es su trabajo. Se

> supone que todos trabajan de lo que les gusta. Se supone (...) Y la vida es muy dura y muy difícil y no sucede. Pero si a uno le sucede, igual es un trabajo. Y además porque es un mensaje que se les da a los chicos más avanzados: esto es trabajo también, si ustedes quieren dedicarse en el futuro pueden ser profesores y contar con eso, o músicos profesionales. La música también es una salida laboral (Entrevista a la directora, noviembre 2021).

Siguiendo a Infantino (2011), el imaginario que coloca al arte como esfera autónoma del mundo de la economía, "ha llevado por mucho tiempo a invisibilizar las dimensiones laborales de las prácticas artísticas asentando representaciones sociales dicotómicas acerca del arte y el trabajo" (2011, p. 142). En este sentido, observamos en el presente caso un desacuerdo hacia estas lógicas dicotómicas que separan el arte del trabajo, las cuales llevan a relegar al arte a un lugar de voluntarismo, aspectos que son cuestionados y criticados por la directora:

> El voluntariado es algo muy inestable (...) Conozco un proyecto que se manejaba con profesores ad honorem y no funcionó, porque estamos todos buscando trabajo, es difícil acá. Entonces estás destinando un sábado entero a una orquesta y de pronto te ofrecen un trabajo, la vas a dejar a la orquesta. Y lo que necesitan los pibes es continuidad, porque si o si…. Y *proceso, largo*. Los procesos son largos en educación, siempre. La educación no tiene un proceso corto de "bueno, listo, ya está". Y para generar procesos se necesita tener el mismo docente, no estar cambiando (...) Funciona quizás para un tallercito pequeño, pero… no sé, yo siempre tuve la visión de que tenía que ser un proyecto que tuviera una estructura firme (Entrevista a la directora, noviembre de 2021, destacado mío).

Es decir, hay una concepción de la orquesta en tanto una escuela; tanto en una dimensión educativa —en donde se rescata una idea del "proceso" educativo— como en su estructura —es decir, que necesita un plantel docente pago—. Desde esta perspectiva, la orquesta no es un "tallercito", en palabras de la directora, sino que funciona como cualquier otra escuela: una estructura educativa grande que requiere de recursos y de una estructura firme para funcionar correctamente.

Ailín, docente de lenguaje musical y directora de orquesta de la Inicial, comparte esta mirada sobre la importancia de remunerar el trabajo docente, pero identifica algunas tensiones que se producen en la propia práctica, dado que aunque se perciba una remuneración, existe una "vocación de servicio" que excede el encuadre o los límites del trabajo remunerado:

> Hay una cuestión de que va por fuera del trabajo, de tomar esto como trabajo como sí son otras cosas, otros tipos de trabajo. Que también esto se genera un

> poco por el contexto social y también por el contexto de los docentes y de quienes hacen a la orquesta que no son sólo las familias. Que hacen que uno quiera trabajar más sin percibir por ahí la remuneración acorde a eso (...) Creo que en general el que participa de estos proyectos lo hace sabiendo que uno da mucho más de lo que recibe en cuanto a dinero, porque uno recibe de otra forma también, no solo monetariamente hablando (Entrevista a Ailín, docente, marzo 2023).

En este sentido, establece una diferencia entre el trabajo docente en un proyecto como la orquesta —en donde el contexto movería a los docentes a buscar otro tipo de retribuciones más allá de lo monetario— de otros tipos de trabajo que solo buscan una remuneración. Por otro lado, señala que luego del desfinanciamiento de los programas públicos de orquestas a partir de 2015[50], muchos docentes dejaron de percibir ingresos pero eso no impidió que siguieran trabajando por meses sin cobrar nada:

> Y muchos en otras orquestas —te digo por compañeros que conozco— han seguido yendo igual porque entienden esto más como una *vocación de servicio* con lo que uno hace, pero también es cierto que para muchos en mayor o menor medida es la entrada de dinero con la que uno paga las cuentas. Entonces depende en cada caso de la cantidad de horas, a algunos les significa más, a algunos menos. Pero a mi puntualmente, yo te digo, yo sé que trabajo bastante más de lo que me implica estar ahí los sábados (Entrevista a Ailín, docente, marzo 2023, destacado mío).

De este modo, aunque defienda la importancia de pagar a los docentes, Ailín reconoce algunas de las tensiones que surgen en la práctica, dado que al observar su trabajo en relación con una "vocación de servicio", reconoce que hay un punto en el que dicho trabajo excede la retribución meramente monetaria. Por lo tanto, identificamos una tensión entre el reconocimiento de este aspecto de la vocación o de militancia (Simonetti 2019) o activismo (Bayardo 2018), y el reconocimiento de la importancia de remunerar a los docentes acorde a su trabajo. Ahora, también expresa que muchos docentes, luego de una trayectoria larga, comienzan a buscar trabajos cada vez mejor pagos económicamente: "Además, todos nos ponemos más grandes, y muchos tienen familia, una casa que mantener y por más que uno quiera mucho al proyecto, si no se puede pagar más o menos bien, y bueno, muchos se han ido por eso" (Entrevista a Ailín, docente, marzo 2023). De esta manera, identificamos una tensión entre el reconocimiento de un trabajo que excede lo estrictamente monetario y la

[50] A partir de la gestión iniciada en 2015 por Mauricio Macri del Frente Cambiemos, se llevaron a cabo diversos recortes presupuestarios y reducción de personal en diferentes áreas de Estado, lo cual condujo al desfinanciamiento y descentralización de algunos programas de orquestas infantiles y/o juveniles.

consideración de que se trata de un trabajo que también va planteando la necesidad de una buena retribución económica.

Esta tensión que identificamos es la que precisamente se expresa en las representaciones sociales dicotómicas acerca del arte y el trabajo[51], donde el arte es visto como una esfera diferenciada y autónoma, cuyos valores —"belleza" o "autenticidad"— serían la antítesis de los valores asumidos en el mundo de la economía como la búsqueda racional de ganancia, la lógica del rédito y el interés económico (Infantino 2011). De esta manera, persisten en alguna medida estas atribuciones donde el trabajo artístico, visto como vocación o entrega, entra en contradicción con una remuneración monetaria acorde al trabajo realizado. Ahora, acordamos con Simonetti (2019) en que estas tensiones o ambivalencias son negociadas constantemente, y no son una situación invisible o saldada para los actores involucrados.

A pesar de estas tensiones y dilemas, en el caso estudiado prevalece una postura que pone el acento en la importancia de una valoración económica adecuada del trabajo de los docentes, en concordancia con una mirada de la educación en tanto proceso así como del proyecto de la orquesta en tanto escuela que para funcionar en el largo plazo, necesita un plantel de docentes pagos. Ahora, si estas miradas favorecen una proyección de continuidad en el largo tiempo, por otro lado, como veremos a continuación, presentan necesidades significativas de financiamiento que movilizan un trabajo constante de gestión de recursos que busca asegurar dicha continuidad.

2. Modalidades de gestión y estrategias de financiamiento

2.1. Los convenios y los proyectos

Desde la obtención de la personería jurídica, el equipo de gestión de la asociación civil ha implementado distintas estrategias de financiamiento que fueron implicando diferentes vinculaciones con el sector estatal y el sector privado; desde convenios con fundaciones hasta presentaciones a distintas convocatorias y/o subsidios estatales. Como analizamos en el apartado anterior, los gastos necesarios para sostener el proyecto son significativos. Si bien

[51] En los últimos años, distintas investigaciones (Simonetti 2019; Mauro 2018, 2020; del Mármol 2020) han abordado este tema analizando los imaginarios que persisten en torno a la autonomía del arte y la invisibilización de las dimensiones laborales en las prácticas artísticas. Asimismo, el tema ha tomado fuerza ocupando espacio en el debate público a partir de la pandemia provocada por el Covid-19, por lo que distintos estudios visibilizaron la precariedad del sector artístico-cultural en tiempos de pandemia (Moguillansky 2021; Morel 2021; Verdenelli y Winokur 2022).

los gastos principales son los sueldos docentes, hay veces que surgen necesidades de solventar otro tipo de actividades como los viajes grupales de la Orquesta Juvenil, grabaciones de discos, filmaciones, entre otros. Por lo que esto ha impulsado un conjunto de estrategias de gestión y de sostén que se resumen principalmente en los proyectos y los convenios.

El trabajo de este equipo es llevado a cabo en la actualidad por una gestora en conjunto con la directora de la asociación. En una entrevista, la gestora profundiza sobre el tipo de trabajo que lleva a cabo así como los desafíos que implica:

> Mi trabajo es la gestión de proyectos y relaciones institucionales. Y estoy constantemente, básicamente, con Clara [la directora] viendo cómo sostenemos la orquesta. De dónde sacamos recursos. Sobre todo, lo más importante, y lo más duro por ahí, es que tenemos que sostener un año de honorarios para docentes, para más de 200 niños, niñas, niñes (...) Es como un desafío porque es un trabajo muy autogestivo (...) Y lo que hago es eso, estar siempre escaneando a qué convocatorias nos podemos presentar, armar los proyectos que significa escribirlos, presentarlos, cargarlos. Y después hacer todo el seguimiento de que se hagan, hacer la rendición, informes… (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022).

De este modo, la tarea de gestión y de obtención de fondos aparece como un trabajo constante, permanente, que demanda estar "siempre escaneando" convocatorias a las que presentarse. Es decir, hay un constante trabajo "autogestivo" que busca garantizar la continuidad de la organización. En este sentido, señala la falta de convenios o contratos formalizados a largo plazo que garanticen estabilidad, marcando una diferencia entre lo que son los "convenios" y los "proyectos": mientras que los primeros se pueden renovar todos los años a través de un pacto o acuerdo, los segundos se realizan a partir de convocatorias puntuales y cumplen un tiempo determinado. Es decir, los proyectos tienen una fecha de comienzo y de finalización, se trata de ayudas específicas, temporales, que no tienen una continuidad en el tiempo. Por el contrario, los convenios son acuerdos que se establecen con determinados agentes, de carácter más estable, que pueden renovarse año a año. Todos los convenios que tiene la orquesta se realizan actualmente con agentes privados como fundaciones y empresas.

Sin embargo, estos convenios se deben renovar año a año, es decir, no tienen una garantía de mayor continuidad que ese plazo. Cada vez que termina el año, la gestora realiza un informe de rendición de actividades para estas fundaciones y, cuando empieza el nuevo

ciclo, el equipo de gestión se reúne con ellas para volver a presentar una propuesta anual. Respecto a esta cuestión, la directora reflexiona:

> C: Es muy difícil tener donaciones permanentes, al día de hoy casi ninguna organización apoya todos los años, o sea no te dice "de acá a cinco años contas con nosotros", nadie te dice eso. Siempre es año a año (...)
> L: Claro, no te garantizan por ahí una proyección a largo plazo, ¿no?
> C: No, por eso ese es un gran problema que tienen en general las ONGs, porque no es que solamente nos pasa a nosotros sino que se está luchando por algo así, por lograr más convenios a largo plazo, y uno a así puede planificar, si no es muy difícil planificar (Entrevista a Clara, directora, agosto 2021).

Por lo tanto, la directora señala como una de las principales problemáticas de las ONGs, el hecho de no poder contar con convenios a largo plazo. En este sentido, la continuidad a largo plazo es una incertidumbre que está sujeta a la decisión de estos agentes privados de seguir renovando año a año. Esto quiere decir que no hay una garantía segura, escrita, formal, que les permita proyectar en el futuro. Como señala la gestora, estas alianzas están basadas en vínculos de confianza que se fueron cultivando a lo largo de los años:

> Y… pasa que vienen desde hace mucho tiempo y es como un vínculo ya tipo afectivo. A veces les hacemos invitaciones para que vayan a los conciertos, como que están súper presentes… tienen un aporte anual a la orquesta. Y siempre rendimos informes, siempre ellos saben en que estamos (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022).

En este sentido, no disponen tanto de garantías formales sino más bien de alianzas basadas en la confianza, las cuales buscan mantener a través de distintas acciones y/o estrategias. De esta forma, el trabajo se orienta a renovar esos vínculos de confianza, en continuar las alianzas con la expectativa de poder seguir actualizando los convenios año a año. Una de las acciones que se vuelven relevantes es la realización de los informes de rendición, documentos que elabora la gestora a finales de cada año para informar cuestiones como la cantidad de niños y jóvenes que participaron de las actividades, la cantidad de clases que se llevaron adelante, la cantidad de talleres organizados por el equipo social, los proyectos audiovisuales y/o grabaciones llevadas a cabo, los subsidios que se obtuvieron así como las alianzas establecidas con distintos actores. En la entrevista, señala la importancia de presentar estos informes:

> Pero nosotros lo que sí hacemos, aunque no lo pidan, son los informes, y lo mostramos como "nosotros hacemos esto, este año hicimos esto, con su aporte pudimos llegar a tantos niños". También como que es algo para nosotros que

> sentimos que tiene que ser así, y también creo que por ahí eso genera confianza y año tras año como que… son como alianzas institucionales (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022).

Además, cabe resaltar que no todas las alianzas institucionales con agentes privados se acuerdan de manera formal a través de un contrato, sino que muchas están basadas en ayudas específicas en momentos determinados, según la disponibilidad de recursos que tengan para aportar a la orquesta[52]. Es decir, se trata de vínculos de confianza con los que pueden contar en momentos de demandas específicas, sin necesidad de formalizar contratos ni realizar trámites burocráticos. Sin embargo, como veremos más adelante, los vínculos de confianza con agentes privados no garantizan por sí solos esa continuidad.

2.2. Convocatorias estatales e internacionales

Respecto a la articulación con actores estatales, a lo largo de los años la asociación ha participado de múltiples convocatorias a través de las cuales han conseguido subsidios y financiamiento. Sin embargo, hasta el día de hoy la asociación no ha establecido convenios con el sector estatal que impliquen un apoyo económico sostenido anualmente como sucede con las alianzas con el sector privado. La asociación se ha presentado a convocatorias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como Mecenazgo —del Ministerio de Cultura—, y el Fondo Metropolitano de las Artes —Ministerio de Cultura—. Por otro lado, se ha presentado a convocatorias nacionales como Festivales Argentinos —un programa de apoyo económico del Ministerio de Cultura de la Nación para la realización de festivales y eventos culturales—, Puntos de Cultura —programa del Ministerio de Cultura de la Nación— y el Fondo Nacional de las Artes. También, se ha presentado a distintas convocatorias internacionales.

Por otra parte, la asociación civil articula con algunos programas del Ministerio de Cultura de la Nación. Desde 2015, la asociación forma parte del Programa Social de Orquestas Infantiles y Juveniles Celia Torrá del Ministerio de Cultura de la Nación, en carácter de prestación de capacitaciones e instrumentos. Es decir, no incluye el pago de salarios, por lo que no es un aporte significativo respecto al sostén económico, sino más bien un respaldo institucional según la gestora:

> Es como un respaldo institucional, que es un montón, porque si vos te presentas a una convocatoria, es un aval. Sos una orquesta realmente con todo lo que se

[52] Por ejemplo, reciben un aporte de meriendas de la fundación Banco de Alimentos y el aporte de productos por parte de la empresa Beepure para la venta en ferias organizadas por la orquesta, así como porcentajes de ventas de cajas navideñas empresariales.

> necesita, no es que sos tal que dijiste "voy a armar una orquesta" (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022).

Algo similar sucede con la articulación que tiene la asociación con el programa Puntos de Cultura[53], en donde recibieron un único aporte inicial y luego pasaron a formar parte de la red del programa. De este modo, las integrantes del equipo de gestión señalan que los aportes económicos significativos de acuerdo al presupuesto anual que manejan, provienen fundamentalmente de las fundaciones privadas con las que tienen convenios y no del sector estatal. Por otro lado, la directora señala uno de los limitantes respecto a estas articulaciones estatales, que tienen que ver con la dimensión partidaria de las políticas públicas, ya que menciona que hubo gestiones en donde casi no se entregaron instrumentos[54], así como también fue variando la frecuencia con la que se daban capacitaciones. Además, como describimos anteriormente, las convocatorias estatales por lo general permiten a los proyectos presentarse una sola vez y están atados a las decisiones del jurado de cada instancia:

> Nosotros aplicamos a todo, ahora, nosotros no decidimos si ganamos o no ganamos, lo deciden los jurados y estamos atados a eso, si seleccionan nuestro proyecto para financiar o no. Por eso, en realidad es una crisis en la que hemos estado siempre, porque nunca estuvo resuelta esa situación, no tenemos los sueldos pagos por algún organismo del Estado (Conversación con Clara, directora, septiembre 2022).

En ese sentido, la directora señala que ha buscado e investigado la existencia de programas estatales que paguen los sueldos de la orquesta, como el Programa Provincial Orquestas (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires), el Programa Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles (Ministerio de Educación de la Nación) y el Programa de Orquestas y Coros para la Equidad (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires). Sin embargo, puntualiza que ya sea por falta de presupuesto o porque los programas son de distintas dependencias estatales (como Nación o Provincia), no fue posible concretar ninguna afiliación con dichos programas. En este sentido, la directora expresa que "no tenemos esperanza que nos puedan absorber un programa y pagar los salarios que sería lo ideal, pero bueno (risas), ojalá pero no creo que pase. Así que nos vemos en la obligación de buscar otras alternativas" (Conversación con Clara, directora, septiembre de 2022).

---

[53] Como mencionamos anteriormente, Puntos de Cultura es un programa nacional que tiene como objetivo el apoyo económico e institucional de distintos proyectos culturales de la sociedad civil.

[54] Como describimos páginas atrás, luego del cambio de gestión a partir de la asunción de la presidencia de Mauricio Macri del Frente Cambiemos (2015-2019), diversos programas públicos de orquestas infantiles y juveniles se vieron desfinanciados y/o desmantelados.

Como señala Santini (2017), si bien en diversos países de América Latina se produjeron avances respecto a las políticas culturales en las primeras décadas del siglo XXI, no podemos desconocer los límites y alcances de estas intervenciones[55]. Además de las limitaciones estructurales que señala el autor, identificamos en este caso limitaciones coyunturales que tienen que ver especialmente con la dimensión partidaria de las políticas públicas. De esta manera, aunque la promoción de las orquestas infantiles y juveniles ha sido parte de la agenda estatal en las últimas décadas, generando un reconocimiento, respaldo y apoyo institucional a estas propuestas, en el caso estudiado observamos ciertos límites de las políticas públicas para suplir las necesidades estructurales del proyecto (espacio físico, pago de sueldos, entre otros), que responden a múltiples factores, tanto estructurales como coyunturales.

Por otro lado, respecto a las convocatorias internacionales, la gestora señala que la dificultad es aún mayor, tanto por los pasos burocráticos necesarios a seguir como por los requerimientos e intereses de la cooperación internacional: "Es más difícil porque nosotros no somos de primera necesidad, ¿no? La música no está como primera necesidad, por ahí proyectos que tienen que ver más con salud o alimentación suelen ser más financiados" (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022). Según la lectura de la gestora, entonces, el mundo de la cooperación internacional va definiendo intereses prioritarios, que vendrían a ser "primera necesidad", como salud y alimentación, mientras que los proyectos vinculados al arte y la cultura quedarían en un segundo plano por no ser primera necesidad. Por otro lado, expresa que existe mayor dificultad respecto a los pasos burocráticos que son necesarios para presentarse a una convocatoria internacional.

A partir de lo analizado hasta aquí, observamos que a lo largo de sus años, el equipo de gestión de la asociación civil se desarrolló en un contexto de falta de garantías en el largo plazo que implicó un trabajo constante de búsqueda de fuentes de financiamiento, que fueron desde la activación de convenios hasta la presentación de proyectos ante convocatorias estatales. Como analiza Camila Mercado (2018) en el caso de las experiencias de teatro

[55] Santini señala algunas limitaciones pese a los cambios políticos y sociales, en cuanto a "promover reformas estructurales, tanto en el sentido de una ruptura con el modelo de desarrollo del capitalismo industrial y financiero, como en el de una reducción efectiva de la desigualdad social, la constitución de instrumentos de democracia directa y participativa, e incluso, en el ámbito de las políticas culturales, ir más allá de la promoción y de la democratización del acceso a bienes y servicios" (2017, p. 24).

comunitario, las organizaciones autogestivas deben desarrollar constantemente un sistema de proyectos que les permita acceder de forma continua a nuevas fuentes de financiamiento:

> A lo largo del tiempo estos grupos han tenido que buscar diferentes estrategias y caminos para la obtención de recursos tanto del Estado —en sus diversos niveles— como de fundaciones y agencias internacionales. De hecho, la multiplicación/diversificación de fuentes de financiación se fue instalando como estrategia para reproducir las prácticas con ciertos márgenes de autonomía (Mercado 2018, p. 199).

Es decir, la tarea de obtención de recursos del equipo de gestión de la asociación ha buscado siempre agotar todas las instancias y oportunidades que se presentan, desde un posicionamiento de demanda y de disputa por conquistar permanentemente nuevos espacios y consolidar ciertas condiciones que terminen de cerrar dificultades —como describimos anteriormente— que persisten hasta el día de hoy.

En el curso de su trayectoria desde los inicios hasta la actualidad, la asociación civil Templar ha construido ciertas lógicas y modalidades de gestión que resultaron en la construcción de una variada trama de redes y alianzas con diversos actores sociales, del Estado, del ámbito privado e internacional[56]. Asimismo, la asociación fue tejiendo lazos y alianzas con actores que, si bien no representan una fuente de financiación, se constituyeron como redes de apoyo y de ayuda en momentos de necesidad —actores barriales, fundaciones, otras organizaciones sociales, otros proyectos de orquesta, entre otros—. De esta manera, superamos los enfoques que tienden a concebir al Estado, el mercado y la sociedad civil como entidades separadas, para explorar los tránsitos, las tramas de relaciones que se establecen entre los distintos ámbitos. Seguimos el planteo de Dagnino, Olvera y Panfichi sobre la heterogeneidad de la sociedad civil y del Estado:

> En suma, la heterogeneidad de la sociedad civil y del Estado configura un mapa extraordinariamente complejo de posibilidades de colaboración y confrontación. Por lo tanto, su consideración en el análisis nos parece fundamental para dilucidar el intrincado juego de fuerzas que establecen el terreno de la disputa donde se realiza el proceso político (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006, p. 43).

[56] De modo similar, Mariana Moyano (2017) analiza las modalidades de gestión implementadas por una organización no gubernamental que genera espacios para el aprendizaje fotográfico para niños y jóvenes, concluyendo que a lo largo de su historia, dicha organización fue encontrando una propia manera de sostenerse: “Fueron creando así una lógica propia para realizar alianzas y buscar financiamiento en un campo de actores sumamente diverso y heterogéneo que, como venimos desarrollando, engloba desde agencias internacionales, organismos estatales o donaciones del sector privado” (2017, p. 56).

Es así que frente a las distintas limitaciones que la asociación ha tenido que ir sorteando, tanto la estrategia de multiplicación/diversificación de fuentes de financiamiento como la alianza con una diversidad de actores fueron configurando las lógicas y modalidades de gestión para conseguir distintos recursos materiales. De este modo, la apuesta del equipo de gestión siempre fue presentarse a todas las convocatorias y/o proyectos disponibles, así como establecer la mayor cantidad de alianzas y/o convenios con agentes privados.

3. Un trabajo muy "autogestivo". Sentidos acerca del trabajo de gestión y la autogestión.

Como analizamos en el apartado anterior, a lo largo de su trayectoria la asociación civil fue conformando una determinada modalidad de gestión ante las circunstancias, desafíos y distintas necesidades surgidas en la práctica. Es aquí que emergen los interrogantes acerca de las condiciones de la gestión en asociaciones civiles o lo que se suele denominar como la "autogestión", concepto utilizado por los sujetos que trabajan en estos ámbitos. Para dar cuenta de este trabajo de gestión del equipo, abordaremos el concepto de autogestión a modo de iluminar las particularidades que se producen en el contexto de organizaciones no estatales o de la sociedad civil.

El término de "autogestión" está asociado en el inglés a dos nominaciones: el self-government que implica la voluntad ciudadana de participar democráticamente en la sociedad, y el self-management que implica la voluntad de transferir el poder de decisión a todos los integrantes de una empresa (Hudson 2010). En Argentina, el concepto de autogestión comenzó a tomar relevancia a fines de la década del noventa con el surgimiento de distintos movimientos sociales como asambleas vecinales, movimientos de desocupados, piqueteros y los movimientos de empresas en quiebra recuperadas (Hudson 2010; Palomino 2003). Estos movimientos autoorganizados se desarrollaron en respuesta al crecimiento de la desocupación y la pobreza en un contexto de reformas neoliberales (Palomino 2003).

A su vez, como mencionamos anteriormente, en este mismo período se multiplicaron propuestas de colectivos u organizaciones artísticas que, con independencia del Estado, propusieron espacios de aprendizaje artístico como formas de inclusión y/o transformación social. Estas iniciativas también han sido denominadas como "independientes" o "autogestivas" por los actores sociales (Benito 2017), y son utilizadas por distintos sujetos que se desempeñan en la gestión al interior de organizaciones de la sociedad civil como la que estamos analizando en el presente caso, donde la "autogestión" adquiere sentidos particulares.

Si bien el concepto de autogestión ha sido definido de distintas formas, Hudson (2010) sostiene que las definiciones coinciden en algo en particular: "La autogestión implica la asunción directa por parte de un conjunto de personas—sin intermediarios ni sectores especializados— de la elaboración y de la toma de decisiones en un territorio (...) dado" (Hudson 2010, p. 582). Es decir, es la "asunción directa" de funciones y responsabilidades, sin intermediación de otros actores como el Estado y el privado, que caracteriza el trabajo autogestivo de las integrantes del equipo. Como veremos a continuación, esta "asunción directa" en la gestión de recursos y de toma de decisiones, sumado a los objetivos del equipo de gestión de garantizar derechos y condiciones básicas, hacen que el trabajo de gestión se vuelva una tarea agotadora que demanda mucho tiempo y energía para absorber distintas funciones y responsabilidades, así como estrategias permanentes para asegurar la continuidad del proyecto.

La tarea de gestión para la obtención de fondos es vivida y significada por las integrantes del equipo como una tarea compleja, ardua, un trabajo "muy a pulmón", como me comentaba la gestora en una charla informal. En el siguiente fragmento de una entrevista, la directora describe la dificultad que comenzó a presentar esta tarea de gestión luego de finalizar el trámite de la personería jurídica: "Entonces empezamos a gestionar donaciones, que bueno, eso es toda una tarea aparte y compleja, que lleva mucho tiempo, muchos fracasos, mandar quinientos mails y que respondan dos" (Entrevista a Clara, directora, agosto 2021).

Como explicamos más arriba, las estrategias principales de financiamiento del proyecto van desde la activación de acuerdos —formales e informales— con agentes privados, hasta la presentación a convocatorias estatales y/o de financiación internacional para la obtención de subsidios. Tanto la falta de convenios formales a largo plazo con los privados como la imposibilidad de los subsidios de cubrir las necesidades presupuestarias del proyecto, fueron dando forma a un tipo de trabajo "a pulmón", a un tipo de tarea "ardua" y "compleja" que implica "fracasos" y "desgastes". Si bien tanto la directora como la gestora señalan que más allá de estos obstáculos, siempre pudieron salir adelante y conseguir los recursos suficientes, ese trabajo de búsqueda, de gestión, es vivido desde un lugar de angustia y de estrés. Como expresa la gestora en una entrevista:

> J: Hace unos días me junté con Clara y era como la angustia, tipo "¿Cómo voy a sostener este año la orquesta?" Y de repente nos pudimos presentar, "mira, salió esto, nos ganamos esto…", no tenemos la plata pero sabemos que en algún

> momento va a llegar y de repente todo se va a acomodar (...) Porque aparte tenés que prever y anticiparte con muchísimo tiempo… para poder proyectar los números y decir "bueno, lo que tenemos ahora nos alcanza para pagarles a los profes hasta tanto…".
> L: ¿Es un trabajo muy a pulmón, no?
> J: Claro, por eso te digo que la diferencia con lo público es que ya hay un presupuesto anual aprobado, sabes que trabajas con esto y haces tanto… nosotros nunca sabemos cuánto tenemos ni qué vamos a llegar a hacer (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022)

En este sentido, la dificultad del trabajo de gestión reside en esa imposibilidad de proyección a largo plazo, de la necesidad permanente de anticipación y previsión del presupuesto necesario (lo cual según su perspectiva, en el sector público este problema está resuelto). Esta necesidad de trabajo constante que demanda la imposibilidad de proyectar a largo plazo, entonces, define unas condiciones de trabajo particulares, que caracterizan a lo que podríamos referir como "trabajo autogestivo". Como plantea la gestora, el sostén de la orquesta "es un desafío, porque es un trabajo muy *autogestivo*, es una organización que se autofinancia solo con proyectos, como que no hay… Y nada, Clara hace mucho trabajo que lo hace *por amor*" (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022, destacado mío). Con "proyectos", se refiere al hecho de que no hay contratos a largo plazo, sino acuerdos que cumplen con un plazo definido. Por lo tanto, el carácter de lo autogestivo se asocia, en este caso, a ese "desafío" que implica sostener la orquesta, así como a ese trabajo voluntario y desinteresado de la misma directora, que lo hace "por amor" y que no percibe ningún sueldo por este tipo de trabajo[57].

En este punto, nos interesa llamar la atención nuevamente sobre las tensiones que se producen entre un trabajo voluntario, desinteresado, de un trabajo remunerado, relacionado con el mundo del interés y de la ganancia. En este sentido, el trabajo voluntario que lleva adelante la directora, se caracteriza por aquello que Bayardo (2018) denomina el cuarto campo de la gestión cultural[58] que trasciende el campo de la profesionalización y lo laboral, abarcando una tradición de prácticas que lo exceden:

[57] Además, la directora de la asociación civil es también la directora de orquesta de la Orquesta Escuela Juvenil, por lo que el desarrollo de distintos roles y responsabilidades se vuelve un desafío importante en su caso particular.
[58] Bayardo identifica un cuarto campo de la gestión cultural en relación con el planteo de Mariscal Orozco, quien habla de tres campos donde se puede desempeñar la gestión cultural: como *ocupación laboral,* como *profesión* o como *campo académico*.

> La antecede [a la academia] un acumulado de saberes ligados a la experiencia, saberes del hacer, al igual que de competencias y aptitudes personales cultivadas en el mismo oficio. Entre estas últimas destacan las capacidades del gestor cultural para la inserción y el desarrollo de prácticas culturales en comunidades, estableciendo relaciones a partir de la sensibilidad, el olfato, la escucha, la empatía, lo "vincular" (2018, p. 25).

Este cuarto campo será denominado por el autor como *activismo* dado que se cruza con importantes cuotas de voluntarismo, militancia y activismo. Se trata de aquellos artistas o trabajadores que se han formado como gestores a partir de la propia práctica. En este sentido, observamos cómo la directora fue adquiriendo saberes y/o herramientas de la gestión cultural a partir de la experiencia sensible, a partir de un trabajo realizado desde un lugar de militancia, compromiso y afecto.

Ahora bien, además de los aspectos negativos del trabajo de la autogestión, la gestora identifica no obstante ciertas ventajas relacionadas con la posibilidad de establecer vínculos con distintos actores:

> J: Lo que pasa es que al ser una organización autogestiva… Tener una personería jurídica te permite eso, como… Es la ventaja, relacionarte con el sector privado y con el sector público, para cumplir con el fin de este espacio (...)
> L: ¿Hay más flexibilidad, decís, en la autogestión, para vincularse con otros actores?
> J: O sea, sí, sí, obvio, hay más… Pero también es más difícil sostener porque tenes que estar todo el tiempo, constantemente, apelando a la creatividad (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022).

Por lo tanto, si bien reconoce algunas ventajas de la modalidad autogestiva, se remarcan estas condiciones de trabajo constante que debe todo el tiempo "apelar a la creatividad". En estas narrativas, la autogestión aparece vinculada por un lado a cierta flexibilidad para entablar lazos con distintos actores, pero al mismo tiempo, se reconoce que el precio de dicha flexibilidad es la dificultad de proyección a largo plazo, la incertidumbre acerca de los recursos con los que se van a contar, lo cual en su conjunto, define unas condiciones de trabajo particulares que implican cierto desgaste y agotamiento.

Además, registramos que estas modalidades de trabajo llevan a los sujetos a construir posicionamientos de demanda de recursos, ya sea al Estado como al sector privado y el ámbito internacional. Camila Mercado (2018), en su trabajo de investigación con grupos de

teatro comunitario, observa que los sujetos de estos colectivos reivindican la autogestión desde un lugar de reclamo de derechos y de participación en la administración de recursos:

> Esta categoría aparece vinculada también al reclamo de un derecho. Los recursos que el Estado administra son de la ciudadanía y no del gobierno de turno, por lo cual la autogestión implica también reclamar participación en la administración de recursos estatales para volcarlo en un proyecto que le devuelva algo a la sociedad. Es decir, la autogestión no aparece como un concepto que implique una total dicotomía respecto del Estado sino como una autonomía relativa (Williams, 1994) en la toma de decisiones y en la administración económica (Mercado 2018, p 192).

De este modo, las gestoras van generando disputas respecto a cómo se administran los fondos públicos y privados, partiendo de la necesidad de contar con mayor financiamiento como también acuerdos formalizados a largo plazo. En este sentido, la autogestión se construye a partir de un posicionamiento de demanda de recursos, es decir, en tanto reclamo de un derecho (Mercado 2018). La autogestión no es reivindicada, en este caso, como una característica deseable sino más bien, como una tarea que implica un conjunto de condiciones de trabajo relativas a la inestabilidad, la incertidumbre, el agotamiento, el desafío y la creatividad constante. Si bien, como describimos antes, se reconocen ciertas ventajas como la flexibilidad para entablar vínculos con diversos actores, sostenemos que dadas las dificultades atravesadas por la asociación y el tipo de trabajo autogestivo que llevan adelante las gestoras, suelen esgrimirse más las características negativas sobre la autogestión. Más que la búsqueda de autonomía respecto del Estado, los sujetos aspiran a una autonomía relativa, donde puedan generar articulaciones fuertes e integrarse a estructuras que les garanticen condiciones básicas como el pago de los sueldos. Como citamos anteriormente, la directora expresa la necesidad de poder ser "absorbidos" por algún programa estatal a modo de garantizar dichas condiciones básicas.

Entonces, como describimos páginas atrás, la concepción del trabajo artístico en tanto trabajo que debe ser remunerado, así como del proyecto en tanto una estructura que necesita de un plantel docente que acompañe los procesos educativos de los niños y de los jóvenes en el largo tiempo, demandan en su conjunto de un trabajo autogestivo que implica desgaste, estrés e inestabilidad en el largo tiempo. Es precisamente a partir de estas condiciones de trabajo, que el equipo se posiciona desde un lugar de demanda hacia el Estado para poder superar dichas dificultades.

Podemos comprender estos posicionamientos a la luz de un contexto más reciente de políticas públicas que analizamos en el Capítulo 1, las cuales recuperaron el valor de la estatidad (Arcidiácono y Luci 2021) y el papel de las organizaciones sociales en el campo cultural (Santini 2017; Infantino 2019). Estos procesos generaron aperturas y horizontes de posibilidades, en los que el Estado dejó de ser representado exclusivamente como un otro frente al que resistir para habilitar espacios en los que las organizaciones culturales comenzaron a demandar recursos, reconocimiento y condiciones básicas para llevar adelante sus iniciativas. Los actores sociales apelan a distintos mecanismos de interlocución (Mercado 2018) a modo de canalizar sus demandas y encontrar soluciones a sus problemáticas.

4. Hacia nuevas estrategias y modalidades de gestión. La referencia a la comunidad como eje de la organización del proyecto.

A comienzos de 2022, la directora recibió la noticia de que la Fundación Williams[59], uno de los mayores aportantes del proyecto, dejaría de aportar durante el año siguiente. Esta noticia planteó en el equipo de gestión un punto de quiebre respecto a las estrategias de financiamiento. En una reunión informativa con las familias de la Orquesta Juvenil en octubre de 2022, la directora les informó esta novedad así como el problema económico que esto representaría, ya que la fundación cubría un porcentaje significativo del presupuesto anual.

Entonces, además de la problemática de la inestabilidad de las convocatorias y los subsidios que enfrenta la asociación, se suma un nuevo problema relativo a los acuerdos con estos agentes privados que, si bien significan un gran porcentaje en el presupuesto anual del proyecto, no dejan de ser anuales y estar sujetos a la posibilidad de no ser renovados. Como explicamos más arriba, si bien la asociación fue estableciendo acuerdos formales a través de convenios con algunas fundaciones privadas, dichos convenios siempre se realizaron de forma anual, requiriendo que cada año estas fundaciones aceptaran continuar con el aporte. Por lo tanto, la inestabilidad se expresa en este punto en la dificultad de establecer convenios a largo plazo con dichos agentes.

De alguna manera, este hecho expuso la situación paradójica en la que se encuentran muchas propuestas autogestivas: la dependencia hacia fuentes externas de financiamiento como las agencias estatales y el sector privado. Es en este sentido que todas estas problemáticas —la inestabilidad de los convenios con los agentes privados así como la

[59] La Fundación Williams es una organización sin fines de lucro que tiene como propósito "promover el desarrollo de la ciencia y la cultura en Argentina" (Fundación Williams, s/f).

escasez y la insuficiencia de subsidios estatales— comienzan a plantear la necesidad de estrategias alternativas de financiamiento, llevando a la directora a presentar a las familias distintas propuestas en el contexto de la reunión informativa.

La primera de ellas consistió en la venta de regalos corporativos navideños de BeePure, la empresa de productos naturales con la cual la asociación mantiene un vínculo de amistad y que interviene en momentos específicos y/o de necesidad. Sin embargo, esta propuesta fue algo temporal y no implicó un cambio fundamental en las lógicas de financiamiento externas. Como explicaba la directora, es una campaña específica que realizó BeePure para la ocasión de fin de año en las empresas y, así como puede haber otras a lo largo del año, son campañas temporales y específicas.

Una segunda propuesta fue invitar a los padres y madres que quisieran y pudieran, a aportar económicamente a la cooperadora (entendiendo a la cooperadora como el grupo de madres y padres que colaboran mensualmente con un monto de dinero). Sin embargo, la directora aclaró que esto no era obligatorio ya que no correspondía con "el espíritu del proyecto", pero que sí promovía que quienes tuvieran las posibilidades, puedan hacerlo, ya que "es una ayuda enorme que cada uno puede ofrecer al proyecto" (palabras de la directora, reunión virtual con familias, octubre 2022).

Una tercera propuesta que presentó la directora fue la venta de yerba mate en conjunto con otra orquesta, la Orquesta Infantil y Juvenil Sol Mío que funciona en el partido de Moreno, provincia de Buenos Aires, y pertenece a la asociación civil OÍR. Esta iniciativa surgió luego de compartir un concierto en un encuentro de orquestas[60] vinculadas al Programa Social de Orquestas Infantiles y Juveniles Celia Torrá del Ministerio de Cultura de la Nación. Las orquestas que participaron de este encuentro (la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo, la Orquesta Sol Mío y la orquesta de la SENNAF) integran el Proyecto de Tres Orquestas, un trabajo en conjunto que surgió en la pandemia, cuando decidieron hacer un video entre las tres orquestas.

Entonces, a partir de esta iniciativa, fue que surgió la idea de hacer un emprendimiento de venta de yerba mate en conjunto con la Orquesta Sol Mío para vender a los círculos cercanos de los integrantes y familias de las orquestas, ya que no cuentan con la estructura

[60] Este encuentro tuvo lugar el 3 de septiembre de 2022 en el Centro Integral Comunitario (CIC) Néstor Kirchner de la SENNAF, Villa Zagala, San Martín. En dicho encuentro participaron las orquestas que forman parte del Proyecto Tres Orquestas: la Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo (Asociación Templar), la orquesta Sol Mío y la orquesta de la SENNAF.

para hacer algo más masivo: “La idea es vender entre nuestra comunidad (...) digamos, nuestro círculo directo que somos nosotros y después si se abre un poco más está bueno también” (Palabras de la directora, reunión virtual con familias, octubre 2022). Si bien como señala la directora, la ganancia por paquete de yerba no es significativa, la expectativa es que se pueda vender mucho dado que se trata de un producto que muchas personas consumen.

La última propuesta que presentó la directora es, según sus palabras, la más importante. Se trata de una campaña de donantes individuales que puedan aportar una pequeña donación mensual, apuntando a convocar a la mayor cantidad posible de personas. En la reunión, la directora cuenta que luego de recibir la noticia de la fundación, empezó a investigar y llegó a la conclusión de que una de las herramientas más estables eran los donantes individuales, dado que si se cae un donante grande, significa una pérdida significativa del aporte al presupuesto anual, en cambio, si se cae un donante individual que aporta un monto pequeño, no afecta significativamente dicho presupuesto. Por lo tanto, la propuesta es desarrollar una campaña para conseguir al menos trescientas personas que puedan sumarse con una donación mensual.

De este modo, aquí la estrategia ya no está apelando a una lógica de financiamiento que busca obtener apoyo económico en forma de donaciones grandes a partir de proyectos, convocatorias del Estado y/o convenios con fundaciones privadas, sino que más bien se está adoptando una lógica alternativa en la cual lo que se busca es captar la mayor cantidad posible de donantes individuales, generando una comunidad de personas que eligen aportar un determinado monto por mes. Es decir que, en palabras de la directora, la baja de algunos donantes no implicaría para el proyecto un cambio sustancial respecto a los aportes que reciben cada mes, con lo cual esto podría generar mayor estabilidad, permitiendo saber con seguridad lo que entra cada mes:

> Es poder generar muchas personas que pongan muy poca plata por mes, con un débito automático, lo cual nos garantice, o sea podamos saber cuánto vamos a tener todos los meses, porque si no, para mi es muy difícil armar un presupuesto anual porque yo no sé qué es lo que va a entrar (...) Quizás en Estados Unidos es algo que funciona más porque culturalmente está más arraigado, acá no. Pero es cuestión de generarlo. Para que empiece a ser más habitual (Conversación con la directora por WhatsApp, septiembre de 2022).

De este modo, observamos cómo la baja del convenio con la Fundación Williams, representó un punto de quiebre que planteó la necesidad de buscar otras soluciones para

finalmente poder superar la problemática de la falta de garantías a largo plazo. Como fuimos analizando, ni los agentes privados ni los programas estatales pueden garantizar una estabilidad a largo plazo, es por ello que en este caso emergieron otras lógicas que buscan apelar a donantes individuales, es decir, personas que puedan llegar a tener un lazo afectivo o interés personal con el proyecto y que por eso deciden hacer un aporte mensual. Asimismo, observamos nuevas modalidades que implican la vinculación con otro tipo de actores, como la Orquesta Sol Mío, con la cual se planteó el emprendimiento de venta de yerba mate. En este caso, la lógica apunta a generar fondos propios a través de establecer relaciones de apoyo con otros proyectos que están en una situación similar.

En definitiva, lo que el equipo de gestión está pensando con estas propuestas es poder ir más allá de las lógicas de los convenios y los proyectos, así como de la dependencia hacia agentes externos como empresas y organismos estatales, pudiendo construir su propia comunidad de donantes así como sus propias herramientas de autofinanciamiento. Es decir, se está planteando una suerte de quiebre respecto a las modalidades de gestión que analizamos más arriba, un cambio de las lógicas que siempre han guiado las estrategias para conseguir financiamiento. Hay una búsqueda por configurar nuevas formas y procedimientos que permitan finalmente superar la dificultad de proyección a largo plazo.

Por otro lado, algo novedoso es que también aparece un replanteo de las formas tradicionales de comunicación de la propuesta y de captación de donantes. La directora propone como estrategia el armado de una base de datos con “referidos” de la orquesta, de “gente que ustedes conozcan y nos puedan pasar sus contactos, obviamente con el consentimiento de esas personas” (Palabras de la directora, reunión virtual con las familias, octubre 2022). De este modo, observamos una apelación a la comunidad de familias y de personas cercanas al proyecto, es decir, hay un llamado a las redes sociales de apoyo —familias, amigos, conocidos— que puedan facilitar contactos y dar una mano con la difusión de la propuesta. En este sentido, marca la importancia de que sean personas allegadas o cercanas al proyecto, dado que la estrategia de call center no sería acorde a la relevancia de la organización: “Eso es algo que nosotros todavía no lo podemos hacer porque no somos UNICEF, Médicos sin Fronteras que uno levanta el teléfono y ya sabés quién es. La orquesta juvenil de San Telmo no la conoce todo el mundo” (Palabras de la directora, reunión virtual con las familias, octubre 2022).

Asimismo, la directora advierte sobre la necesidad de cambiar ciertas estrategias comunicativas como la redacción de mails dirigidos a fundaciones y/o empresas, la publicación de flyers y los boletines del correo electrónico, ya que según su experiencia estas herramientas pocas veces generan resultados efectivos. Es decir, hay un replanteo de los formatos tradicionales de comunicación —relacionados a formas del orden de lo escrito— para apostar a nuevas estrategias que apelen a la comunicación directa, telefónica o cara a cara, más personalizada, que permita a las personas la posibilidad de hacer preguntas y de conocer el proyecto. De esta manera, la Asociación Templar, en tanto organización que pertenece al conjunto de ONG de la escala pequeña y/o intermedia, se encuentra ante el desafío de generar herramientas distintas a aquellas empleadas por ONG de escala grande, las cuales ya cuentan con una estructura que les permite adoptar estrategias como el call center.

Entonces, en este sentido es que emerge en estas narrativas la idea de comunidad como eje de la organización del proyecto: son las redes de contactos, las tramas de vínculos cercanos y familiares, las que pueden apuntalar el sostén que necesita el proyecto. En otras palabras, se produce una reivindicación de la participación colectiva como potencial para reunir fuerzas y encontrar soluciones, evitando que ese trabajo constante del equipo de gestión no sea la condición fundamental que garantice la continuidad del proyecto: “La orquesta es un proyecto *comunitario* de por sí (...) sin los profes, no funciona; sin ustedes, no funciona; sin los chicos… o sea, realmente se necesita a toda la comunidad para que suceda lo que sucede, que es hermoso” (Palabras de la directora, reunión virtual con las familias, octubre 2022, destacado mío). En este sentido, les expresa que el “sueño” es que el proyecto siga por muchos años y que no dependa de tanto esfuerzo y de trabajo de gestión permanente. Por eso, remarca la importancia de poder generar un sostén a largo plazo que brinde estabilidad y tranquilidad, también en un intento de superar las condiciones de trabajo que describimos más arriba, que implican mucho esfuerzo, estrés y desgaste.

En su investigación con grupos de teatro independiente de la ciudad de La Plata, Marina del Mármol (2020) analiza cómo las redes de amistad ayudan a compensar estratégicamente la falta de recursos y así reducir la inseguridad a la que se enfrentan los actores y actrices platenses. Su investigación permite dar cuenta de las diversas lógicas y sentidos que atraviesan las apuestas de los artistas con los que trabaja así como de las distintas estrategias que implementan para “ganarse la vida”. En forma paralela, consideramos que el trabajo autogestivo de la asociación está habilitando, en este caso, estas mismas lógicas que se

apoyan en las redes de amistad y en los sentidos de pertenencia a una comunidad, para garantizar el sostén de la propuesta y reducir riesgos en momentos de incertidumbre. Es decir, resulta interesante señalar cómo ONGs de escala pequeña o intermedia, con una modalidad autogestiva en el presente caso, encuentran en la comunidad y las redes cercanas un punto de apoyo para asegurar la continuidad en momentos de dificultad. Por ello, se produce una reivindicación por parte de la directora de la dimensión comunitaria de la experiencia: se apela a la comunidad como sostén, como aquel punto de referencia que hace al proyecto, como aquel eje sobre el cual se apoya la propuesta. Esto nos sugiere la reivindicación de lógicas más colectivas de gestión, las cuales exceden el trabajo más "especializado", si se quiere, que lleva a cabo el equipo de gestión, alianzas y comunicación. En el Capítulo 3 analizaremos las formas de intervención que realizan otras personas para colaborar en el sostén del proyecto.

De esta manera, el objetivo de estas nuevas propuestas es configurar nuevas modalidades de gestión que puedan garantizar donaciones permanentes, no necesariamente donaciones grandes —que generalmente son temporales—, sino más bien esas ayudas pequeñas pero constantes que vayan asegurando cada vez más la estabilidad del proyecto, a través de las redes de vínculos cercanos. Estas nuevas lógicas buscan superar, así, la situación de inseguridad y falta de garantías que a menudo deben atravesar las ONGs de estructura pequeña, que implica un trabajo permanente y desgastante de búsqueda y escaneo de recursos, ese "trabajo a pulmón", "autogestivo" que analizamos más arriba.

A modo de recapitulación en el presente capítulo fuimos analizando el trabajo de gestión que realiza el equipo desde las particularidades de un proyecto autogestivo, abordando de ese modo el concepto de autogestión para dar cuenta de los desafíos y complejidades que dicho trabajo implica. Exploramos cómo los contextos de incertidumbre en el marco de una propuesta de ONG llevan a construir lógicas propias así como estrategias creativas para reproducir las prácticas y sostenerse en el largo plazo.

CAPÍTULO III:

La otra gestión: la participación de la cooperadora y del Centro de Estudiantes de la Orquesta Juvenil

En el capítulo anterior exploramos las modalidades y estrategias llevadas a cabo por el equipo de gestión de la asociación. En el presente capítulo, buscaremos iluminar las estrategias y la participación que tienen tanto algunas familias —a través de la cooperadora de madres y padres— como algunos jóvenes de la Orquesta Juvenil —a través del Centro de Estudiantes—. Analizamos cómo las dificultades estructurales que expusimos anteriormente, fueron movilizando a otros actores a implicarse y participar de forma voluntaria para sostener y darle continuidad al proyecto.

1. La cooperadora de madres y padres

1.1. Roles, tareas y formas de participación

La "cooperadora" es producto de la iniciativa de un grupo de madres y padres que desde los inicios del proyecto en 2014 se prestaron a colaborar en la tarea de recaudar fondos y conseguir recursos para ayudar a la orquesta[61]. En 2015 toma el nombre de "cooperadora" pero cabe aclarar que no tiene entidad formal, sino que se trata del nombre con el que se ha denominado al grupo de madres y padres que deciden colaborar con el proyecto de distintas maneras.

Siguiendo a Fabrizio (2022), una "cooperadora de padres" es una forma de asociación que surge habitualmente en las instituciones educativas de gestión estatal, e históricamente "se ha constituido como una de las maneras en que las familias organizan actividades y recolectan recursos para ayudar a las instituciones educativas a las que asisten sus hijos/as" (2022, p. 365). De este modo, como describimos más arriba, en el proceso de consolidación de equipos de trabajo se tomó la decisión de ponerle un nombre a este grupo de madres y padres con el fin de constituirse como uno de los equipos de trabajo fundamentales de la organización.

En las entrevistas realizadas a distintas personas que forman parte del proyecto, la cooperadora fue definida de distintas maneras. Principalmente, registramos dos sentidos. Por

[61] Como mencionamos anteriormente, la orquesta surge tanto de la iniciativa de la directora como de los madres y padres que acompañaron y apoyaron su creación.

un lado, desde un sentido ampliado, la cooperadora es definida como el grupo de padres y madres que hacen un aporte económico mensual a la asociación. Por otro lado, desde un sentido más restringido, la cooperadora es definida como un grupo más acotado de madres y padres que hacen trabajo voluntario en distintas actividades y tareas[62]. En este punto, distinguimos en este conjunto a los "referentes" de la cooperadora, quienes vendrían a ser aquellos que llevan a cabo una labor activa y continua en la organización y que en su mayoría, están desde los inicios del proyecto.

Entre las tareas más habituales que llevan adelante hoy los integrantes de la cooperadora están la recepción de los chicos/as en la mesa de entradas del CFP el día del ensayo y las clases (en general ocupada por las madres) y el trabajo logístico que implica el traslado de instrumentos y demás materiales (a cargo de un equipo técnico conformado por dos padres). Asimismo, suelen tener un rol activo en la organización de festivales y conciertos que se realizan en teatros, espacios culturales, iglesias o escuelas, donde toman distintas tareas: convocar a padres y madres para que colaboren con el traslado de instrumentos y/o la compra de alimentos para vender en buffets, vender las entradas y juntar los fondos recaudados, así como también llevar la logística en el momento de realización de los eventos.

Respecto al trabajo logístico, desde los comienzos hay un equipo técnico de padres que se encarga centralmente de tareas vinculadas al traslado de instrumentos y otros materiales (banquetas, atriles) en los ensayos y conciertos. Al día de la fecha, el equipo está integrado por dos padres, quienes se encuentran presentes todos los sábados de ensayos para asistir en el traslado de estos materiales y/o atender a cualquier necesidad de logística que se presente en el transcurso de las actividades (por ejemplo, si faltan bancos, atriles o incluso alguna partitura, se encargan de llevar estos materiales a los chicos). Además, van equipados con un walkie-talkie para comunicarse entre ellos y con la directora.

Cabe destacar que con los años, las tareas del equipo técnico se fueron diversificando, dado que el rol empezó a abarcar —además de los traslados de materiales en ensayos y conciertos— otras tareas, por ejemplo aquellas vinculadas a la producción de sonido en los conciertos. Daniel, a cargo del equipo técnico, relata que al principio había una persona a cargo del equipo de sonido, pero que un día esa persona dejó de venir: "Entonces agarré y me

[62] Si bien prevaleció la idea más restringida de la cooperadora, en la presente tesis utilizaremos el término de "cooperadora" en sentido amplio, abarcando tanto a los padres que hacen un aporte económico como a los que hacen un trabajo voluntario. En este sentido, seguimos la definición mencionada más arriba de Fabrizio (2022), entendiendo a la cooperadora como una manera en que las familias organizan actividades y recolectan recursos.

hice un curso de sonido (...) Y más o menos me defendí" (Entrevista a Daniel, integrante de la cooperadora y del equipo técnico, junio 2022). Asimismo, Daniel cuenta cómo en muchas ocasiones se prestó a realizar otro tipo de tareas: desde conseguir un horno eléctrico, arreglar un equipo de sonido, conseguir autos de otras familias para el traslado de instrumentos, hasta realizar la instalación eléctrica del espacio que utilizaban en el Museo de la Ciudad. Es decir, a lo largo de su trayectoria en el equipo técnico este padre fue ejerciendo distintos roles y responsabilidades, tomando protagonismo en diversas tareas y empleando estrategias para conseguir distintas herramientas que pudieran ser de utilidad para la orquesta. De esta manera, observamos cómo se ha apropiado de trabajos que no eran parte de su rol o su área de conocimiento (como la instalación eléctrica en el Museo de la Ciudad y el manejo del equipo de sonido en los conciertos).

Por otro lado, algunos de estos padres y madres han asumido un rol importante respecto a la toma de decisiones y la participación en reuniones del equipo general de la asociación civil. De hecho, dos referentes de la cooperadora figuran como parte legal de la asociación civil, en tanto vocales titulares[63], y participan de las reuniones anuales de equipo, en donde se tratan cuestiones relativas al sostén del proyecto, como "ver en qué se gastó la plata, cuáles fueron los movimientos, qué proyecto hay, qué proyecto se incorporó, esas cosas, con Clara" (Entrevista a Estela, madre tesorera e integrante de la cooperadora, abril 2022). Entonces, lo que caracteriza en términos generales el rol de los referentes de la cooperadora es la organización y logística de distintas actividades, así como la toma de decisiones relativas a cuestiones de gestión del proyecto con el equipo directivo.

Es interesante remarcar que estos referentes a veces disputan roles y decisiones habitualmente tomadas por la directora de la asociación. Por ejemplo, Estela señala lo siguiente: "Siempre le dijimos 'tenés que delegar' (...) Así te ocupas de otras cosas también, lo musical; no tanto la parte administrativa" (Entrevista con Estela, madre tesorera e integrante de la cooperadora, abril 2022). De este modo, Estela se apropia de lo que ella refiere como "parte administrativa", en referencia a esta tarea de gestionar, organizar, conseguir cosas. De forma similar, Daniel expresa que "a veces me dice que no, que no, y es no. Pero… en lo musical no me meto. En la otra parte sí me meto" (Entrevista con Daniel, integrante de la cooperadora y equipo técnico, junio 2022). Con "la otra parte", el padre se refiere a la logística, es decir, cuestiones relativas a dónde ubicar la orquesta en los conciertos:

[63] Un vocal titular es una figura del derecho que forma parte del consejo o comisión directiva de un organismo y que participa en las asambleas con derecho de voz y voto.

la distribución de los bancos, de los instrumentos, y la organización en el espacio. De este modo, ambos padres disputan roles específicos —en un caso la logística, en el otro lo administrativo—, que buscan apropiarse de tareas relativas a la gestión, a la planificación y organizaciones de distintos aspectos.

Ahora bien, como decíamos más arriba, entendemos que la participación puede producirse de distintas maneras, más allá de la tarea específica de gestión y organización que asumen este conjunto de padres. En este punto recuperamos la investigación de Laura Fabrizio (2022) quien estudia la relación entre las familias y la educación de los niños y jóvenes en una cooperadora de una orquesta-escuela de gestión estatal. La autora plantea que la participación de las familias no se limita a este tipo de asociaciones específicas sino que puede involucrar múltiples formas en que aquellas se hacen presentes en el proyecto de la orquesta. En este sentido, podemos señalar en nuestro campo de investigación el caso de los padres y las madres que deciden colaborar en el contexto de los conciertos o en situaciones cotidianas concretas que lo necesiten. De hecho, una de las madres entrevistadas define este espacio incluyendo estas formas de participación que van más allá de la tarea concreta de gestión y del aporte económico, que como dijimos, se vinculan al "estar ahí":

> [La cooperadora] no solo es para nosotros poner el dinero, sino es estar, trabajar… Y cuando hemos tenido el lugar —refiriéndome al espacio físico— estábamos ahí, o sea, presencialmente. Siempre hay cosas que hacer: limpiar, acomodar, dar las meriendas. Siempre (Entrevista con Patricia, madre participante de la cooperadora, junio 2022).

En este sentido, desde los comienzos del proyecto esta modalidad del "estar ahí" se hizo presente entre las madres y los padres. La cooperadora se fue conformando ante las necesidades de sostén del proyecto, asumiendo la tarea principal de organizar peñas, conciertos y festivales para recaudar dinero. Una de las madres, vocal titular y tesorera de la cooperadora, cuenta cómo la cooperadora se desarrolló en este contexto de dificultad para el sostén económico:

> Era, no sé, *x* monto, muy bajo siempre, para juntar, comprar galletitas (...), para algunas cosas de instrumentos, para las cuerdas, cosas que al principio no teníamos mucha gente que nos ayudaba (...) Era mucho de la cooperadora. Y hacíamos muchos festivales, juntábamos por ese lado plata también. Hicimos dos peñas enormes, todo siempre con la colaboración de padres y madres (Entrevista a Estela, madre tesorera de la cooperadora, abril 2022).

Si bien cuando la orquesta se mudó al Museo de la Ciudad ya contaban con personería jurídica y podían tramitar donaciones, la cooperadora continuó elaborando estrategias de recaudación y siguió teniendo un papel importante en las actividades cotidianas de las clases y ensayos. Como cuenta otra de las madres que participa en la cooperadora desde ese entonces:

> Teníamos muchos eventos, hacíamos muchos conciertos, todos los meses te diría. Y siempre armábamos buffets, para recaudar fondos. Eso básicamente lo armábamos y trabajamos muchísimo pidiendo a los papás que colaboren con alimentos, tortas, cosas saladas (...) Y también, bueno, estar ahí (...) También, muchos chicos celebraron los cumpleaños y llevaban su torta, y en el momento de la merienda se cantaban los feliz cumpleaños (risas), qué se yo, ese tipo de cosas (Entrevista a Juana, madre referente de la cooperadora, mayo de 2022).

De este modo, vamos observando cómo las necesidades de sostén llevaron a algunos de los padres y las madres a tener una presencia activa en la cotidianeidad de la orquesta: preparar y servir las meriendas, celebrar los cumpleaños, entre otros. En definitiva, cosas que se relacionan con el "estar ahí", en palabras de esta madre. De este modo, las modalidades de participación se amplían más allá del carácter formal y objetivos iniciales: ya no es sólo recaudar dinero, sino también estar presentes y acompañar en lo que se necesite. Es decir, emergen sentidos de pertenencia asociados a lo comunitario y una forma de participación comunitaria, que involucra maneras de hacer y participar vinculadas a la pertenencia, el acompañamiento cotidiano y los lazos sociales.

Ahora bien, nos parece interesante señalar cómo algunos padres y madres identifican ciertos dilemas respecto al carácter voluntario de esta colaboración, es decir, señalan algunas limitaciones que serían propias de este tipo de trabajo:

> Porque en un proyecto así, lo económico es lo que sostiene. No vamos a decir que con buena voluntad y cariño lo podés sostener porque… Si bien Estela, yo, Óscar, podemos seguir haciendo lo que hacemos sin cobrar nada económico, para un profesor es su manera de vivir. Un profesor no puede poner plata de él para dar (...) O sea, esta no es mi manera de vivir. Yo la traigo a mi hija y me quedo. Pero si no viene mi hija, por ahí no vengo (Entrevista a Daniel, integrante de la cooperadora y equipo técnico, junio 2022).

Lo que está señalando este padre es que el voluntarismo no garantiza por sí solo la continuidad de la orquesta sino que implica también incertidumbres. Es decir, la colaboración voluntaria y el compromiso de las familias cubre determinadas demandas y necesidades, pero la estructura del proyecto necesita de un sostén que se consigue principalmente a través de

financiamiento (en forma similar a lo que plantea el equipo de gestión respecto al trabajo docente). De esta manera, observamos que Daniel hace una diferenciación entre lo que sería el trabajo artístico y educativo de los profesores en tanto una "manera de vivir", como algo pago, de lo que sería la colaboración voluntaria que hacen los padres, que podríamos denominar como participación comunitaria.

Por otro lado, Daniel identifica cierta inestabilidad de la participación voluntaria, al señalar que dicha participación estaría mediada por la asistencia de su hija a las actividades del proyecto. Es decir, lo que sugiere es que eventualmente, al crecer su hija y dejar la orquesta, él ya no tendría una motivación tan fuerte como para continuar participando. En este sentido, la orquesta es parte de un programa educativo en el cual los jóvenes atraviesan un ciclo temporal determinado, por lo que este aspecto podría generar que, llegado un punto, las familias dejen de implicarse tanto una vez que sus hijos finalizan este ciclo. Como comenta una de las madres, "hay un grupo de gente, digamos los viejos, que estamos hace varios años, que cada vez se va quedando más chiquito porque los chicos crecen y van teniendo otras actividades y van dejando la orquesta" (Entrevista a Juana, referente de la cooperadora, mayo 2022).

Así, la propia práctica va planteando en algunos padres y algunas madres ciertos dilemas e incertidumbres respecto a la participación voluntaria en el proyecto. Además, si bien no es parte de nuestro problema de investigación, nos interesa señalar que estas distintas formas de participación a veces se traducen en conflictos respecto a cómo se debería participar y cómo deberían involucrarse las familias[64]. De modo que, si bien fuimos explorando la puesta en juego de distintas formas de participar y de colaborar, por otro lado no dejamos de observar la emergencia de ciertos dilemas, limitaciones y conflictos respecto al carácter de la participación.

1.2. La acción política y la disputa por recursos

A partir de las narrativas de los padres y madres entrevistados, hemos podido registrar la activación de demandas ante determinadas situaciones de dificultad. La presencia de demandas se expresa en relación con el suceso de la mudanza del Museo de la Ciudad a la

[64] Por ejemplo, algunos de los referentes expresaron la sensación de falta de colaboración voluntaria así como de aportes económicos por parte de otras familias. Si bien no nos detendremos en este punto, tenemos en cuenta que las familias tienen distintas miradas y posicionamientos respecto a cómo se debería colaborar con la orquesta.

actual sede, dado que dicho contexto llevó a algunos padres y madres a formular una serie de demandas al Estado ante la falta de un espacio físico propio.

En el contexto de este acontecimiento, algunos padres y algunas madres intentaron establecer vínculos y contactos con ciertos actores como funcionarios y organismos públicos. Por ejemplo, una de las madres cuenta cómo en este contexto de "desesperación", comenzaron a escribir a políticos, funcionarios y ministerios por las redes sociales, llegando a contactarse con la ONABE (Agencia de Administración de Bienes del Estado). Sin embargo, cuenta que las complicaciones del trámite y las dificultades burocráticas impidieron avanzar en esa dirección. Además, intentó contactar a funcionarios a través de las redes sociales:

> Entonces yo me acuerdo de escribirle por Instagram al presidente, al ministro de cultura, a todos. Obviamente nadie me contestó (…) todo cargo que se me ocurriera lo buscaba en Instagram y le escribía (...) Tocamos a tanta gente del gobierno que me parece que bueno, por algún lado les llegó [al CFP] (Entrevista a Juana, madre integrante de la cooperadora, mayo 2022).

Sin embargo, aunque en la actualidad ya han conseguido un espacio físico, muchos de los padres y las madres señalan limitaciones respecto a la sede actual: están más acotados en tiempo y espacio y, a su vez, no todos los padres y las madres pueden entrar y permanecer allí. Debido al carácter del convenio (carta-acuerdo) así como a las condiciones y reglas que son propias de un CFP, no se dan las posibilidades de generar un contacto más cercano con la cotidianidad de las actividades, aspecto que sí se producía en las otras sedes. De esta manera, cuando señalan las "limitaciones" del espacio, los padres y madres lo hacen desde un parámetro de comparación con los espacios anteriores, en donde disponían de mayor tiempo y espacio para organizar eventos así como participar cotidianamente de las actividades. Es decir, si bien reconocen que por lo menos hoy disponen de un espacio adecuado, hay cierta añoranza por la situación en la que estaban antes. Por ejemplo, Estela señala que en el espacio anterior disponían de una terraza donde se hacían filmaciones, así como un patio donde podían hacer festivales y conciertos.

En este sentido, el descontento de los padres y madres se expresa en la renovación de demandas al Estado para que les garantice un lugar "propio", del que puedan disponer a su manera. Por ejemplo, para Daniel "hay que hacer una búsqueda, lamentablemente tocar política" (Entrevista a Daniel, integrante de la cooperadora, junio 2022). Por otro lado, Estela cuenta que ha intentado en varias ocasiones contactar a algún político o funcionario y que

llegó a pedirle a la legisladora que les había conseguido la Declaración de Interés Cultural[65], pero que no surgió nada:

> Pero siempre estamos buscando a alguien, que aparezca algún político, alguien que tenga algún lugar. Pero nos volvemos locos porque la verdad el espacio… es importantísimo (...) Yo no puedo entender que nadie nos dé una mano de bueno, "acá estamos, acá apoyamos" (Entrevista a Estela, tesorera de la cooperadora, abril 2022).

De esta manera, expresa su reclamo hacia las faltas de garantía que reciben por parte del Estado. Asimismo, Patricia, otra de las madres que participa de la cooperadora, también toma una posición de reclamo y de demanda hacia el Estado para que se ocupe de facilitar recursos materiales:

> Lo que yo pienso es que habría que despertar el interés, porque incluso fuimos declarados de Interés Cultural. Entonces (...) que se traduzca en algo. Bueno, a lo que tendremos que apelar es a la parte del gobierno que nos pueda facilitar o ceder lo que sea, algún espacio físico que ya sea para nosotros. Porque nosotros devolvemos a la sociedad, educación (...) Yo no tengo mucha cancha en hablar, o sea en gestionar cosas *políticas*, digamos. Políticas sí, lo que hago es política, [no] partidaria digamos. Sí sé gestionar cosas, puedo escribir proyectos, decir "mirá, yo necesitaría este espacio porque acá se desarrolla esto, esto, esto y los objetivos son estos, estos y estos". Eso lo puedo hacer perfectamente (Entrevista a Patricia, integrante de la cooperadora, junio 2022, destacado mío)

Por un lado, la madre reclama que, además de un reconocimiento simbólico —que se produce mediante la Declaración de Interés Cultural—, el Estado les garantice los recursos y soportes materiales que ellos necesitan para funcionar. Es decir, hay un reclamo de cierta obligación que tendría el Estado de garantizarles a ellos las condiciones necesarias. Por otro lado, emerge esta cuestión de hacer política, de "tocar política" (entendido por las madres y los padres como esta tarea de generar vínculos con funcionarios públicos, escribir proyectos, etc.) como herramientas que los pueden ayudar a conseguir cosas. Observamos no solo cómo esta madre se apropia de la tarea de gestión, sino cómo además reconoce que lo que ellos hacen también es política. Por lo tanto, la gestión es significada desde un lugar que posiciona un reclamo, una demanda que busca obtener recursos y reconocimiento a través de escribir proyectos que justifiquen la demanda de recursos. Por otro lado, el reclamo viene

[65] En marzo de 2022, la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires les otorgó una Declaración de Interés Cultural, un auspicio o reconocimiento institucional de las actividades que lleva a cabo la asociación. La entrega de esta Declaración fue realizada por una legisladora en marzo de 2022, durante la actividad "Festivaleando" en el barrio de San Telmo, organizada por la asociación en conjunto con la organización Pista Urbana.

acompañado por esta idea de que el Estado ya destina recursos a actividades culturales y que, asimismo, existen lugares y/o edificios abandonados que podrían ser facilitados por parte del gobierno:

> Vos pasás, si prestas atención, vas por la calle, ¿cuántos edificios abandonados que son del gobierno? Aparte vos ves que constantemente se están reciclando lugares, que se pone Secretaría de esto, de lo otro, de lo otro. Podría perfectamente existir un espacio público para desarrollar este proyecto que es un proyecto grande (...) Porque dinero que se destina a cantidad de actividades culturales, hay (Entrevista con Patricia, integrante de la cooperadora, junio 2022).

En sintonía con los procesos sociales y políticos que describimos en el Capítulo 1, los cuales implicaron un viraje en la concepción de políticas públicas culturales, observamos que determinadas dificultades como la falta de un espacio movilizan a algunas madres y algunos padres a disputar un reconocimiento material y simbólico del proyecto. En este sentido, el intento de apropiarse de los procedimientos de la política aparece como estrategia para encontrar canales donde convocar y apelar a funcionarios y/o agencias estatales. Como plantea Oszlak, la vigencia en las últimas décadas de regímenes democráticos, permitió aumentar la participación ciudadana en la gestión pública:

> Bajo gobiernos democráticos, se produjo una creciente apertura de la escena pública, en la que se advierte un mayor protagonismo de la sociedad civil (...), se ha hecho más visible para los ciudadanos la naturaleza de los bienes y servicios que pueden demandar al estado y han aumentado los mecanismos e instancias de responsabilización de sus agentes (Oszlak 2009, p. 15).

Como hemos expuesto anteriormente, seguimos una comprensión de la sociedad civil en tanto un espacio heterogéneo donde se expresan distintos proyectos políticos (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006). Seguimos a los autores en que "en este proceso de diferenciación/complejización de la sociedad civil se expresan luchas sociales y proyectos que orientan la acción del Estado" (2006, p. 32). Es decir, la sociedad civil concebida como ese espacio donde distintos actores generan disputas y despliegan estrategias políticas, como observamos en el caso de estos padres y madres quienes se apropian de la tarea de gestión para disputar ciertos derechos al Estado.

Siguiendo a Dagnino, Olvera y Panfichi (2006), en América Latina existen tres grandes proyectos políticos que plantean una forma distinta de construcción democrática: el proyecto autoritario, el neoliberal y el democrático-participativo. Cada uno de dichos proyectos construye distintas concepciones sobre participación, ciudadanía, sociedad y

política, que a su vez implican distintas formas de pensar la relación entre Estado y sociedad. En este punto, identificamos en los discursos de estos padres y madres la circulación de nociones vinculadas al proyecto democrático-participativo, para el cual la democracia se concibe más allá de los límites de la democracia liberal representativa. Para este proyecto político, la participación de la sociedad en los procesos de decisión cumple un rol fundamental en la democratización (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006). En este sentido, el proyecto democratico-participativo reconoce la heterogeneidad de la sociedad civil y la considera un "terreno constitutivo de la política, es en ella que se da el debate entre los intereses divergentes y la construcción de los consensos temporales que pueden configurar el interés público" (2006, p. 57).

Es decir, como podemos observar en los fragmentos citados anteriormente, los padres y madres reconocen la necesidad de establecer vínculos con el Estado, alianzas y amistades con "políticos fuertes". De esta manera, el "despertar el interés de algún político", o "tocar política" dan cuenta de los intentos por establecer un vínculo con actores estatales como herramienta y/o estrategia para conseguir recursos. Aunque encontramos distintas formas de concebir la política entre los actores con los que trabajamos, todas estas concepciones la vinculan con una noción de ciudadanía bajo la premisa del *derecho a tener derechos* (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006). En relación a esto, Dagnino, Olvera y Panfichi identifican la "emergencia de nuevos temas y sujetos políticos, definiendo a través de sus prácticas lo que consideraban sus derechos y luchando por su reconocimiento" (2006, p. 57). En este sentido, las demandas por recursos materiales y simbólicos al Estado por parte de los padres y las madres de algún modo se inscribe en las premisas y nociones básicas del proyecto democrático-participativo, al sostener una posición de disputa y de demanda hacia el Estado como garante de derechos.

1.3. Motivaciones, trayectorias y vínculos afectivos con la propuesta

Por último, nos interesa destacar las motivaciones y los intereses que mueven y han movido a los padres y madres de la cooperadora a involucrarse, participar y hacer tareas de gestión para ayudar a sostener el proyecto. En este punto emergieron diversas motivaciones que van desde las ganas de dar una mano a la directora, hasta la idea de ser parte del crecimiento del proyecto: motivaciones que vienen de la mano de trayectorias particulares y experiencias personales. Por ejemplo, una de las madres cuenta que conoció el proyecto y a la

directora a través la escuela Waldorf[66] a la que asistía su hijo así como también expone las razones que la llevaron a participar:

> Primero que nada porque vi el impulso y el trabajo admirable de Clara, eso te contagia… Después también influyó haber compartido con Clara la escuela Waldorf, o sea venimos de una escuela Waldorf (...). Ahí es costumbre trabajar en comisiones con los padres, como que van muy a la par de los maestros y se trabaja mucho… Y, bueno, desde siempre en la escuela de mi hijo trabajé en comisiones, en intentar crear comunidad, compartir cosas con los padres (Entrevista con Juana, referente de la cooperadora, mayo 2022)

De este modo, vemos cómo en el caso de esta madre no solo había una experiencia común con la directora de compartir el conocimiento y participación en una escuela Waldorf, sino que además existió una afinidad emocional entre la madre y lo que era el proyecto así como con la forma de encararlo por parte de la directora. Asimismo, revela que en una ocasión, cuando la directora llevó a cabo un concierto en esa escuela Waldorf con los pocos chicos que eran parte de la orquesta en sus primeros años, la madre se emocionó con el trabajo que vio, "no solo mucho trabajo musical y todo, sino mucho trabajo social. Y me encantó muchísimo eso, y cuando Francisco quiso venir, 'sí, vamos', pero si vas a la orquesta hay que trabajar y colaborar así que yo me sumé inmediatamente" (Entrevista con Juana, referente de la cooperadora, mayo 2022). En este sentido, las experiencias de la madre —su participación en la escuela Waldorf y su afinidad con el tipo de "trabajo social" que observó en la directora— la llevaron a implicarse de forma activa y a sostener la necesidad de colaborar.

Por otro lado, Daniel hace una valoración del aspecto relativo a su participación en la construcción del proyecto. En ese sentido, expresa que estas emociones las siente especialmente en los conciertos, cuando vienen a felicitarlo por su trabajo en la parte técnica:

> O sea, no es que te vienen a felicitar a vos, felicitan el proyecto y vos ya lo tomas como propio. Que alguien diga que el concierto salió lindo es como que estén diciendo "Es lindo lo que vos hiciste". A veces no es cuestión de decir "gracias a tal persona se hizo tal cosa". No, es como que lo hacemos todos. No me siento como el… importante, como que gracias a mi tal cosa (Entrevista a Daniel, referente de la cooperadora y del equipo técnico, junio 2022).

[66] La escuela Waldorf se basa en la pedagogía desarrollada por el pedagogo alemán Rudolf Steiner. Entre sus características principales se encuentra el papel fundamental otorgado a la práctica artística, una evaluación no competitiva, la falta de figuras directivas, la inclusión de los padres y madres en la administración de la escuela, entre otras.

Lo que registramos en este punto es la fuerte implicación afectiva con el proyecto, así como el sentido que se le otorga a formar parte de un proceso colectivo. De esta manera, Daniel se expresa sobre esta implicación efectiva: "Siempre todo el mundo te pregunta; ¿y qué te dejó? Y me dejó mucha felicidad. Me dejó mucho gusto, ¿por qué? Porque no lo agarré ya empezado, lo agarré desde cero, donde nos sentábamos y no teníamos nada y queríamos hacer mucho" (Entrevista a Daniel, referente de la cooperadora y del equipo técnico, junio 2022).

Por lo expuesto, entre los motivos que llevan a los padres y las madres a participar, no apareció en ellos solamente esta idea de colaborar y aportar al proyecto, sino también un motivo personal y/o afectivo, vinculado con la experiencia propia de cada madre o padre, así como al sentido de pertenencia que les genera formar parte del proyecto (en algunos casos desde los inicios) y de un espacio colectivo. Es por ello que las posibilidades de afinidad con el proyecto y las oportunidades para formar parte de la cooperadora y prestar tiempo voluntario vienen dados por distintos factores, entre ellos, las trayectorias e inquietudes personales de sus referentes. Siguiendo a Fabrizio (2022), las formas de participación de estos padres y madres están influidas "por experiencias que los sujetos traen de otros ámbitos y vivencias, y se convierten en recursos materiales y simbólicos que tienen 'a mano' y utilizan en los diferentes escenarios de actuación" (2022, p. 365). Como argumenta la autora, los sentidos y las prácticas de participación de las familias vienen influidas por sus trayectorias personales y sociales, así como sus condiciones de posibilidad.

Es así que entendemos que la cooperadora se constituyó como un espacio que fue apropiado y construido por unos pocos padres y madres que, en su mayoría, están desde los inicios de la orquesta a partir de distintas demandas y necesidades del proyecto y que, en este punto de sus trayectorias, han generado un lazo afectivo y personal con la experiencia que los lleva a implicarse y prestar su tiempo de forma voluntaria, buscando estrategias y/o herramientas creativas, así como también adoptando una posición de demanda por recursos materiales.

2. El centro de referentes de la Orquesta Juvenil

2.1. De un grupo acotado a un Centro de Estudiantes

El Centro de Estudiantes o "Referentes"[67] está conformado por algunos jóvenes de la Orquesta Juvenil, bajo el acompañamiento del equipo social del proyecto. El carácter del espacio fue evolucionando en los últimos años: pasó de ser un grupo pequeño de jóvenes que decidían tomar el liderazgo en algunas tareas, hasta ser ampliado y "formalizado" como un espacio abierto con una convocatoria permanente para la participación de los jóvenes.

En 2017, año en el que se hicieron los primeros viajes grupales[68] de la Orquesta Juvenil, surgió un grupo dentro los jóvenes más grandes, que comenzó a tomar protagonismo en ciertas cuestiones que hacían a lo grupal, por lo que comenzaron a aparecer como los "referentes"[69]. Se trataba, en su momento, de dos o tres jóvenes bajo la coordinación del equipo social de ese entonces, que estaba formado por dos trabajadoras sociales. Sin embargo, el carácter de los "referentes" comienza a modificarse cuando en 2019, cambian los integrantes del equipo social, que pasó a estar conformado por dos psicólogos sociales. Ese año, la directora convocó a uno de ellos, Andrés, quien aún integra el equipo, para conformar un espacio de "asambleas". Andrés cuenta desde qué ideas se pensó este espacio: "Y al ser una orquesta social, la idea en su momento fue de poder empezar a transmitir esta idea y este mensaje de dar y recibir para aquello que la orquesta también te ofrece, y que vos puedas ir devolviéndole algo" (Entrevista a Andrés, psicólogo social e integrante del equipo social, mayo 2022). Es decir que uno de los motores para conformar este espacio fue la necesidad de transmitir un sentido de reciprocidad en los jóvenes para con el proyecto, aspecto que al mismo tiempo aparece vinculado al carácter "social" de la orquesta[70].

Andrés cuenta que al principio estas asambleas estuvieron abocadas a tratar cuestiones organizativas, pero que luego se terminaron usando para trabajar temáticas en base a distintas problemáticas que traían los jóvenes. Sin embargo, los integrantes del equipo coinciden en que este espacio de asamblea no funcionó, dado que según ellos no se generaba suficiente

[67] Si bien desde el equipo social y el equipo directivo se bajó la denominación de "Centro de Estudiantes", en la práctica tanto los integrantes del equipo social como los jóvenes que participan del espacio, lo llaman la mayoría de las veces "Referentes".
[68] A lo largo de los años la Orquesta Juvenil realizó viajes a distintas provincias del país (Corrientes, Misiones, La Pampa, entre otras) para hacer intercambios con otras orquestas juveniles.
[69] Entre otras cosas, estos jóvenes se ocupaban de tareas como recaudar los fondos necesarios para realizar los viajes.
[70] En el Capítulo 4, nos detendremos especialmente en los distintos sentidos que emergieron respecto al carácter social del proyecto.

participación por parte de los chicos en las reuniones. Esta falta de participación se adjudicaba a distintas razones como cansancio o falta de confianza hacia el equipo para charlar sobre ciertas cuestiones. Por lo tanto, se buscó una nueva estrategia que consistió en darle una nueva forma a este espacio, bajo la figura de un "centro de estudiantes":

> Y lo que se quiso hacer quizás fue diversificar un poco ese espacio de asamblea, especificarlo primero, que fue reducir quizás la cantidad en este centro de estudiantes. Que sean los chicos que formen parte de este centro de estudiantes, aquellos que puedan ir trayendo problemáticas que van sucediendo, que sean quizás los portavoces de lo que va sucediendo en el grupo, en base a lo que ellos van trayendo, elaborar alguna estrategia para trabajarlo con ellos para que ellos después puedan a su vez también replicarlo y cuando se pueda, trabajarlo con todo el grupo juvenil. Esa es la intención del centro de estudiantes (Entrevista con Andrés, integrante del equipo social, mayo 2022).

Esta transición de las asambleas al centro de estudiantes se comenzó a dar en el contexto de la cuarentena por Covid-19, a principios de 2020. Fue en ese momento que arrancaron las reuniones virtuales entre el equipo social y dos o tres jóvenes, quienes hoy son referentes del espacio. Sin embargo, por las dificultades de la virtualidad, fue especialmente después de la cuarentena y más cerca de la vuelta a la presencialidad a partir de agosto de 2021, que se le dio más forma al espacio.

Los integrantes del equipo social remarcan que su rol en el espacio no busca ser de coordinación sino de convocarlos, de "poder democratizar el espacio y que no sea una cuestión mera de que son siempre los mismos diez, sino que sepan que siempre está abierto el espacio" (Entrevista a Pilar, psicóloga social e integrante del equipo social, mayo 2022). Así, el rol de los integrantes del equipo social consiste en convocarlos a reuniones, pautar y recordar fechas a través de un grupo de WhatsApp, sugerirles ideas y/o aconsejarlos respecto a estrategias y formas de accionar ante determinadas tareas que se proponen hacer[71]. Por lo tanto, de ser un grupo más acotado previo a la pandemia, el grupo de los referentes se reconfiguró bajo la concepción del "centro de estudiantes", en tanto un espacio abierto conformado por jóvenes "portavoces" que convoquen a otros jóvenes a participar e involucrarse. A su vez, la directora expresa la idea con la que se pensó el Centro de

[71] De todos modos, cabe aclarar que el equipo social marca ciertos desafíos a la hora de incentivar a los jóvenes a que el accionar "salga de ellos", en palabras de uno de los integrantes. De este modo, señalan que es necesario que hagan una constante tarea de activación, de convocarlos a reuniones, de sugerir ideas, etc.

Estudiantes, así como el papel que cumple la variable del tiempo en la consolidación de este tipo de espacio:

> ...la idea de ese espacio es como que los jóvenes puedan adueñarse del proyecto, tomar decisiones, construir, que tengan el espacio para organizarse… que también toma tiempo, hasta que realmente lo agarran y pueden hacer cosas, todavía necesitan ayuda del equipo social que guíe. Pero la idea es que pueda estar más presente el Centro de Estudiantes (Entrevista con Clara, directora, noviembre 2021).

Registramos, de este modo, la conjugación de dos sentidos distintos respecto a las motivaciones que guían la implementación del Centro de Estudiantes. Por un lado, observamos una idea vinculada a la reciprocidad, a cierto deber vinculado a la necesidad de "devolver" a la orquesta todo lo que le da a los jóvenes: sentido que, además de partir de una lógica de reciprocidad, se refuerza a partir de las dificultades estructurales del proyecto que venimos analizando. Pero, por otro lado, observamos sentidos que apelan a la construcción, participación y organización impulsada por los jóvenes mismos, es decir, bajo principios más democráticos según los cuales los jóvenes se consideran sujetos protagonistas que pueden proponer ideas y accionar frente a ellas. Asimismo, estos dos sentidos expresan también distintas maneras de conceptualizar el carácter social del proyecto[72].

2.2. Sentidos de la participación. Dilemas entre el deber y la convicción.

Respecto a los sentidos atribuidos a la participación, por un lado los jóvenes referentes entrevistados durante el trabajo de campo, compartieron los objetivos planteados por el equipo social relativos a esta necesidad de ayudar, colaborar, de "devolver" al proyecto lo que reciben, así como también ayudar a la directora. Por ejemplo, Francisco expresa lo siguiente: "Poder hacer, poder colaborar con la orquesta, poder devolverle a la orquesta todo lo que me da a mí y le da a un montón de chicos. También plantear que Clara no puede hacer todo a veces" (Entrevista a Francisco, integrante del Centro de Referentes, octubre 2022). Mientras que Candela sostiene que "el grupo de referentes tiene que estar ahí para ser la mano derecha de Clara y ayudarla a gestionar un poco más de cosas; gestionar rifas para conseguir plata, para los viajes, para… para estar organizando y ser los ojos de Clara cuando Clara no puede" (Entrevista a Candela, integrante del Centro de Referentes, junio 2022).

[72] Profundizaremos en este aspecto en el próximo capítulo.

Por otro lado, emergieron sentidos asociados al rol de lo que llamaron "trabajo social", y del acompañamiento a otros jóvenes que pueden necesitar apoyo o ayuda en cuestiones personales, más allá de la cuestión organizativa: "Los referentes más allá de organizar y todo eso, estamos para hacer trabajo social también. Si pasa algo con algún compañero, estar pendiente y estar ahí para… para ayudarlo" (Entrevista a Candela, integrante del equipo de referentes, junio 2022). Si bien aclara que los integrantes del equipo social tienen esa tarea, piensa que es importante que los referentes también se involucren en ella. En relación con esta dimensión del trabajo social que menciona Candela, de forma similar, cuando le preguntamos a Pablo —otro de los jóvenes que participa en el espacio de referentes— por las razones que lo llevaron a participar de dicho espacio, emergieron sentidos fuertemente vinculados al acompañamiento social y al vínculo con otros compañeros:

> En principio, conocer a mis compañeros, ¿viste? Estamos en un mismo espacio y el entorno, el contexto que atraviesa cada persona; su vida es distinta. Por ahí llegan a la orquesta y se muestran de una forma pero… Conocer su realidad, hablar 'che, como estas', qué sé yo, depende de la confianza que tengas con uno. Eso me parece importante. También organizar actividades, de todo tipo: musicales, presentaciones, salidas. O sea, que puedas compartir un espacio con otros chicos (…) No encuentro un nombre para ese tipo de tarea la verdad. Conocer, escuchar, también ayudar, acompañar, en el proceso también es clave el espíritu de camaradería. Este clima de trabajo yo no lo veo por ejemplo en otros ambientes y nada, todo esto que vamos adquiriendo en esta etapa, después te queda para toda la vida, se refleja mucho (Entrevista a Pablo, integrante del Centro de Referentes, junio 2022).

De esta forma, el sentido de participar en el espacio va desde organizar actividades hasta el acompañamiento a los demás, aquello que refiere como "conocer", "escuchar", "ayudar" y "acompañar", que para Pablo son parte de un clima de trabajo que es distinto a otros ámbitos de la vida. Por otro lado, sostiene que el acompañamiento social de los referentes consiste no tanto en "solucionar" los conflictos sino más en una tarea de intervención, de intermediación entre los chicos y los integrantes del equipo social quienes estarían "capacitados" para solucionar ciertas problemáticas:

> Se supone que referentes es un espacio donde participan los chicos para en principio justamente trabajar cuestiones que garanticen los vínculos en la orquesta. Entendemos que puede haber ciertas… Pueden darse conflictos, situaciones, peleas y demás. Los chicos no te digo que estemos capacitados para hacer eso, pero podemos intervenir, o sea, podemos transmitirles a esas personas que se encuentran en ese conflicto, que hay un grupo social que está capacitado, preparado para solucionar ese tipo de cuestiones (...) Dar herramientas, recursos, no sé si

> solucionarles… (Entrevista a Pablo, integrante del Centro de Referentes, junio 2022).

Esta multiplicidad de sentidos que van desde la necesidad de colaborar, organizar o atender a problemáticas que surjan, así como hacer acompañamiento social, también aparecieron en el contexto de la primera reunión que tuvo el centro de referentes a principios del año, cuando se sumaron nuevos compañeros y les explicaron cuál era el rol de los integrantes del espacio. Por ejemplo, una de las chicas contaba que el referente se ocupa de cualquier conflicto, de los eventos, de estar para algún compañero, y para "no cargar a Clara [directora]". Al mismo tiempo, otros jóvenes mencionaban palabras como "organizar" y "planificar" (Registro de campo, 26 de marzo de 2022, reunión Centro de Referentes).

Cabe tener en cuenta que algunos de estos jóvenes señalan desafíos y ciertos problemas de poder concretar a tiempo las tareas que se proponen, así como cuestiones como la distribución equitativa de determinados roles y tareas. Por ejemplo, uno de los objetivos que se propuso el equipo en una de las reuniones de principios de 2022 fue la venta de rifas para la recaudación de dinero para un viaje grupal a Mar del Plata que la Orquesta Juvenil haría meses más tarde. En una de las reuniones, se distribuyeron las tareas entre los integrantes (armado de las rifas, diseño de un flyer, entre otras) y se pautaron fechas aproximadas para concluir dichas tareas. Al respecto, Candela cuenta que este objetivo que se plantearon no se llevó a cabo en un plazo de tiempo deseable, ya que comenzaron con la venta de las rifas mucho tiempo después de lo pautado. En este punto, hace una reflexión sobre la importancia de que la participación esté movida por la convicción y no un sentido de obligación:

> Estaría bueno que a todos les dé como la chispa de querer hacerlo (...) A mi no me gusta cuando se siente como que es por una obligación. Me gusta más cuando lo querés hacer por convicción propia (...) Capaz no en los referentes, capaz en otro lado, en otro ámbito de tu vida, porque también son cosas que podés aplicar en tu vida, o tu trabajo, o tus relaciones. Eso siempre querer crear algo más lindo y mas unido, mas organizado, o querer cambiar las cosas; siento que es algo que… que a todos les llega pero capaz les tarda mas en llegar (Entrevista con Candela, integrante del Centro de Referentes, junio 2022).

En este sentido, para Candela los problemas surgen en torno a la "falta de convicción propia" como de la percepción de obligatoriedad por parte de algunos compañeros. En relación con esto, observamos que de los jóvenes entrevistados, si bien en algunos momentos aparece esta idea del deber de colaborar y de "devolverle" a la orquesta, en todos observamos

un aspecto vinculado a la participación y a una voluntad y/o convicción de intervenir socialmente[73]. Por ejemplo, Pablo expresa que "por ahí no todos los chicos y chicas puedan participar o quieran o tengan el tiempo; por eso es voluntario, se hace en otro horario, después del ensayo de la Juvenil, nos vemos algunos, hablamos" (Entrevista a Pablo, integrante del Centro de Referentes, junio 2022). Por otro lado, Candela reflexiona sobre sus propias motivaciones de hacer militancia:

> Me gusta todo lo que es Centro de Estudiantes y lo que es militar. Nada, hace dos años ponele —no, el año pasado— me fui metiendo más en política, pero no tanto… Como que me agarró un clic de decir "bueno, tengo dieciséis años, voy a votar, y además de que voy a votar, voy a seguir votando hasta que me muera". Y veo que el mundo y el futuro del país sí depende de los jóvenes. Y empecé a investigar y a ver qué cosas puedo hacer y me di cuenta de que las cosas que se pueden hacer socialmente en la calle para que el mundo mejore, se pueden hacer en lugares chicos como la orquesta… No tanto militar un partido político sino que las acciones. El hecho de hacer una acción que pueda cambiar la realidad de otra persona, o que pueda ayudar a que… a que cambien las cosas de una buena manera (Entrevista a Candela, integrante del Centro de Referentes, junio 2022)

De este modo, registramos cómo determinadas motivaciones relacionadas a la militancia y el accionar político, influyen sobre la participación de algunos jóvenes en la orquesta. Además, resulta interesante señalar que de los jóvenes entrevistados, todos ellos tienen una experiencia de participación en el Centro de Estudiantes de sus escuelas. Por ejemplo, Francisco ha participado como delegado en la gestión anterior del Centro de Estudiantes de su escuela. Por su parte, tanto Candela como Pablo participan o han participado del Centro de Estudiantes de sus escuelas (aunque en su caso me señalaron cierto descontento respecto a cómo se manejaban las cosas en ese espacio).

Entonces, observamos en líneas generales una toma de posición acerca de la política, al entenderla como esa "acción que pueda cambiar la realidad de otra persona", además de que excede el ámbito restringido de "militar un partido político". De este modo, pone en juego una comprensión amplia de la política que va más allá de sus sentidos restringidos y de las concepciones naturalizadas que invisibilizan la acción política de los jóvenes. Como argumentan Batallán et. al. (2009), la invisibilización de la participación de los jóvenes en torno al bien común en general "se debe a concepciones naturalizadas respecto de la

[73] En el Capítulo 4, profundizaremos en estas distintas capas de sentido que se producen acerca de "lo social", entre la dimensión de la cuestión moral de "devolver" a la orquesta, y la cuestión de la participación y la construcción de ciudadanía.

política—en tanto práctica formal y privativa de quienes tienen derecho jurídico por mayoría de edad— y a la vez, a una concepción de infancia y juventud adolescente que los reconoce principalmente en su condición de sujetos dependientes del mundo adulto" (2009, p. 43). De esta forma, registramos cómo estas formas de mirar la política influyen sobre la decisión de participar como referentes en el espacio.

2.3 ¿Qué significa participar? Perspectivas sobre la participación. La participación como proceso.

En relación con los dilemas que acabamos de exponer —entre la cuestión moral de "devolver" y la convicción política de la participación—, los integrantes del equipo social sostienen que uno de los objetivos del Centro de Estudiantes es que los jóvenes puedan tomar protagonismo. Señalan, en este sentido, que en muchos casos sucedía que ellos quedaban en un rol de coordinación, llevando a que los jóvenes difícilmente fueran más allá de la mera propuesta de ideas. Como plantea Andrés: "El fin que tiene el espacio a su vez es también que los chicos más allá de proponer ideas y después alzar la voz y comunicarlas, *accionen* frente a esas ideas que ellos proponen" (Entrevista a Andrés, integrante del equipo social, abril de 2022). De forma similar, Pilar señala que ellos no buscan ser los coordinadores del espacio sino de tener un rol de ayudarlos a organizarse:

> Si, nosotros estamos ahí, no es que coordinamos el espacio sino que ayudamos a organizar las ideas, pero en verdad lo que queremos es que circule entre ellos. De hecho en el grupo, en un momento estábamos como muy protagonistas nosotros y también fuimos como haciendo una transición a tirar dos, tres cosas y que ruede la bola y que hablen entre ellos, a lo mejor retomar ideas que quedaron en la nada y volverlas a tirar. Pero un poco que ellos construyan y sigan reconstruyendo ese código. Que nosotros no estemos siempre ahí marcando (Entrevista a Pilar, integrante del equipo social, mayo 2022).

De este modo, los integrantes del equipo social defienden una idea de participación que va más allá de la mera propuesta de ideas o formulación de opiniones, incluyendo también la posibilidad de que puedan tomar decisiones, generar acciones frente a las ideas, circular las ideas entre ellos así como reconstruir esa lógica sin la permanente intervención de los integrantes del equipo. Kantor (2008) sostiene que lo participativo está en lo que se habilita "como valor, como capacidad, como práctica, lo cual no puede asociarse siempre o necesariamente a votar, opinar y colaborar (...) Se trata de promover capacidades para

desplegar prácticas más complejas que permitan decidir acerca de las situaciones haciéndose cargo de ellas de manera integral" (2008, p. 112).

Por otro lado, Kantor identifica que en este tipo de proyectos muchas veces se produce una tensión entre la autoridad adulta y la participación de los jóvenes. La autora sostiene que la responsabilidad adulta no afecta de por sí la posibilidad de participación de los jóvenes, es decir, "la presencia adulta no implica *per se* contradicciones insalvables entre jóvenes y adultos, o entre la participación y la direccionalidad de un proceso formativo" (2008, p. 111). Por lo que propone un diálogo que supera esa tensión al sostener que la capacidad de participación de los jóvenes va a depender de la modalidad en que se haga la intervención adulta. Las propuestas que defienden la autonomía y la capacidad de los jóvenes de participar y tomar decisiones no implican, siguiendo a la autora, la ausencia de una responsabilidad adulta, es decir, no definen una zona liberada de adultos, sino una zona de acción pedagógica. Por lo tanto, la presencia responsable de los adultos aparece, en el caso del equipo social, como una búsqueda de un rol que habilite, genere espacios, facilite canales de interacción, acción, propuesta de ideas. La presencia adulta no es naturalmente dogmática, ni autoritaria, ni implica un control o una mirada necesariamente adultocéntrica, sino que depende de cómo se plantean las modalidades de participación.

Por otro lado, registramos la cuestión del tiempo como una de las variables que surgieron a la hora de analizar la figura del referente. Cuando le pregunto a Francisco acerca de cómo es convocar a los chicos a que se sumen al espacio, reflexiona sobre la importancia del tiempo, la experiencia así como el proceso que atraviesan los jóvenes que participan del espacio de referentes:

> Pasa que hay mucha gente que tiene que terminar de internalizar cómo es el funcionamiento de la orquesta. Y que a futuro capaz, van a ser referentes, o van a… aportar más a la orquesta. Pero para que entiendan cómo funciona la orquesta, todo eso, es un proceso (Entrevista a Francisco, integrante del Centro de Referentes, octubre 2022).

En este sentido, a partir de las narrativas de los jóvenes, observamos que la figura del "referente" se va construyendo y tomando forma de a poco, siendo producto tanto de los objetivos del equipo social —bajo la idea del "centro de estudiantes"— como de algunos jóvenes que luego de una trayectoria relativamente larga y continuada en la Orquesta Juvenil así como de diversas motivaciones, trayectorias e inquietudes personales y/o políticas, deciden implicarse y tomar más protagonismo, apropiándose de distintas tareas de gestión,

organización y acompañamiento social. Como analizamos, los sentidos atribuidos a la participación no se reducen a la capacidad de opinar, votar o colaborar en ciertas cuestiones, sino que dicha participación es vista como la posibilidad de desplegar una práctica constante, que implica "internalizar" algunos aspectos, como dice el joven referente, así como la capacidad de no solo generar propuestas sino también generar intervenciones, como sostenían los integrantes del equipo social. Estas formas de mirar la participación, por lo tanto, suponen procesos más largos y complejos, es decir "tiempos, momentos, instancias, transiciones, aprendizajes que tienen lugar a lo largo de un proceso que se complejiza y se consolida en forma progresiva" (Kantor 2008, p. 113).

3. Gestionar, participar, colaborar… ¿De qué estamos hablando?

Ahora bien, ¿cómo comprendemos estas diversas formas de participar, gestionar o colaborar con el proyecto por parte de las familias y de los jóvenes?

Por un lado, nos interesa revisar el concepto de gestión cultural desde una mirada ampliada, al visualizarlo no solo como un campo profesional y/o académico en el que se desempeñan sujetos con una formación y/o trayectoria profesional, sino también a partir del trabajo o participación de otros actores que buscan estrategias y modos alternativos de sostén, más allá de determinadas competencias, procedimientos y saberes disciplinares[74]. Es decir, por un lado registramos el trabajo más especializado y/o concreto que realizan la directora y la gestora en tanto integrantes del equipo de gestión: presentación de proyectos a convocatorias, establecimiento de lazos y/o convenios con agentes privados, revisión del presupuesto anual y de los gastos necesarios, entre otras tareas. Por otro lado, registramos un abanico de intervenciones realizadas por padres, madres y algunos jóvenes que se encargan de otras tareas de organización y/o logística relacionadas con la cotidianidad de las actividades del proyecto.

Así, determinadas circunstancias fueron planteando desafíos que convocaron a ciertos sujetos a involucrarse de forma más activa en el proyecto. Desde sus propios saberes, herramientas y experiencias, algunas de las familias y algunos de los jóvenes se apropian de la práctica de gestión y organización de distintas maneras e implementan estrategias para solventar gastos y cubrir necesidades de la autogestión: desde tareas como la organización de buffets hasta la venta de rifas, la logística de los conciertos y los ensayos, la articulación con

[74] Como detallamos en el marco teórico, en las últimas décadas, distintos autores han identificado un proceso de profesionalización de la gestión cultural (Martinell 2001; Bayardo 2005; Orozco 2015).

otras organizaciones, el contacto con funcionarios políticos, entre otras. Si bien son pocos los casos en los que algunas madres se implican en tareas más "especializadas" de la gestión (como establecer contactos con agentes externos), consideramos que la participación y colaboración en las necesidades cotidianas puede ser considerada como esa "otra gestión" que sucede más allá de las responsabilidades del equipo de gestión, alianzas y comunicación. En este sentido, recuperamos una de las aproximaciones generales que hace Mariscal Orozco (2008) según la cual la gestión alude a una práctica social que involucra estrategias y acciones de agentes que buscan cumplir ciertos objetivos en la vida social a partir de sus propias experiencias:

> En términos generales, podemos decir que la gestión cultural es una práctica social, en el sentido de que son formas de acción que los agentes realizan para la satisfacción de sus necesidades en un campo determinado de la vida social (lo social hecho cosas) con relación a ciertos esquemas de percepción, pensamiento y representaciones que los agentes van internalizando y reproduciendo (estructuras sociales internalizadas) a través del tiempo y de su misma práctica (Mariscal Orozco 2008, p. 162).

Ahora bien, entendemos que por otro lado, estas acciones, intervenciones, u "otra gestión", podrían ser comprendidas en forma más general desde los conceptos de participación social, comunitaria y/o ciudadana. Siguiendo a Oszlak (2009), se trata de un proceso mediante el cual determinados actores de la sociedad civil se movilizan e irrumpen en el espacio público, buscando tener incidencia sobre los procesos y las condiciones de su existencia, particularmente sobre las políticas estatales y el modo de organización a la que apuntan. Este proceso según el cual los actores sociales de la sociedad civil "irrumpieron" en el escenario público, se manifiesta a través de la expresión de distintos proyectos políticos (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006). Esta aproximación teórica implica una comprensión amplia y compleja tanto del Estado como de la sociedad civil, así como también de la política, en tanto "terreno que también se encuentra estructurado por opciones que se manifiestan en las acciones de sujetos, orientados, a su vez, por un conjunto de representaciones, valores e intereses" (2006, p. 43).

Por lo tanto, entendemos que las intervenciones que llevan adelante tanto los jóvenes referentes como las familias, además de formas de gestión o de participación, son acciones políticas que expresan formas de entender la vida en sociedad. Particularmente, hemos identificado concepciones que se engloban dentro de lo que los autores denominan el proyecto *democrático-participativo* (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006) al sostener muchas de

estas personas una apropiación de la política, una necesidad de participar en la construcción y sostén del proyecto, así como una posición de demanda hacia el Estado.

De todos modos, más allá del término que se utilice —gestionar, participar o incluso colaborar— lo que registramos son prácticas en donde los sujetos se apropian del proyecto para intervenir desde sus saberes, conocimientos y experiencias, para ocupar nuevos roles y tareas como la organización y/o gestión y el acompañamiento social (este último aspecto especialmente en el caso de los jóvenes referentes), así como para disputar recursos al Estado (reivindicando y/o reconociendo el papel que cumple la política). Sostenemos que la complejidad y diversidad de estas intervenciones de algún modo se encuentran oscilando entre los conceptos de participación (social, comunitaria y/o ciudadana) y de gestión, dependiendo del tipo de accionar o tareas asumidas por las personas. Desde responsabilidades y tareas de organización, hasta participar y/o colaborar en la cotidianeidad de las actividades, tanto los jóvenes referentes como madres y padres referentes de la cooperadora, elaboran estrategias y usan distintas herramientas para acompañar, sostener, colaborar y/o gestionar distintas necesidades que surgen en la práctica y/o en la vida cotidiana de las actividades.

Ahora bien, la intervención de estos actores no se produce mecánicamente sino que viene acompañada por trayectorias particulares de los sujetos. Es decir, si bien las demandas del proyecto actúan como un factor de movilización y de activación de distintas participaciones, tenemos en cuenta que estas están influidas también por las trayectorias de las madres y los padres referentes de la cooperadora así como de los jóvenes referentes de la Orquesta Juvenil. Por lo tanto, estas distintas formas de participación, intervención y gestión que analizamos, se fueron delineando y produciendo por las necesidades y demandas que tiene el proyecto así como por las motivaciones afectivas de los sujetos, su horizonte de posibilidades y sus experiencias personales y profesionales.

Hasta aquí hemos analizado las variadas modalidades, estrategias y formas de gestión que distintos sujetos que participan de la organización han implementado a lo largo de los años. Sostenemos que en el curso de su trayectoria, la asociación civil ha construido una trama de relaciones, vínculos y articulaciones con un variado conjunto de actores sociales —agencias estatales, agentes privados y otras organizaciones— a través de una multiplicidad de acuerdos tanto formales (convenios, articulación con programas estatales) como informales (vínculos de cooperación con otras organizaciones y donaciones específicas de

fundaciones o empresas). Exploramos cómo el trabajo del equipo de gestión fue construyendo y reconstruyendo estrategias para asegurar el sostén del proyecto.

Por otro lado, hemos analizado la intervención de otros sujetos que buscan colaborar o intervenir en la gestión de la experiencia a partir de sus propios saberes y experiencias, mayormente en contextos de dificultad. En este sentido, las redes de amistad han sido analizadas desde la antropología como una institución que regula los intercambios, pauta obligaciones, media las relaciones de reciprocidad y reduce la inseguridad (Del Mármol 2020). Como analizamos en el capítulo anterior, el trabajo autogestivo de la asociación se enfrenta a contextos de incertidumbre, lo cual activa las redes de amistades del proyecto —que involucran a jóvenes así como a padres y madres— y habilita lógicas de reciprocidad e instancias de participación grupal para compensar estratégicamente la falta de recursos. Como argumenta Benito (2011): "La trama de lazos sociales recompone, mantiene o sostiene los espacios, clubes, asociaciones, centros culturales. Los lazos sociales tienen un fin que los congrega y en todos se admite que la potencia que dan los vínculos entramados posibilita la existencia de sus proyectos" (2011, p. 11).

En el próximo capítulo, indagaremos cómo estos lazos sociales habilitaron la construcción de nuevos sentidos y significados en torno a la propuesta y a las potencialidades del proyecto que conviven con otros sentidos o incluso los superan.

CAPÍTULO IV:
Sentidos en torno a las potencialidades de la música. La construcción de comunidad

1. La disputa por los sentidos en torno al arte y la transformación social

En el presente capítulo, buscamos analizar los sentidos construidos en torno al rol social del arte —en este caso la música— indagando en las perspectivas de distintos agentes que participan del proyecto: docentes, directivos, gestores, familias y jóvenes. En el capítulo anterior, analizamos cómo un conjunto de necesidades y demandas activaron vínculos de cooperación para sostener el proyecto. En este capítulo, indagaremos en qué medida estos vínculos fueron habilitando nuevos significados acerca del papel del arte, los cuales van discutiendo con los significados dominantes delineados por los organismos internacionales y que circulan en agencias estatales nacionales. A su vez, analizaremos en qué otra medida estos significados que construyen los sujetos en su vida cotidiana podrían comprenderse en el contexto de los procesos sociales de individualización de las últimas décadas.

Como detallamos en el marco teórico, la ampliación y pluralización de las políticas culturales implicó el desplazamiento de un sentido restringido de la cultura a un sentido antropológico (García Canclini 1987). Dicho desplazamiento fue habilitando la utilización de la cultura como recurso para fines diversos, tanto sociales como económicos y políticos (Yúdice 2002), en el que distintos agentes intervienen para producir sentidos diversos, con diferentes intereses y desiguales espacios de poder (Infantino 2019). Así, en las experiencias arte-transformadoras se disputan distintas modalidades acerca del para qué del arte (Infantino et. al. 2016).

Muchas de estas propuestas arte-transformadoras se desarrollaron inicialmente en un contexto donde los organismos internacionales comenzaron a ocupar un espacio privilegiado en el diseño de políticas sociales y culturales. Como mencionamos más arriba, desde la década de los noventa, la influencia de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, marcó el diseño de las políticas públicas tanto en el ámbito social (Merklen 2010) como en el de la cultura (Yúdice 2002; Crespo et. al. 2015; Infantino 2019). Ahora, si bien el ámbito de la cooperación internacional tiene un impacto considerable en las agendas sociales de los Estados y las organizaciones sociales, los sentidos no son

unívocos en sus acepciones y los actores sociales pueden resignificarlos de múltiples maneras.

De esta forma, para comprender los sentidos diversos construidos en torno a las potencialidades del arte, debemos tener en cuenta los contextos de época y las situaciones particulares que en cada caso van generando disputas, usos y resignificaciones por parte de los sujetos. En esta línea, entonces, nos interesa explorar los diversos sentidos respecto al rol social de la propuesta, a partir de los discursos de distintos sujetos que participan del proyecto. Nos preguntamos: ¿Qué sentidos de "lo social" construyen los sujetos sobre la propuesta? ¿Qué potencialidades de transformación le atribuyen a la práctica musical? ¿Qué perspectivas educativas se articulan en la propuesta? ¿Qué resignificaciones se producen en la práctica y en la vida cotidiana del proyecto, respecto a los sentidos hegemónicos del ámbito de la cooperación internacional y de las agencias estatales nacionales?

2. La música como herramienta y como derecho. Hacia un paradigma de ampliación de derechos.

En el caso que es objeto de nuestra investigación, hemos registrado una gran diversidad de sentidos y/o potencialidades atribuidas a la propuesta: la formación artística, profesional y/o laboral, la contención social, el estímulo de habilidades, capacidades y valores, la construcción de lazos sociales y de pertenencia grupal, la ampliación de derechos, entre otros. En este apartado analizaremos de qué modo los sujetos integran sentidos más instrumentales y hasta a veces asistenciales pero cómo al mismo tiempo, construyen significados novedosos sobre el para qué de la propuesta.

En Argentina, muchas de las propuestas arte-transformadoras tendieron a diseñar sus propuestas con un foco en la población joven, especialmente desde la década del noventa cuando los jóvenes ingresaron definitivamente en la agenda estatal (Oszlak 2009). De esta manera, dichas propuestas fueron retomando y reconstruyendo distintas miradas, representaciones y sentidos en torno a la juventud. Por ello, a la hora de analizar los sentidos atribuidos a la práctica musical, los pondremos en relación con los paradigmas bajo los cuales son percibidos los jóvenes en tanto destinatarios de estas experiencias.

Las perspectivas contemporáneas sobre la juventud se detienen a observar las representaciones hegemónicas negativas que han recaído históricamente sobre los jóvenes (Reguillo Cruz 2000; Perez Islas 2002; Chaves 2005). Mariana Chaves (2005) sostiene que

las representaciones hegemónicas sobre los jóvenes se asientan en modelos adultocéntricos que niegan a la juventud como sujeto total, en contraposición al sujeto ideal adulto. Como sintetiza Infantino (2019) retomando diversos estudios de juventudes, los jóvenes han sido cargados de distintas cualidades que se naturalizaron como propias de la "juventud", de acuerdo a ciertas miradas que ven a los jóvenes en tanto sujetos que están en "transición" a la adultez, que "están siendo" sin "ser" (Alvarado, Martinez y Muñoz Gaviria 2009). Estos mecanismos ordenadores han justificado la intervención sobre los jóvenes, en tanto objetos que hay que atender, cuidar, guiar y controlar, especialmente en el contexto de auge neoliberal de los noventa (Pérez Islas 2002).

Ahora bien, como señala Infantino, estos discursos hegemónicos acerca de los jóvenes marcaron el crecimiento de experiencias arte-transformadoras en este contexto de época, que se vincularon a lo que algunos autores denominan el "paradigma preventivo/asistencial" (Kantor 2008; Roitter 2009). Kantor argumenta que muchas de estas propuestas formativas se apropian del mandato de prevención, donde el foco está puesto en disminuir el riesgo de que los jóvenes puedan caer en situaciones que comprometan su salud, seguridad y/o autoestima. Desde una mirada adulta que los señala como extraños y vulnerables, el mandato de prevención define a los jóvenes como un segmento poblacional al cual hay que prevenir de situaciones de riesgo (Kantor 2008).

Podemos rastrear la apropiación del mandato de prevención especialmente en "El Sistema", el antecedente más influyente de los proyectos de orquestas infantiles y/o juveniles, donde el arte aparece como una herramienta de rescate, prevención y/o asistencia social para los jóvenes en situación de vulnerabilidad:

> Es una obra social del Estado venezolano consagrada al *rescate pedagógico, ocupacional y ético* de la infancia y la juventud, mediante la instrucción y la práctica colectiva de la música, dedicada a la capacitación, *prevención* y recuperación de los grupos más vulnerables del país, tanto por sus características etarias como por su situación socioeconómica (Fundación Musical Simón Bolívar, El Sistema, s/f, destacado mío).

Como describimos anteriormente, el modelo venezolano ha sido el eje de referencia para la implementación de orquestas infantiles y/o juveniles tanto a nivel regional como internacional. Por lo tanto, muchas de estas iniciativas heredaron las lógicas y perspectivas transmitidas por "El Sistema", enfatizando la práctica musical orquestal en tanto instrumento

útil para el rescate de los jóvenes en situación de vulnerabilidad[75]. Es decir, la influencia del modelo venezolano y los lineamientos definidos por el mundo de la cooperación internacional han sedimentado cierta terminología hegemónica: "rescate", "prevención" y "asistencia" son términos que muchos proyectos reciclan a la hora de diseñar sus prácticas.

En una primera instancia, observamos cómo a partir de discursos institucionales de la asociación civil, la propuesta parece heredar en alguna medida ciertos lineamientos que podrían vincularse al paradigma preventivo/asistencial, donde el diseño de la propuesta se articula principalmente alrededor del objetivo de enseñar música con un foco en poblaciones en situación de vulnerabilidad, como herramienta útil para distintos fines:

> A través de la actividad musical, los niños desarrollan habilidades y valores, aprendiendo a compartir, a trabajar en equipo, adquiriendo una sana disciplina y autoexigencia en el trabajo, despertando el interés por lo nuevo, por los desafíos y construyendo así la autoestima y seguridad en sí mismo (*Proyectos. La orquesta Escuela Juvenil de San Telmo,* Sitio web de la asociación civil*)*

En el presente caso, observamos cómo en instancias formales de presentación institucional, la música aparece como una herramienta de desarrollo, como potencial para fortalecer ciertas habilidades y valores como la inteligencia emocional, la creatividad, la sensibilidad y el autoestima. Es decir, emergen sentidos más instrumentales del arte, vinculados en alguna medida al paradigma preventivo/asistencial, donde la música es ese medio o herramienta que resulta de utilidad para fomentar capacidades, habilidades y valores, así como para construir "autoestima y seguridad en sí mismo". También, en otro pasaje de la misma sección de la página web, se propone la formación musical como una herramienta que colabora en la inserción laboral y social de los jóvenes.

Como explica Belfiore (2002), las visiones instrumentales de las políticas culturales ven el gasto en cultura como una inversión que traerá cambios sociales positivos y que ayudará a combatir la exclusión social. La autora argumenta que esta visión implica una necesidad de justificar el impacto social de las políticas culturales, lo cual lleva a que los proyectos que no sigan estos requisitos pierdan prioridad en la agenda pública. En este sentido, es preciso tener en cuenta los usos contextuales y estratégicos que hacen los actores sociales de estos sentidos en una arena de negociaciones donde deben validarse ante otros

[75] Tal como señalamos en la introducción, autores como Baker (2014), Borchet (2012) y Logan (2016) realizan una crítica al modelo venezolano en tanto ha generado concepciones románticas e instrumentales acerca de los efectos sociales de la música, en torno a la salvación y el rescate de poblaciones vulnerables, ocultando al mismo tiempo las condiciones estructurales de la pobreza.

agentes (Infantino 2019). Por ello se vuelve fundamental registrar los usos cotidianos que realizan los sujetos en su propia práctica, más allá de presentaciones e instancias formales donde, frecuentemente, se hace necesario justificar el impacto social del arte. Argumentaremos cómo en esa misma práctica, las personas logran ir más allá de los sentidos vinculados al rescate, la asistencia y la prevención.

Por lo tanto, en su práctica cotidiana los sujetos pueden resemantizar estos sentidos hegemónicos integrando concepciones que van más allá de los sentidos instrumentales así como otras perspectivas acerca de los jóvenes que superan las visiones adultocéntricas que describen muchos investigadores. Por ejemplo, en una entrevista con la directora, retoma uno de los sentidos presentes en las presentaciones institucionales (el desarrollo de la autoconfianza) pero le da una vuelta para integrar un sentido vinculado a la autonomía:

> Nos parece importante que la orquesta genere el gustito de querer aprender, de confiar en sí mismo, de decir "yo puedo hacer lo que quiero, no tengo que hacer ni lo que me dicen… ni tampoco tengo que tener miedo de intentar estudiar lo que me da ganas de trabajar en el futuro" (Entrevista con Clara, directora, agosto 2021).

De esta manera, ciertos términos como "autoestima" modifican sus sentidos hegemónicos —asociados a paradigmas preventivos donde los jóvenes son vistos como sujetos carentes— para ser resignificados desde una posición que busca fortalecer la capacidad de autonomía de los jóvenes, es decir, en un intento por abrir horizontes de posibilidad y que los jóvenes puedan "hacer lo que quieran", en palabras de la directora, para poder tomar sus propias decisiones.

Por otro lado, observamos cómo también cobra relevancia la defensa del derecho de acceso por parte de los niños y jóvenes a la práctica musical, que superan los significados más instrumentales acerca del arte, poniendo el acento en la importancia en garantizar el acceso a la propuesta por parte de todos, incluyendo especialmente a aquellos que "no tienen los recursos suficientes":

> Es algo a lo que tienen que acceder todos, incluso aquel que no tiene los recursos suficientes para pagarlo digamos (...) Una de las ideas iniciales y fundamentales de este proyecto, de todos los docentes y personas que acompañan este proyecto es que sea para todos, especialmente para los que más lo necesitan (Entrevista a la directora, programa *Telenoche,* 28 de septiembre de 2017)

De forma similar, la integrante del equipo de gestión recupera esta idea al afirmar que "la bandera" de la organización consiste en generar accesibilidad: "Los chicos tienen

contención a través de un espacio que por ahí no tendrían si tuvieran que pagarlos, porque es *gratuito*. Entonces la organización tiene como bandera poder generar accesibilidad a la música, ¿no?" (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022). De este modo, el acceso a la práctica musical ya no aparece tanto como una herramienta para desarrollar capacidades, valores o fomentar la inserción laboral y/o profesional, sino como un fin en sí mismo, como un derecho que debe ser garantizado debido a la desigualdad en el acceso a práctica musical. Desde esta perspectiva, se defiende la importancia de que los niños y jóvenes tengan acceso a prácticas artísticas, a una formación de calidad y a la posibilidad de participar de un espacio distinto de forma gratuita[76].

Estas perspectivas se engloban en lo que algunos autores (Kantor 2008; Roitter 2009; Infantino 2019) han caracterizado como "paradigma de derechos", el cual defiende los derechos de los niños y jóvenes al acceso, participación y disfrute del hecho artístico, más allá de nociones instrumentales que restringen el potencial del arte a un instrumento para lograr ciertos resultados concretos. En el marco de este paradigma, los agentes de estas experiencias diseñan estrategias redistributivas que disputan inequidades buscando igualdad en el acceso (Infantino 2019), inspiradas en la vigencia y ampliación de los derechos de la ciudadanía (Roitter 2009).

Ahora bien, además de disputar las inequidades en el acceso a la práctica musical, el proyecto defiende el derecho de acceso a una diversidad de expresiones musicales. En una entrevista, la directora explicaba cómo la "orgánica" de la orquesta —es decir, los instrumentos que conforman la orquesta— no es de ningún formato en particular, ya que sostiene que el objetivo es poder abordar la mayor cantidad posible de géneros musicales y que los chicos puedan conocer distintas expresiones artísticas. A lo largo del trabajo de campo, a través de la observación de ensayos y conciertos, hemos registrado el uso de repertorios musicales muy diversos, que abarcan tanto géneros académicos como géneros populares: tango, rock, folklore, jazz, cumbia, entre otros. En este sentido, la democratización de distintos géneros musicales se vuelve otra dimensión de la idea de garantizar el acceso a la música[77].

[76] Como describimos en la introducción, en los años sesenta y setenta los movimientos intelectuales y artísticos comenzaron a criticar al individualismo como eje de la creación artística, así como también la idea del artista como creador aislado y genial (Palacios Garrido 2009). Estos cuestionamientos llevaron a que se implementaran experiencias, iniciativas y proyectos socioeducativos que defienden la capacidad creativa de todos los individuos.

[77] La elección de los repertorios y los instrumentos musicales es una problemática abordada en distintos trabajos de investigación sobre proyectos de orquestas infantiles y/o juveniles. El trabajo de

Por otro lado, fuimos registrando otras narrativas más vinculadas a este paradigma de ampliación de derechos donde salen a luz sentidos más críticos y emancipadores. En esta línea, tomamos las reflexiones de uno de los docentes, Rodrigo, quien le atribuye a la propuesta un sentido de "contención", pero desde una crítica a la idea de la "salvación":

> De algún modo, es una contención social. El Estado… ya sabe que estas cosas funcionan, que los clubes de barrio también funcionan para contener, para contener a la población y que no se desbande tanto. No, no, no digo que las orquestas son la salvación. [En este punto aclara que podrían ser otras actividades también, como el fútbol]. No es la salvación que todos, todes, tienen que pasar por OESAT [Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo] o una orquesta. Pero sí con algo que te genere inquietudes, de salir un poco de esa vorágine que el sistema propone. Todo lo que la tele propone, lo que Internet propone… por eso digo que es muy valioso que exista OESAT, que existan estas orquestas (Entrevista a Rodrigo, docente, junio 2022).

Según esta narrativa, la orquesta es un espacio de contención social, al estilo de un "club de barrio" que puede contener a las personas, pero significado desde un lugar de resistencia, de contestación, al concebir la orquesta como un espacio que puede plantear una lógica distinta a la "vorágine" del sistema, en palabras del docente. Es decir, elabora una crítica a los discursos de la "salvación", que tienden a ubicar a las artes como una herramienta mágica para solucionar problemas sociales o combatir la pobreza. En este sentido, espacios como el de la orquesta tendrían la potencialidad de "generar inquietudes", de plantear algo distinto a los discursos hegemónicos de la televisión y las redes sociales. La "contención social", en este caso, no queda reducida a un significante de asistencia o gestión del riesgo social —propio de los paradigmas preventivos/asistenciales— sino que es recuperada desde componentes más críticos, emancipadores y politizados.

De esta manera, vamos registrando una superposición de sentidos, una multiplicidad de significados construidos en torno al para qué del arte, donde se mezclan sentidos más instrumentales que buscan el desarrollo y/o fomento de capacidades, habilidades y aptitudes, con sentidos más asociados al paradigma de derechos donde el arte no es solamente una herramienta útil para lograr ciertos resultados sino que aparece bien como espacio de contención, o bien como una forma de ejercer un derecho. En el siguiente fragmento del

---

Karen Avenburg (2018) analiza dos casos de programas/proyectos de orquestas infantiles y juveniles, donde la autora observa que la definición de los repertorios y los instrumentos está vinculada a determinadas perspectivas acerca del acceso a la música. Avenburg sostiene que mientras uno de los proyectos promueve las prácticas musicales y los instrumentos que han sido históricamente anulados por el Estado en su proceso de expansión, el otro pone el acento en promover el acceso a expresiones musicales "exclusivas" de los sectores sociales altos.

informe de rendición del año 2021, podemos observar esta superposición de sentidos: el arte como una "herramienta" que permite un "espacio de contención", así como "nuevas oportunidades de crecimiento" y que estimula "aptitudes artísticas y culturales" y, por otro lado, el arte como un "medio de expresión" y de "adquisición de derechos":

> El proyecto genera un lugar de formación que reconoce el arte como una herramienta de construcción social y permite a su vez un espacio de contención que resignifica la vida y produce nuevas oportunidades de crecimiento. Las actividades buscan incentivar, potencializar y estimular aptitudes artísticas y culturales en los niños/as y jóvenes. Así como fomentar la creatividad mediante la música, promoviéndola como medio de expresión, de encuentro, integración y adquisición de derechos (Informe de rendición, año 2021).

Por otro lado, observamos cómo estas miradas acerca de la práctica musical como un espacio para el acceso, participación y disfrute del hecho artístico, se vinculan con perspectivas educativas novedosas que discuten con los ámbitos formales de la educación musical como la escuela y el conservatorio. Uno de los integrantes del equipo social señala que el objetivo del espacio es que los jóvenes puedan disfrutar del aprendizaje y de la práctica musical. Marca una distancia con el conservatorio, al sostener que es necesario respetar el ritmo de los estudiantes y acompañar sus respectivos procesos de aprendizaje, donde los chicos no sientan "presión" por avanzar:

> Muchas veces los chicos sienten mucha presión por mejorar, avanzar, mejorar, avanzar… y lo que se pretende acá es que puedan ir a su ritmo y que puedan ir a su tiempo, y eso les permite también *disfrutar* de lo que están aprendiendo y de lo que están tocando. Muchas veces si no, eso no sucede. Quizás, otro tipo de lugar —como puede ser un conservatorio— tiene una dinámica educativa distinta y tiene una presión distinta para los chicos, y un ritmo de aprendizaje distinto (Entrevista con Andrés, integrante del equipo social, mayo 2022, destacado mío)

De este modo, aparece una crítica a ciertas "dinámicas", más propias de ámbitos formales como el conservatorio, caracterizadas por la presión y la exigencia, en defensa de lógicas que privilegien el disfrute de los niños y jóvenes por el aprendizaje, respetando y acompañando su proceso. En relación con esto, dos docentes también se distancian de estos ámbitos formales para defender el aspecto del disfrute y de la diversión. Por un lado, Rodrigo,

docente de instrumento de los alumnos de la Orquesta Inicial[78], marca una distancia con el ámbito de la escuela formal en donde también trabaja como docente:

> El ambiente que se vive en una clase de escuela es completamente diferente de lo que se vive en OESAT, en la orquesta, ¿no? Muchas veces los chicos no quieren estar, no quieren estar en la escuela. Es muy difícil la tarea de la escuela, porque uno está ahí tratando de… de que la clase sea interesante, *divertida.* Porque son niñes, se quieren divertir, más que aprender. Y ahí hay algo que quizás el diseño curricular no contempla, ¿no? (...) A OESAT, la orquesta, sí van con ganas de aprender, entonces cambia mucho la mano (Entrevista a Rodrigo, docente, junio 2022, destacado mío).

Por otro lado, Ailín, docente y directora de la Orquesta Inicial, marca un distanciamiento de lo que es la propuesta educativa del proyecto del espacio del conservatorio:

> Es parte de esto que te da la música, de compartir la música en un espacio, en cualquier espacio donde se pueda compartir y que no sea de competencia. Obviamente no es lo mismo compartir en un espacio como este donde no es solo aprender y ser el mejor como sí pasa por ahí en un conservatorio, donde estás en la orquesta del conservatorio o en una orquesta profesional (...) donde la meta no es pasarla bien, es llegar más lejos (Entrevista con Ailín, docente y directora de la Orquesta Inicial, marzo 2023).

En estas narrativas, los espacios más tradicionales como el conservatorio aparecen asociados a dinámicas donde aparece la presión por avanzar, la competencia, donde el objetivo es "llegar más lejos" y se representa como un espacio donde no se valora la experiencia de compartir música con otros. En este sentido, los sujetos defienden aspectos vinculados a la práctica musical colectiva[79], donde la experiencia de aprendizaje musical y de tocar música se valora desde una dimensión de sociabilidad y no únicamente desde la individualidad. En este punto, lo "social" en la música se construye desde un sentido de creación de lazos sociales, desde una crítica a los valores del individualismo y la competencia de ámbitos tradicionales de la educación. Como expresa Ailín: "Acá en general, vos salís y entras a la clase o a los pasillos y hay risas, hay chistes. No es una cosa de seriedad como

[78] Como mencionamos anteriormente, el proyecto trabaja con un programa educativo en donde los participantes van pasando por distintas etapas de aprendizaje del instrumento y el lenguaje musical. En la primera etapa, se encuentra el taller de Iniciación Musical, dirigido principalmente a niños de 3 a 5 años. Luego, se encuentra el taller de Pre-Orquesta, en general dirigido a niños a partir de los 6 años. Una vez que finalizan este taller y eligen un instrumento, avanzan a la Orquesta Inicial y luego, a la Orquesta-Escuela Juvenil.

[79] En un estudio de relevamiento sobre los proyectos de orquestas infantiles y juveniles en el GBA, Avenburg, Cibea y Talellis (2017) encuentran que entre los objetivos más comunes de los proyectos aparece la práctica musical colectiva.

puede pasar en otros contextos, en general los chicos la pasan bien" (Entrevista a Ailín, directora de orquesta de la Inicial, marzo 2023).

Sin embargo, también señala que en muchos casos este distanciamiento respecto a la escuela tradicional termina desdibujando el espacio para algunos chicos que lo ven como un espacio donde "hago lo que quiero, total acá no es la escuela" (Entrevista a Ailín, directora de orquesta de la Inicial, marzo 2023), por lo que señala la importancia de que también existan determinadas pautas. Entonces, si bien hay un distanciamiento respecto del ámbito formal de la escuela o el conservatorio, la directora de la Orquesta Inicial advierte que no deja de haber momentos de "silencio", de "seriedad", de "atención", o incluso de "disciplina". Incluso, es interesante señalar que la Orquesta Juvenil lleva el nombre de "Orquesta-*Escuela* Juvenil de San Telmo", por lo que se recupera la idea de la escuela, pero marcando un distanciamiento con ámbitos más tradicionales como la escuela formal y el conservatorio, en una crítica a los valores del individualismo, la competencia y la obligatoriedad, reivindicando de este modo otros valores como la diversión, el disfrute, el deseo, el compartir con otros. Consideramos que estas miradas sobre la educación musical entran en sintonía con el paradigma de derechos que describimos, donde la música aparece como fin en sí mismo, como expresión artística a la cual los niños y jóvenes tienen el derecho de acceder y de disfrutar.

De este modo, observamos cómo los agentes responsables van integrando perspectivas educativas que discuten con los ámbitos de educación formal, que pueden comprenderse en el marco de paradigmas que buscan ampliar el derecho de acceso, participación y disfrute del hecho artístico. Por otra parte, nos interesa destacar que también emergen perspectivas educativas que buscan acompañar los procesos de los niños y jóvenes, que podemos vincular a un "paradigma de protección integral" (Kantor 2008).

Como sostenía el integrante del equipo social en el fragmento citado más arriba, el proyecto busca respetar los ritmos de los niños y jóvenes en el aprendizaje. En una entrevista, la directora se detiene sobre este punto, al seguir una concepción de educación de calidad vinculada a un acompañamiento y colaboración en los procesos de educación que recorren los jóvenes, en sus caminos y trayectorias, que respeten sus propios tiempos y también el aspecto "social", que contemple la integración grupal de los niños y jóvenes:

> Y con el equipo docente siempre tenemos muy en mente que cada niño, cada niña tiene su proceso, y sus tiempos. Nosotros no apuramos ni retrasamos, sino que acompañamos los procesos de cada uno. Y por eso no hay fechas, no es que tantos

> años tiene que tocar en la orquesta Inicial y después tiene que pasar a la Juvenil. Cada uno tiene su proceso y de acuerdo a como va avanzando y también de acuerdo a lo social (Entrevista con Clara, directora, agosto 2021).

Como señalamos antes, muchos investigadores han analizado cómo las perspectivas adultocéntricas llevaron a justificar la intervención sobre los jóvenes considerados como sujetos carentes a los que se debe atender, cuidar y guiar. Sin embargo, es preciso señalar que dichas intervenciones no siempre están guiadas por perspectivas adultocéntricas, sino que pueden existir otros enfoques. Siguiendo a Kantor (2008), el problema no estaría en la idea de intervención, sino en las modalidades en que la misma se realiza:

> En ese sentido, la confrontación es entre dos encuadres que definen intervenciones: el que perpetúa, aunque con nuevos discursos, la abolida pero arraigada *doctrina de la situación irregular* de las infancias y adolescencias (y los procesos de minorización que rigieron las intervenciones en los ámbitos educativo, judicial y penal desde hace dos siglos) y el que es consistente con el *paradigma de la protección integral*, legalmente sancionado, pero de incipiente afirmación en la realidad [destacado de la autora] (2008, p. 102)

De modo que identificamos en el presente caso narrativas que sostienen formas de intervención sobre los niños y jóvenes que buscan guiarlos desde un paradigma de protección integral, en donde la forma de educar esté vinculada al acompañamiento en sus procesos. Además, esta idea del acompañamiento no se expresa únicamente en la cuestión del aprendizaje musical, sino también en otras iniciativas que proponen los adultos responsables, como el Centro de Estudiantes, desde miradas que consideran a los jóvenes como sujetos protagonistas, pero sin excluir el rol de dichos adultos en el acompañamiento:

> La idea de ese espacio es que los jóvenes puedan adueñarse del proyecto, tomar decisiones, construir, que tengan el espacio para organizarse… que también toma tiempo, hasta que realmente lo agarran y pueden hacer cosas, todavía necesitan ayuda del equipo social que guíe (Entrevista con la directora, noviembre de 2021).

Los integrantes del equipo social también señalan que a veces hay dificultades para que los chicos tomen determinadas acciones desde la "autoorganización", sin la guía del equipo. Como comenta Pilar: "Sí nos parece que siempre necesitan el encuadre. Sin ese encuadre preestablecido es muy difícil que se dé ese espacio promovido por ellos mismos" (Entrevista a Pilar, integrante del equipo social, mayo 2022)

De esta forma, si bien el objetivo del equipo social y de la directora es que los jóvenes puedan volverse protagonistas, reconocen que esto es algo que requiere del acompañamiento,

guía y/o coordinación del equipo social, de un "encuadre preestablecido", donde los integrantes se ubican en el rol de promover la continuidad de este tipo de espacios. Como mencionamos más arriba, este "encuadre" no necesariamente se corresponde con las modalidades adultocéntricas, sino que se alinea más a un paradigma que valora el protagonismo de los jóvenes desde una mirada que resalta la importancia de un acompañamiento en esos procesos.

Como reflexiona Kantor (2008), la autoridad adulta no es incompatible con principios democráticos o participativos. Los agentes responsables del proyecto son capaces de apropiarse de perspectivas más novedosas respecto a la intervención sobre la infancia y juventud, que los recuperan como sujetos de derecho, como sujetos protagonistas desde un discurso de igualdad, sin dejar de reconocer el papel que pueden cumplir los adultos en el acompañamiento de estos procesos.

Entonces, si bien identificamos en ciertos discursos institucionales el uso de perspectivas que podrían asociarse con el paradigma asistencial, así como sentidos más instrumentales donde la música aparece como herramienta útil para resultados concretos, por otro lado registramos en la práctica la defensa de perspectivas educativas que le dan prioridad al disfrute como parte del aprendizaje musical y a la dimensión social de la música vinculada a compartir con otros y entablar vínculos sociales. Los discursos de los sujetos en la propia práctica permiten iluminar estos otros sentidos que van más allá de la focalización en la población joven como riesgosa o carente a la que hay que asistir: sentidos más vinculados al paradigma de derechos o bien al paradigma de protección integral.

3. La orquesta como espacio para la construcción de lazos sociales y comunitarios

En los apartados anteriores analizamos cómo el proyecto de la orquesta adquiere una dimensión social que es definida por los sujetos desde una multiplicidad de sentidos. En primer lugar, dicha dimensión fue analizada en relación con miradas más instrumentales que se hacen presentes en instancias formales de presentación. En segundo lugar, la parte social fue vinculada con uno de los objetivos principales de la propuesta: generar acceso a la práctica musical con un acento especial en poblaciones en situación de vulnerabilidad. Asimismo, el carácter social del proyecto fue definido por los sujetos en relación con perspectivas educativas que en general discuten con los ámbitos formales de la educación, desde una valoración de la práctica musical colectiva y un acento en la importancia de acompañar, respetar y guiar los procesos de los jóvenes.

Ahora bien, en el presente apartado analizaremos la dimensión social del proyecto desde un foco especial en los sentidos vinculados a la construcción de lazos sociales, redes de contención, espacios de integración social, así como en los sentidos construidos en torno a la idea de la comunidad y lo comunitario como parte del proyecto. En primer lugar, analizaremos el rol que cumple el equipo social respecto a la construcción de lazos sociales y de espacios de contención. En segundo lugar, exploraremos los sentidos que los distintos sujetos del proyecto le atribuyen a "lo comunitario" en un contexto de construcción de lógicas alternativas frente a procesos de individualización.

3.1. El rol del equipo social en la propuesta

Como describimos anteriormente, en sus comienzos el proyecto no contaba con equipos de trabajo definidos. No fue hasta la mudanza al Museo de la Ciudad en 2016 que se pudo organizar el trabajo y la gestión en torno a equipos de trabajo más sólidos. Esta organización de equipos supuso no sólo la definición de un equipo de gestión, de la cooperadora y del equipo técnico, sino también la conformación de un equipo social. La directora señala que en los primeros años, además de tener que cubrir toda la tarea de gestión, se encontró con el desafío de atender a las problemáticas que le traían las familias:

> Yo no daba abasto, yo estaba colapsada en los primeros años, porque hacía todo: hacia la parte musical, hacía los arreglos, dirigía, gestionaba los conciertos, gestionaba el recurso (...) Y además algo que no es menor… en estos ámbitos hay historias de familias complicadas. Sí. O sea… fuertes, fuertes. Y me llegaban a mí, todas. O sea tanto los chicos, chicas que venían a contarme sus historias como padres y madres también encontraban en la orquesta un espacio para desahogarse, para pedir ayuda (...) y no tenía las herramientas para sostener eso (...) Siempre fue el objetivo que fuera un proyecto social, pero bueno, no había nadie especializado en eso (Entrevista a Clara, directora, agosto 2021).

De esta manera, la directora construye un sentido acerca del carácter social del proyecto, vinculado a la presencia de espacios y de herramientas de contención para las personas y para atender a las distintas problemáticas que tanto las familias como adolescentes llevan al espacio. Sin embargo, como señala, la falta de un equipo "especializado" en atender estas problemáticas, implicaba ciertas dificultades para poder sostenerlas. La conformación del equipo tuvo lugar cuando dos madres que eran trabajadoras sociales, se ofrecieron a ocupar ese rol de contención que era previamente cubierto por la directora. Esto marcó un cambio pero también implicó un proceso que necesitó de tiempo para generar el vínculo y la

confianza con estas madres, dado que la directora había sido referente para los niños y jóvenes en los años anteriores.

En 2019, la directora convocó a Andrés, psicólogo social, para reemplazar a las madres, quienes ya no podrían asistir más a las actividades de la orquesta con la frecuencia necesaria. Fue ese mismo año que se empezaron a organizar las asambleas para los participantes de la Orquesta Juvenil a cargo de Andrés. Luego, a principios de 2020 se sumó Pilar (también psicóloga social) y el equipo tomó la conformación actual[80]. Durante la cuarentena decretada a causa del Covid-19, los integrantes del equipo señalan que la virtualidad planteó algunos desafíos en cuanto a la capacidad de generar acercamiento y confianza con las familias y los jóvenes, tanto porque era un equipo recientemente conformado como por las condiciones de la virtualidad. Asimismo, el equipo social se ocupó de otras tareas como la entrega de bolsones de alimentos para algunas familias.

Desde la vuelta a las actividades presenciales en agosto de 2021, el equipo social lleva a cabo diversas tareas y actividades: organización de talleres para los jóvenes[81], coordinación de las reuniones con el Centro de Estudiantes, acompañamiento docente, realización de entrevistas de admisión[82], entre otras.

Respecto a los sentidos que los integrantes del equipo le dan a su práctica, observamos cómo se abre otro abanico de sentidos respecto a lo social. Si bien el equipo recupera aquellos objetivos sociales que analizamos respecto a la defensa del derecho de acceso a la práctica musical, emergen también sentidos más relativos a los vínculos sociales y el aspecto del disfrute, al sostener que la idea del espacio es que

> …los chicos puedan también divertirse, dentro de lo que es el ámbito educativo, más allá de aprender el instrumento (...) que puedan encontrar en la orquesta un *espacio de referencia* donde la pasan bien y donde pueden generar otro tipo de vínculos entre ellos, que sea también un *espacio social* para compartir entre ellos. Ese es el fin que tiene la orquesta también, uno de los objetivos respecto a lo que es la vinculación de los chicos, es la parte más social (Entrevista a Andrés, integrante del equipo social, abril 2022, destacado mío).

[80] Pilar estudió psicología social y actualmente estudia trabajo social. Andrés se formó también en psicología social y actualmente cursa la carrera de historia.
[81] Por ejemplo, talleres sobre identidad de género, de terapia artística o de armado de CV, entre otros.
[82] Los integrantes del equipo señalan que el propósito de estas entrevistas de admisión es recabar algunos datos de los participantes para poder tener un mejor registro de sus realidades particulares. A modo de ejemplo, recaban información como datos personales (lugar de procedencia y tutor/a a cargo), conocimientos previos del instrumento, datos sobre el modo en que conocieron la orquesta, entre otros.

De modo que, como sostiene Andrés, el proyecto de la orquesta no busca únicamente garantizar el acceso a la práctica musical, sino también construir un "espacio de referencia", un "espacio social" para generar vínculos sociales, para "divertirse" y "compartir entre ellos". El carácter social que le atribuye Andrés al proyecto pone el acento en la búsqueda de generar experiencias de disfrute y de socialización, más allá del objetivo específico de generar acceso a la enseñanza musical como fin en sí mismo. Lo social, en este punto, se construye en relación con su potencialidad para generar vínculos sociales: compartir con otros, disfrutar del espacio, generar vínculos y encontrar un lugar de referencia.

En este sentido, Andrés señala que la "función" del equipo consiste en atender a las demandas y problemáticas que van planteando docentes, familias y jóvenes, para construir espacios e instancias que fortalezcan el sentido de comunidad así como los lazos sociales. A su vez, esto tiene que ver con el "fin" que se propone el equipo de "poder ir consolidando más comunidad y más unión dentro de lo que son las distintas orquestas que hay, a través de distintas actividades y distintos espacios" (Entrevista a Andrés, integrante del equipo social, abril 2022). Como forma de articular con estas demandas o problemáticas que van surgiendo, el equipo social toma distintas responsabilidades como lo que denominan como "acompañamiento docente" (intervención en casos o problemáticas particulares que suceden en el contexto de las clases), la coordinación de reuniones puntuales con las familias que lo requieran, así como la coordinación de las reuniones del Centro de Estudiantes.

En este punto, traemos a colación una situación de campo donde el equipo social planteó una actividad con todos los integrantes de la Orquesta Juvenil. Una semana antes, en el transcurso del ensayo, la directora se había detenido un momento para hablarles sobre la importancia de la identidad. Mencionó el caso de un compañero y les preguntó a los chicos si lo ubicaban. Luego de que varios respondieran que no, la directora les dijo: "El ensayo que viene decimos los nombres y nos aprendemos los nombres de todos (...) Somos un grupo, no somos una multitud" (Registro de campo, ensayo Orquesta Juvenil, 16 de octubre de 2021).

El sábado siguiente, al finalizar el ensayo, el equipo social intervino con una propuesta de taller en la que les pidieron a los jóvenes que se sentaran en una ronda. Luego de repartirles papeles y lapiceras, Andrés propuso: "La intención es que en la hoja puedan poner su nombre y abajo (...), algo que los identifique, puede ser un gusto, un color, algo que les guste hacer y los identifique a ustedes" (Registro de campo, taller del equipo social, 23 de octubre de 2021). Les dieron unos minutos para anotar y cuando terminaron, los integrantes

del equipo social pidieron voluntarios para que se pararan, buscaran una hojita del piso, la leyeran y dijeran si conocían a la persona que la había escrito. Luego de que pasaran algunos voluntarios, Pilar les preguntó: "¿Para qué piensan que fue esta actividad?". Alguien dijo "para conocernos". Pilar respondió: "Sí, esta actividad (...) tiene que ver con conocernos, nos dimos cuenta de que también, a lo mejor compartimos muchos sábados y no sabemos cómo se llama el compañero". Luego intervino Andrés y les habló sobre la importancia de conocer los nombres de los compañeros: "El nombre no solo nos identifica, nos acerca (...) Es fundamental en una orquesta y en una comunidad como la nuestra, empezar a tratar de conocer los nombres de los demás y empezar a asemejarnos desde ahí como primera instancia". De este modo, resalta la importancia de conocer los nombres como modo de iniciar un vínculo con los demás.

En esta instancia del taller organizado por el equipo social registramos cómo sus integrantes elaboran una actividad para lograr ese fin que tiene el equipo de "generar comunidad", como comentaba Andrés. Además, es interesante pensar cómo la situación del ensayo anterior disparó esta propuesta, orientando el diseño de actividades según problemáticas surgidas en la experiencia misma. Por lo dicho, el equipo social no sólo construye una idea de comunidad sino que además, busca diseñar prácticas y actividades en pos de fortalecer ese sentido de comunidad entre los jóvenes.

Ahora bien, más allá de atender a las demandas de los jóvenes, diseñar actividades para ellos y hacer "acompañamiento docente", muchas veces el rol del equipo social excede estas tareas puntuales. Andrés señala que la orquesta en tanto comunidad se vuelve un espacio de referencia para muchas familias, lo cual demanda una tarea de poder atender a problemáticas que dichas familias traen al espacio de la orquesta. Por lo tanto, el rol del equipo se amplía al acompañamiento de las familias para atender diversas cuestiones familiares y/o personales de las madres, los padres y los chicos/as:

> Si, la orquesta es una comunidad compuesta por… Es una gran familia (...) Por lo tanto, más allá de cuestiones que tengan que ver con la comunicación y el aprendizaje de los chicos, y lo que tenga que ver con la integración de los chicos dentro de la orquesta, y de las familias dentro de la orquesta, también muchas veces el espacio… es el único que tienen como referencia en cuanto a la búsqueda de compañía o de apoyo, tanto las familias como los chicos (...) Y también a veces se interviene desde la compañía más que nada, en quizás situaciones familiares que les están sucediendo a los chicos o también a los padres, por ejemplo (Entrevista a Andrés, integrante del equipo social, mayo 2022)

De esta manera, Andrés también recupera esa dimensión de lo social enunciada más arriba por la directora, respecto al objetivo de contención de la propuesta. Es decir, la orquesta, en tanto comunidad, busca ser según esta mirada, un espacio que pueda acompañar las situaciones personales que atraviesan tanto los jóvenes como las familias, que pueda ser ese "espacio de referencia" para buscar apoyo en diversas situaciones.

Por otro lado, Pilar identifica la necesidad de reforzar el compromiso por parte de las familias hacia el proyecto, dada la condición de gratuidad de las actividades. Sostiene que dado que el espacio no tiene fines de recaudación sino que funciona gracias a donaciones y convenios, para ellos es importante comunicar a las familias —en el contexto de las entrevistas de admisión— la expectativa que tienen de contar con algún tipo de compromiso, no necesariamente monetario, sino de colaboración, de dar una mano en lo que se necesite. De esta forma, lo social también se construye desde sentidos valorativos de la reciprocidad, que resaltan la necesidad de que las familias asuman un rol de colaboración con el proyecto. Del mismo modo que la creación del Centro de Estudiantes significó, para el equipo social, plantearles la necesidad a los jóvenes de "devolver" a la orquesta lo que les "da" a ellos, en este caso también hay una búsqueda por generar compromiso en más familias para que se impliquen en el proyecto.

Hasta aquí, hemos identificado diversas formas de conceptualizar el carácter social de la experiencia por parte del equipo. Los integrantes van marcando otros sentidos que van más allá del objetivo inicial del acceso a la práctica musical. Por un lado, construyen lo social en relación con el objetivo de generar comunidad, fomentar la creación de lazos sociales e incentivar un espacio de disfrute para los jóvenes. En segundo lugar, el carácter social de la propuesta aparece en relación con la necesidad de contener y acompañar tanto a los jóvenes como a las familias en distintas situaciones personales. Por último, los integrantes reivindican el carácter social de la propuesta desde el objetivo de generar mayor compromiso con el proyecto desde una valoración de su dimensión colectiva.

3.2. Sentidos acerca de lo comunitario y construcción de lógicas alternativas en el marco de procesos de individualización.

A lo largo de los capítulos, hemos registrado algunos sentidos relativos a la construcción de comunidad: sentidos que se vinculan a las formas de organización y de gestión de la propuesta, a la pertenencia social, el acompañamiento, la reciprocidad y los vínculos sociales. Así como exploramos en el Capítulo 2 cómo la directora hace una

reivindicación de la "organización comunitaria" como una dimensión fundamental del proyecto, también exploramos en el Capítulo 3 el modo en que algunas familias se involucran e intervienen en la propuesta construyendo un sentido de pertenencia comunitaria. Asimismo, exploramos cómo algunos jóvenes referentes defendieron la importancia de generar un espacio de sociabilidad y de comunidad con sus compañeros. También, analizamos los sentidos que los integrantes del equipo social le dan a su práctica, los cuales aparecen fuertemente vinculados a lo comunitario: desde generar vínculos sociales y construir un espacio de encuentro, hasta transmitir un sentido de reciprocidad entre jóvenes y familias.

Como hemos visto, los discursos institucionales de la asociación civil se enfocan más en resaltar ciertas potencialidades de la música en relación con la formación profesional y/o laboral, el desarrollo de habilidades y de valores, con un foco específico en la población infantil y juvenil. De acuerdo a Merklen (2010), el ámbito de la cooperación internacional de los noventa favoreció la implementación de *políticas focalizadas* que ya no apuntan a transformar las dinámicas sociales sino que apuntan a los individuos y a las poblaciones objetivo para que sean ellas mismas quienes asuman la responsabilidad de "activarse". Sin embargo, el abordaje etnográfico en el presente caso nos permitió identificar potencialidades que van más allá de los lineamientos de las políticas focalizadas, a partir de los sentidos que los sujetos le dan al espacio: sentidos donde el eje está puesto en la comunidad, en la dimensión colectiva del proyecto.

Así, a partir del trabajo de campo hemos observado una ampliación y un refuerzo de estos aspectos, que involucran a toda una comunidad, donde no son solamente los jóvenes destinatarios el foco, sino también las familias, los docentes y/o otros integrantes del proyecto, en articulación con el barrio. Es decir, hay un cruce/superposición de significaciones (Infantino 2019), dado que dichos sentidos se mezclan y superponen con aquellos que proponen el arte como instrumento para rescatar, prevenir o dar solución a problemas sociales, los cuales se vinculan en gran medida tanto a la variable de las agencias multilaterales de desarrollo y los lineamientos de la cooperación internacional como a un contexto de época donde estos sentidos se afianzaron. Si bien el paso del tiempo fue sumando sentidos en torno a la ampliación de derechos, las comunidades protagonistas y el Estado como promotor de las demandas de la sociedad civil, los sentidos anteriores perduran y se cruzan con estos nuevos sentidos.

En el contexto de entrevistas, conversaciones informales, eventos y/o conciertos, reuniones, entre otros, hemos registrado cómo los términos "comunidad" y "lo comunitario" fueron enunciados por distintos sujetos, desde distintos roles y experiencias en el interior del proyecto. Así, la música se vuelve una "herramienta de construcción" (en palabras de la integrante del equipo de gestión), mientras que la organización del proyecto es "comunitaria" (en palabras de la directora), y la orquesta es "una comunidad" (en palabras de algunas madres y un integrante del equipo social). En el contexto de una conversación informal con la gestora, se refería a la orquesta como "un espacio comunitario, con la música como herramienta de construcción". En una entrevista más en profundidad, le pregunté por esta cuestión:

> L: ¿Por qué pensas que es una herramienta de construcción?
> J: Lo pensamos siempre como una herramienta de construcción social porque a través de la música generamos no solo identidad, [sino] ese sentido de pertenencia también (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022)

De modo que el carácter de "construcción social" del proyecto está pensado en vinculación con la capacidad de crear sentidos de pertenencia social, entendiendo a la orquesta como un espacio comunitario, de encuentro social, de vínculos sociales. En torno a un proyecto que propone la enseñanza y la práctica a través de la música, se despliegan prácticas que apuntan a construir sociabilidad y pertenencia. Por otro lado, profundiza el carácter comunitario del proyecto en tanto un aspecto que excede lo estrictamente musical para abarcar todo un "operativo" relacionado con la contención social:

> El proyecto también es comunitario, siempre hay un montón de actividades, de danzas y demás, talleres, que no son solo de música, y ahí se vinculan las familias, hay un equipo social... Y bueno como que hay todo un operativo atrás de lo que uno quizás no se imagina que es una orquesta de niñes y de jóvenes, así que no solo es musical, es un espacio donde también hay contención desde muchos lugares (Entrevista a Jenny, integrante del equipo de gestión, marzo 2022).

A partir de su trabajo y experiencia en el proyecto, la gestora va construyendo nuevos significados que permean los discursos institucionales tanto en publicaciones de redes sociales como en informes anuales escritos por ella. Por ejemplo, en una publicación en la red social Instagram, dice lo siguiente: "Que la música siga siendo nuestro lugar de encuentro y nuestra herramienta de construcción" (Publicación en Instagram, 9 de mayo de 2021). Por otro lado, en el informe anual de 2022 escribe lo siguiente:

> El proyecto genera un espacio de *encuentro* y formación que reconoce el arte como una herramienta de *construcción* y transformación social, permitiendo nuevas oportunidades de crecimiento que incentivan, estimulan y potencian aptitudes artísticas y culturales en los niños/as y jóvenes que conforman la *comunidad* de la orquesta (Informe anual 2022, redactado por la gestora, destacado mío).

De esta manera, observamos cómo la gestora construye un nuevo sentido para la música, donde no solo aparece como medio para la formación y el incentivo de aptitudes en los jóvenes, sino que también aparece como herramienta de "construcción", que en el contexto de la entrevista y las conversaciones relaciona con aspectos que tienen que ver con el encuentro, lo comunitario y la pertenencia social. En resumen, observamos cómo la gestora incorpora sentidos de la práctica que luego va integrando en discursos y presentaciones institucionales más actuales.

Por otro lado, también el equipo social adquiere una mirada con un foco en lo comunitario, como hemos analizado más arriba, donde los esfuerzos de dicho equipo se encaminan a "consolidar comunidad", en palabras de Andrés, llevando a construir un rol que atiende no sólo a cuestiones de integración de los chicos/as o aspectos del aprendizaje sino también a las distintas problemáticas que las familias llevan al espacio de la orquesta en tanto espacio de referencia. Cuando le preguntamos a Andrés sobre el sentido que le encuentra al espacio, expresa lo siguiente:

> En un mundo que se torna tan individualista, cuando alguien apunta a trabajar desde lo colectivo, y valorando lo que cada persona puede dar a ese colectivo, me parece que sale un fruto distinto y sale un trabajo muy distinto, y que ese trabajo puede transformar parte de la realidad. Que es algo que se encuentra en cada uno, o por lo menos algo que encuentro acá. Digo, los chicos desde lo que hacen pueden transformar la realidad en la que están viviendo: ya sea a nivel general o a nivel individual de ellos mismos, o la familia o la facultad, el colegio, donde ellos transitan, los distintos ámbitos que transitan. Y me parece que es importante que ellos tengan un espacio donde ellos puedan tratar de empezar a visualizar que eso es posible (Entrevista a Andrés, integrante del equipo social, abril 2022).

En este punto, la idea de transformación social se construye en vinculación a una dimensión colectiva, como forma de resistencia al individualismo. La idea de transformación en relación con lo colectivo, con lo comunitario, adquiere un matiz de resistencia al valorar la construcción colectiva en el proyecto, al poner el eje de la transformación en la construcción que cada persona aporta a un colectivo.

De forma similar, Pilar valora la dimensión colectiva de la propuesta al subrayar los aspectos de los vínculos sociales y la compañía: "Estos espacios de comunidad, de integración, de compañía, de sostén, qué sé yo, de saber que te sentás y alguien te va a escuchar tocar, hablar o moverte, creo que son los que hay que preservar porque son fundamentales" (Entrevista con Pilar, integrante del equipo social, abril 2022). A su vez, para Ailín, la orquesta no es solo un espacio para aprender a tocar un instrumento, sino un "club de barrio" en el sentido de que es un espacio donde hacer amigos:

> Es una actividad gratuita para el que quiere, porque creemos que los puede ayudar no solo en lo que es aprender un instrumento sino esto; son amigos entre ellos, es como de alguna forma ir a un *club*, ¿viste? (Entrevista a Ailín, docente y directora de la Orquesta Inicial, marzo 2023, destacado mío).

Por otro lado, tanto algunos jóvenes como madres refieren a la orquesta en tanto espacio de referencia, como familia o incluso como "espacio seguro". Por ejemplo, una de las madres que participa en la cooperadora, si bien menciona el "sentido artístico" como el primero que tiene el espacio de la orquesta, también expresa la importancia de ese "sentido social":

> Y un poco se deriva de todo lo que te cuento, pero para mí el sentido artístico es el primero, ¿no? De acercamiento con el arte, la música, de nuestros hijos; es el primero y fundamental. Pero después no deja de tener un sentido social, de inclusión, de integrar, de aprender, de hacer amigos. Es muy amplio me parece el sentido que puede tener cualquier actividad grupal, colectiva. Generar lazos, *armar una comunidad*… Es mucho, es lindo, me emociona (...) Pero, si, hay mucho afecto también, gran parte nos conocemos hace bastante y mucho. Y bueno, saber también en qué anda cada uno, poder ayudar —a veces no se puede, a veces sí— en situaciones difíciles de cada familia (Entrevista a Juana, madre referente de la cooperadora, mayo 2022, destacado mío).

Es decir que ese "sentido social" tiene que ver con la inclusión, la integración y la construcción de lazos sociales. En definitiva, para esta madre, la idea de "armar una comunidad" apela a la construcción de vínculos caracterizados por el afecto, la compañía y el apoyo mutuo. La "inclusión social" aparece aquí en relación con el aspecto de la pertenencia comunitaria y social a un grupo de pares. De forma similar, otra de las madres expresa el sentido de lo social en la orquesta en relación con ser "una familia", en relación con el apoyo brindado por parte de los padres y las madres hacia los chicos:

> L: Y desde tu lugar, ¿cómo lo ves vos? ¿En qué sentido son una familia?

> E: Para mí compartimos un montón de cosas, no solo el espacio, sino el proyecto en sí, el ayudar a los chicos, hacer una merienda, apoyarlos si necesitan, buscarles… Tuvimos chicos que tuvimos que buscarles ropa. Eso es una familia. Y saber si ese chico comió, si merendó, si tomó algo (Entrevista a Estela, tesorera de la cooperadora, abril 2022).

De esta manera, identificamos un lazo afectivo con la propuesta de parte de estas madres, que no solo se produce por la participación de sus hijos en la experiencia, sino también a partir de los lazos construidos con otras madres y padres, así como con los mismos chicos en general. Como decíamos anteriormente, el proyecto excede su foco en los niños y jóvenes para integrar la participación de madres y padres, quienes construyen su identidad en relación con la orquesta. Para algunos de ellos, no es solo un espacio para sus hijos sino también, un espacio de referencia para ellos mismos, en definitiva, como lo nombran las madres: una "familia" y una "comunidad".

Así, el proyecto se vuelve un espacio en donde distintas personas construyen su identidad y un sentido de pertenencia social. La participación cotidiana de madres y padres en las actividades semanales de la orquesta, la organización de eventos así como la colaboración en conciertos y festivales, va construyendo y fortaleciendo ese sentido de pertenencia comunitaria: lo que analizamos en el Capítulo 3 respecto al "estar ahí" al que aludían algunas madres. En dicho capítulo exploramos cómo las dificultades estructurales del proyecto movilizaron la colaboración de madres y padres para ayudar a sostener el espacio. En el presente capítulo vimos que esto, al mismo tiempo, fue fortaleciendo entre las madres y los padres un sentido de comunidad a través de los años, donde también ellos forman parte del proyecto más allá de la participación de sus hijos.

Con respecto a los jóvenes, si bien también mencionan el aspecto de formación musical como una de las mayores contribuciones del espacio, algunos se refieren a ese sentido más social. Por ejemplo, dos integrantes del Centro de Referentes también se refirieron al espacio de la orquesta como comunidad. Una de las jóvenes nos señalaba que su incorporación al Centro de Referentes venía motivada por la idea de generar más comunidad y unidad entre los jóvenes, lo cual según su perspectiva se había deteriorado luego de la pandemia. Además, expresaba que siempre vio a la orquesta como un "lugar seguro" ante las dificultades que le planteaba su contexto personal.

Por otro lado, otro de los jóvenes referentes mencionaba que una de las cosas que lo motivan a participar del espacio es poder estar para otros compañeros: "Conocer, escuchar,

también ayudar, acompañar, en el proceso también es clave el espíritu de camaradería" (Entrevista a Pablo, joven integrantes del Centro de Referentes, junio 2022). Luego señala que este "clima de trabajo" no está presente en otro tipo de ambientes como la escuela, donde desde su propia experiencia, hay una clima de "competencia" e "indiferencia". De este modo, los jóvenes también construyen un sentido que supera el aspecto meramente formativo para hablar del acompañamiento, la unidad entre compañeros, el sentido de comunidad y el "espíritu de camaradería", en palabras de Pablo. En sus narrativas, encuentran en el espacio de referentes una oportunidad para desplegar prácticas que consoliden un sentido de comunidad entre los jóvenes.

Como vimos, todas estas narrativas —aunque con distintos matices y desde distintas experiencias— coinciden en que la orquesta es un espacio comunitario. Los significados van desde compartir un espacio con otros, hasta acompañar, ayudar y hacer vínculos. Tanto los integrantes del equipo social, como el equipo de gestión, los jóvenes y las madres entrevistadas reconocen en el espacio un propósito que excede la mera formación musical de los niños y jóvenes, para transformarse en un espacio de referencia y de pertenencia social.

Ahora bien, estas construcciones de la comunidad y lo comunitario, además de ser habilitadas por esta diversidad de intervenciones que venimos analizando, en las cuales distintas personas se implican en el proyecto, sugerimos que podrían estar también operando como respuesta a procesos sociales de individualización. Dichos procesos han sido analizados en el marco de la problemática de la exclusión social, reconceptualizada por la sociología francesa de la década del noventa en tanto un fenómeno que se acrecentó en el contexto del declive de los Estados de bienestar. En dicho contexto, la exclusión implicó una fragilidad de lazos sociales, la exacerbación del individualismo, la falta de cohesión social, la inestabilidad y precariedad de las condiciones laborales, el debilitamiento de las redes de contención y las limitaciones en el acceso a los derechos sociales (Avenburg et. al. 2019). De este modo, numerosos autores de la sociología elaboraron distintos conceptos para dar cuenta de estos procesos de individualización.

Como explica Maristella Svampa (2005), las últimas décadas del siglo XX estuvieron signadas por una nueva etapa de acumulación del capital, lo cual devino en el desmantelamiento de los marcos regulatorios y las instituciones características del Estado de Bienestar. En América Latina, esto acentuó las desigualdades existentes y generó nuevos procesos de exclusión. Desde la década de los noventa en Argentina, la puesta en marcha de

reformas neoliberales[83] agudizaron este proceso, generando dinámicas de fragmentación social y de polarización, así como experiencias de descolectivización[84] en las clases trabajadoras. Estas dinámicas, siguiendo a la autora, moldearon los contornos de un nuevo país, de una *sociedad excluyente* (Svampa 2005).

Por otra parte, estos aportes analizan la problemática de la exclusión en tanto algo que concierne a la totalidad de la sociedad y no solamente a los grupos marginados. Recuperamos en este sentido aportes que analizan cómo en las últimas décadas se consolidaron tendencias de individuación (Merklen 2013) o de desvinculación (Bauman 2003) que se generalizaron en distintos campos de la vida social.

Bauman (2003) argumenta que la época posmoderna vivimos *tiempos de desvinculación* en donde ya no hay suficientes puntos de referencia sólidos para un entorno social más duradero y seguro. Es decir, en la era de la globalización, los sujetos pierden cada vez más espacios, territorios, lugares donde pueden encontrar vínculos sociales sólidos, duraderos. Para el sociólogo, vivimos tiempos de incertidumbre en donde los sistemas de seguridad que protegían a los individuos se han debilitado, y donde se ha renunciado al largo plazo privilegiando el desarraigo afectivo y los vínculos volátiles o líquidos.

Por otro lado, Denis Merklen (2013) argumenta que desde la década del ochenta, asistimos a una era signada por *dinámicas contemporáneas de individuación* caracterizadas por políticas del individuo que apuntan a la producción del individuo para que se asuma como un sujeto al mismo tiempo "activo" y "responsable". Las exigencias de la individuación, explica Merklen, ejercen presiones sobre los individuos donde cada cual es responsable de las consecuencias de su participación en la vida social[85]. Estos mandatos de individuación tienen un alcance societal, según el autor, más allá del ámbito de las políticas sociales[86]. Es decir, se trata de exigencias que recorren la totalidad de las instituciones y se implementan en distintos campos de la vida social.

---

[83] La puesta en marcha de un programa de ajuste se basó en medidas como la reducción del gasto público, la descentralización administrativa y la desregulación y privatización (Svampa 2005).
[84] La autora toma el concepto de *descolectivización* de Robert Castel (1995) para referir a la pérdida de los soportes colectivos del sujeto y la entrada en un período de individualización de lo social.
[85] De este modo, "responsabilización" y "reactivación" se vuelven mecanismos discursivos articulados en el seno de una ideología al servicio de políticas de individuación.
[86] A partir de los ochenta, como argumenta Merklen, se articulan dos dinámicas de individuación. Por un lado, desde arriba y desde el centro, aparecen fuertes exigencias institucionales de individuación. Por otro lado, de forma más difusa, aparece una demanda social de mayor libertad individual, una búsqueda de autenticidad por parte de los individuos.

Ahora bien, más que la ganancia de libertad individual, Merklen llama la atención sobre el angostamiento de los márgenes de la autonomía individual. Es decir, se producen ambivalencias dado que, o bien el aumento de libertad en los individuos lleva a un incremento de sus "capacidades", o bien, desemboca en formas de "atomización" de los individuos. Por otro lado, estos mandatos de individuación no afectan de forma homogénea a la totalidad del cuerpo social. Como aclara Merklen, hay individuos e individuos:

> Los unos ciertamente se liberan toda vez que se reduce el Estado (aquellos que disponen de capital o de cimientos suficientes para asentar sobre ellos su independencia social) mientras que hay otros que saldrán perdiendo (esto es, con sus márgenes de libertad recortados) cada vez que la reducción del Estado resulte una disminución de sus protecciones sociales" (2013, p. 58)

Consideramos entonces, que la propuesta analizada en esta tesis plantea lógicas sociales que resisten, de algún modo, estas dinámicas de individuación. Las personas que participan del proyecto encuentran en la orquesta un canal de respuesta a la fragilidad de los lazos sociales, la falta de redes de contención y de formas de protección social. Algunas de ellas refieren a la orquesta como un "lugar seguro", un "espacio de referencia", una "familia" y una "comunidad" desde su propia experiencia personal. Mientras tanto, observamos que otros sujetos —más desde un rol docente, gestor o de trabajador social— elaboran una crítica explícita al "sistema" o al "individualismo". Las exigencias de individuación (Merklen 2013) así como los tiempos de desvinculación (Bauman 2003) podrían llevar a que los sujetos busquen un sentido de pertenencia social en nuevos espacios, así como a construir significados acerca de la comunidad que resisten de algún modo esas lógicas y procesos.

De esta manera, como detallamos en el marco teórico, en lugar de seguir una comprensión de la comunidad como paraíso perdido o esencia amenazada por los procesos de individualización, seguimos un enfoque que comprenda las construcciones de comunidad en relación con dichos procesos. Por lo tanto, argumentamos que los sentidos de comunidad y las construcciones en torno a lo comunitario son una forma de respuesta (o resistencia) a los procesos de individualización.

Si bien es posible identificar en la propuesta de la orquesta algunos sentidos que podrían vincularse a las exigencias de individuación (desarrollo de habilidades, de confianza, de autoestima, de seguridad de sí mismos) sobre una población objetivo como los jóvenes, el trabajo de campo nos permitió analizar cómo estos sentidos se producen desde un paradigma de protección integral (Kantor 2008) donde los jóvenes no son librados al azar para que se

hagan responsables de ellos mismos, sino que por el contrario, forman parte de un espacio donde pueden ser acompañados y contenidos.

Por lo tanto, el abordaje etnográfico nos permitió explorar sentidos alternativos; lo que registramos en los diálogos, conversaciones y entrevistas con las personas es la reivindicación de aquello que suele silenciarse o aparece entremezclado en los proyectos escritos, en los pedidos de financiación internacional o en las presentaciones institucionales: la necesidad de construir comunidad en un mundo cada vez más individualista y la búsqueda de generar lógicas alternativas comunitarias que resistan a los procesos de atomización social. Los agentes impulsores de las propuestas arte-transformadoras construyen sentidos vinculados a la comunidad, a los lazos sociales, las redes de contención, los cuales apuntan de alguna forma a transformar las dinámicas sociales más que intervenir sobre los individuos mismos. De esta manera, los conceptos de transformación social o inclusión social adquieren sentidos que superan las lógicas instrumentales así como los lineamientos de las políticas focalizadas.

Reflexiones finales

A lo largo de esta tesis, hemos analizado un conjunto de formas de intervención, de gestión y de participación en las que distintos sujetos se implican en un proyecto de la sociedad civil. El propósito consistió en iluminar las prácticas y las acciones que las personas implementan en el contexto de una experiencia no estatal, impulsada desde el marco jurídico de una organización no gubernamental, para analizar las particularidades y complejidades en dicho ámbito. Considerando la literatura ya existente acerca de las experiencias de orquestas infantiles y/o juveniles implementadas en el marco de políticas públicas, nos propusimos en cambio visibilizar las experiencias implementadas en el ámbito de la sociedad civil.

En el Capítulo 1 realizamos un recorrido histórico de distintos contextos de época que marcaron las políticas sociales y culturales. En primer lugar, recorrimos un proceso que inició en la década del noventa, marcado por el peso de los organismos internacionales en las políticas sociales y culturales, así como por la implementación de reformas neoliberales que avalaron un corrimiento del Estado desde un discurso de virtuosismo de la sociedad civil. Posteriormente, recorrimos un nuevo contexto político y social, marcado por la asunción de gobiernos alineados con propuestas de centro-izquierda o izquierda, que reforzaron el rol del Estado como garante de las políticas sociales y culturales, así como también reformularon la concepción de políticas culturales desde nociones que rescatan el papel de las organizaciones sociales de base popular y de escala intermedia.

Fue en este contexto más reciente que se desarrolló la propuesta que es objeto de esta tesis, la Orquesta Escuela de San Telmo de la Asociación Templar, la cual en sus inicios transitó dinámicas más informales en las que entraron a jugar distintos actores que colaboraron en la construcción e implementación del proyecto. Es decir, fuimos observando cómo las redes barriales y familiares motorizaron e impulsaron la construcción de la propuesta en un contexto de incertidumbre e informalidad en la que carecían de personería jurídica. Luego, analizamos cómo la tramitación de dicha personería jurídica colaboró en un proceso de formalización donde se consolidaron fuentes de financiamiento, equipos de trabajo definidos así como una estructura del programa educativo que brinda la asociación. Es decir, analizamos cómo estas organizaciones que surgen en contextos de informalidad, apelan a la institucionalización (Infantino et. al. 2016) como herramienta para crecer y demandar recursos, pero en un nuevo contexto de políticas públicas donde los actores de la sociedad civil pueden buscar apoyo y recursos en las agencias estatales.

En el Capítulo 2, exploramos las modalidades y perspectivas de gestión del equipo de gestión, alianzas y comunicación de la asociación. Analizamos cómo la perspectiva acerca del trabajo artístico como trabajo que debe ser pago y valorado, favorece una proyección a largo plazo de las actividades principales de la orquesta (clases y ensayos). Al mismo tiempo, observamos cómo esta lógica implica mayores necesidades de financiamiento que dificultan la estabilidad financiera del proyecto en el largo plazo. Es decir, se produce una estabilidad a corto plazo pero las necesidades y demandas que son parte del sostén de una estructura —concebida como una escuela que debe pagar a sus docentes— plantean desafíos para la continuidad en el largo plazo.

A lo largo de los años, el equipo de gestión ha implementado distintas estrategias que van desde la activación de convenios con el sector privado así como la presentación a subsidios estatales, construyendo una trama compleja de relaciones con otros actores. Sin embargo, tanto la dificultad para establecer acuerdos a largo plazo con agentes privados, como las limitaciones estructurales y coyunturales de las políticas públicas, plantean un desafío respecto al sostén del proyecto en el largo tiempo, demandando unas condiciones de trabajo autogestivo que implican desgaste y estrés en las personas responsables de este equipo. Por ello, el equipo se ve en la necesidad de implementar estrategias alternativas de gestión que logren superar la dependencia hacia actores externos, generando nuevas herramientas de financiamiento. De este modo, emerge una reivindicación de la comunidad en cuanto a la organización del proyecto, como herramienta para garantizar el sostén de la propuesta.

En el Capítulo 3, analizamos cómo las dificultades estructurales que ha enfrentado el proyecto, llevaron con los años a la intervención de distintas personas que participan en la propuesta. Tanto algunas familias referentes de la cooperadora de madres y padres, como algunos jóvenes del Centro de Estudiantes, se involucran para colaborar, participar y gestionar de distintas formas, desde sus propios saberes y experiencias. Así, entendemos que la organización o gestión del proyecto se amplía más allá del equipo de gestión para abarcar a otros sujetos, generando formas diversas de participación social o comunitaria. En otras palabras, analizamos cómo distintos sujetos luchan por conquistar espacios, construir y posibilitar determinados proyectos a pesar de las dificultades producidas por la falta de un respaldo económico a largo plazo.

En este sentido, identificamos perspectivas que reconocen el papel de la política, así como miradas en las que las personas adoptan una posición de demanda hacia el Estado en tanto garante de derechos. Lejos de las visiones dicotómicas que conciben a la sociedad civil como ámbito apolítico y virtuoso, registramos miradas y posicionamientos que reconocen la dimensión política de lo que hacen. Es decir, consideramos a la sociedad civil como un terreno de conflicto y de consenso, un espacio de lucha donde entran a jugar distintos actores con distintos proyectos políticos (Roitter 2004; Dagnino, Olvera y Panfichi 2006). En el presente caso, entonces, registramos cómo los sujetos entran a jugar en este espacio para construir proyectos y articular demandas sociales. Como sostiene Victor Vich (2014):

> La sociedad civil garantiza que la política cultural no sirva para satisfacer las necesidades de la gente, sino para que sea la gente misma la que encuentre a su disposición espacios públicos para realizar sus propuestas culturales. En un contexto como el actual, que despolitiza los reclamos y convierte la historia en una simple mercancía, la sociedad civil es el agente capaz de articular las demandas sociales y transformarlas en proyectos de mayor alcance (2014, p. 77)

Por último, en el Capítulo 4 exploramos cómo en el contexto de las experiencias de arte y transformación social, distintos actores apelan a la cultura y al arte desde una diversidad de sentidos. Siguiendo el aporte de Infantino (2019) acerca de comprender los sentidos no como cristalizaciones, sino como procesos de disputa, nos propusimos analizar cómo los sujetos en su vida cotidiana son capaces de reelaborar sentidos, darles una vuelta y encontrar lógicas alternativas.

De este modo, fuimos explorando cómo en el proyecto se entrecruzan distintas miradas acerca de las potencialidades de la música, así como del carácter social del proyecto, donde se genera una superposición de sentidos. Registramos sentidos que van desde la música como herramienta para fomentar capacidades, habilidades y una formación profesional y laboral, hasta la música como forma de ejercicio de derechos, espacio de disfrute, así como de construcción de lazos sociales y comunidad.

Nos detuvimos especialmente en los sentidos construidos en torno a los lazos sociales y la idea de comunidad. Si bien las lógicas herederas de las políticas focalizadas de la década del noventa perduran hasta la actualidad, es posible identificar la construcción de lógicas alternativas que resaltan la importancia de los vínculos sociales y la construcción comunitaria. Argumentamos que la construcción de estas lógicas podría responder, por un lado, a la intervención que tienen tanto algunas familias como algunos jóvenes en el sostén del

proyecto. Pero también analizamos cómo estos sentidos superan los enfoques de las políticas focalizadas, también podrían operar como una forma de resistencia ante los procesos contemporáneos de individualización, donde las personas no tienen a disposición suficientes redes de contención social.

En este sentido, sin caer en concepciones esencialistas de la comunidad, sostenemos que es posible entender cómo el arte o la cultura —en este caso la música— puede constituir ese núcleo que articule relaciones sociales y lógicas colectivas. Es decir, la construcción de este espacio podría estar indicando el intento de refundar espacios de sociabilidad y de encuentro social. Por lo tanto, lejos de reproducir una mirada nostálgica de la comunidad como una esencia perdida ante los embates de la época contemporánea, sostenemos que las lógicas comunitarias pueden emerger como forma de respuesta o de resistencia ante las tendencias hegemónicas de individualización.

Por lo tanto, fuimos analizando cómo una organización de la sociedad civil, de escala pequeña y/o intermedia, fue atravesando un proceso de institucionalización a modo de ingresar al "campo cultural" (Infantino et. al. 2016), para articular demandas y disputar recursos al Estado y agentes privados. Exploramos cómo dicho proceso se ha enfrentado y se enfrenta aún a ciertas limitaciones y dificultades estructurales, activando una diversidad de intervenciones donde los sujetos participan, gestionan y/o colaboran desde sus propias trayectorias para sostener la propuesta, luchando por lograr una mayor institucionalidad que pueda terminar de cerrar dichas dificultades. En este sentido, las redes de amistad, familiares y barriales son reivindicadas como parte de la organización del proyecto, apelando a la comunidad como una dimensión fundamental para su sostén, lo cual ha habilitado a lo largo de los años la construcción de sentidos alternativos respecto a las potencialidades de la música, vinculados a la construcción de sociabilidad y de comunidad.

Estos hallazgos nos permiten reflexionar acerca de ciertas problemáticas que atraviesan hoy en día a nuestras sociedades, vinculadas a los procesos de individualización que analizamos, los cuales han implicado cierta fragilización de los vínculos sociales así como una disminución de las redes de contención social. En este sentido, consideramos que este tipo de experiencias, articuladas alrededor de la cultura o el arte, no solo se desarrollan a partir de iniciativas de artistas o de determinadas agendas bajadas por agencias estatales y/o organismos internacionales, sino que también se construyen a partir de las necesidades y/o demandas de la ciudadanía de transitar otro tipo de canales o de participar en espacios de

encuentro social o comunitario. Por eso consideramos que estimular este tipo de experiencias artísticas y/o culturales que promuevan la participación comunitaria, es una política que se vuelve necesaria en los tiempos que corren.

Para cerrar, quisiéramos dejar abiertas algunas líneas para seguir investigando en el futuro. Consideramos que las problemáticas asociadas a las modalidades de gestión que estudiamos en esta tesis así como los desafíos que implican para una organización autogestiva de pequeña o mediana escala, podría ser un tema a seguir explorando en este tipo de experiencias. A partir de nuestra investigación, evidenciamos cómo la organización se enfrenta a determinadas problemáticas estructurales que dificultan la proyección en el largo tiempo. Si bien dichas problemáticas logran ser sorteadas, esto demanda de un trabajo de gestión constante, desafiante y agotador, que debe siempre apelar a la creatividad y la estrategia para asegurar la continuidad de la propuesta. Nos preguntamos por las estrategias que toman otras organizaciones similares para afrontar este tipo de problemas.

Asimismo, otra de las cuestiones para seguir explorando tiene que ver con profundizar en las diversas apropiaciones que hacen tanto las madres y los padres como los jóvenes destinatarios, a modo de indagar en los efectos concretos que tiene la experiencia para su vida cotidiana. En esta investigación en particular, hemos indagado en algunos de los sentidos que tanto los jóvenes como los padres, madres, trabajadores y docentes le dan a la experiencia. Sin embargo, una investigación más a fondo que explore las experiencias particulares de los participantes, así como sus trayectorias de vida, permitiría iluminar con mayor profundidad los efectos de la experiencia en la vida cotidiana de las personas.

Por último, pensamos que otro eje interesante tiene que ver con la dimensión barrial. En la presente investigación, analizamos cómo a lo largo de su trayectoria, la organización articuló con distintos actores barriales que colaboraron en la motorización de la propuesta. Observamos cómo las relaciones de apoyo y los vínculos de reciprocidad actuaron como motores para llevar adelante la experiencia. Por lo tanto, sería interesante continuar indagando en las articulaciones tendidas entre las experiencias de orquestas con otros proyectos y/o organizaciones barriales, lo cual permitiría iluminar procesos más amplios de participación ciudadana en vínculo con lo barrial, así como explorar los complejos entramados de relaciones que se producen en el ámbito no estatal.

Bibliografía

Abelenda, Norberto, Juana Canevari y Nancy Montes. 2016. “Territorios de mayor vulnerabilidad social en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recorrido en perspectiva histórica sobre aspectos estructurales no resueltos”. *Población de Buenos Aires*, 13 (23): 7-30.

Achilli, Elena. 2005. *Investigar en Antropología Social. Los desafíos de transmitir un oficio*. Rosario: Laborde.

Allan, Julie. 2010. “Arts and the inclusive imagination: Socially engaged arts practices and Sistema Scotland”. *Journal of Social Inclusion* 1 (2): 111-122.

Alvarado, Sara Victoria, Jorge Martínez y Diego Muñoz Gaviria. 2009. “Contextualización teórica al tema de las juventudes: una mirada desde las ciencias sociales a la juventud”. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales de la niñez y la juventud,* 7 (1): 83-102.

Álvarez Leguizamón, Sonia. 2006. “La invención del desarrollo social en la Argentina: historia de ‘opciones preferenciales para los pobres’". En *Problemas de política social en la Argentina contemporánea* editado por Luciano Andrenacci. Buenos Aires: Paidós y Universidad Nacional de General Sarmiento.

Arcidiácono, Pilar y Florencia Luci. 2021. “Estado y ONG en la Argentina en la gestión de lo social: formas de legitimación de los 90 a la actualidad”. *CONFLUENZE*, 13 (2): 401-427.

Autes, Michel. 2004. “Tres formas de desligadura”. En *La exclusión: bordeando sus fronteras. Definiciones y matices,* editado por Saúl Karsz, 15-53. España: Gedisa.

Avenburg, Karen. 2018. “Disputas en el orden simbólico: orquestas infantiles y juveniles en Argentina”. *RUNA, Archivo Para Las Ciencias Del Hombre*, 39 (1): 95-116.

Avenburg, Karen, Alina Cibea y Verónica Talellis. 2017. “Las orquestas infantiles y juveniles del Gran Buenos Aires. Estudio descriptivo del panorama de proyectos y programas vigentes entre 2014 y 2015”. *Foro de educación musical, artes y pedagogía*, 2 (2): 13-57.

Avenburg, Karen, Alina Cibea, Verónica Talellis y Camila Juárez. 2019. “Introducción”. En *Las artes frente a la exclusión. Manifestaciones artísticas como prácticas*

de inclusión, integración y/o transformación social, editado por Karen Avenburg, Alina Cibea y Verónica Talellis, 11-36. Avellaneda: Undav Ediciones.

Baker, Geoffrey. 2014. *El sistema: Orchestrating Venezuela's Youth*. Nueva York: Oxford University Press.

Balbi, Fernando y Ana Rosato. 2003. "Introducción". En *Representaciones sociales y procesos políticos. Estudios desde la Antropología Social* editado por Ana Rosato y Fernando Balbi, 11-27. Buenos Aires: Antropofagia.

Barriach, Candela. 2020. "Gustos musicales juveniles: consumos y valoraciones estéticas por parte de jóvenes de sectores populares de la Orquesta Latinoamericana Casita de Los Pibes (La Plata, Buenos Aires)". *Question*, 1 (65): 21-23. https://doi.org/10.24215/16696581e265

Batallán, Graciela, Silvana Campanini, Elías Prudant, Iara Enrique y Soledad Castro. 2009. "La participación política de jóvenes adolescentes en el contexto urbano argentino. puntos para el debate". *Última década,* 30: 41-66.

Bauman, Zygmunt. 2003. *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil.* Siglo Veintiuno, España.

Bayardo, Rubens. 2005. "Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural". *Lucera, Revista del Centro Cultural Parque de España,* (8): 17-21.

Bayardo, Rubens. 2008. "Políticas culturales: derroteros y perspectivas contemporáneas". *RIPS, Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas,* 7 (1): 17-29.

Bayardo, Rubens. 2018. "Repensando la gestión cultural en Latinoamérica". En *Praxis de la gestión cultural* editado por Carlos Yáñez Canal, 17-33. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Belfiore, Eleonora. 2002. "Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK". *International Journal of Cultural Policy,* 8 (1): 91-106.

Benhabib, Diego. 2018. "Puntos de Cultura. Dinámica de lo impensado". En *Estado, sociedad civil y políticas culturales. Rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y*

2017 editado por María Soledad Segura y Anna Valeria Prato, 231-256. Buenos Aires: RGC Ediciones.

Benhabib, Diego y Ricardo Santillán Guemes. 2019. *Valorizar lo propio, potenciar lo común. Gestión cultural para organizaciones sociales.* Buenos Aires: RGC Ediciones.

Benito, Karina. 2008. "La cultura como articuladora de los lazos sociales. Análisis de un club en la ciudad de Buenos Aires". *TRAMAS. Subjetividad Y Procesos Sociales*, (29): 207-233.

Benito, Karina. 2017. "Autogestión cultural en la Ciudad de Buenos Aires". *European Review of Artistic Studies,* 8 (1), 74-91.

Borchet, Gustavo. 2012. "El Sistema: a subjectivity of time discipline". En *Os tempos sociais e o mundo contemporâneo. Um debate para as ciências sociais e humanas* editado por Emilia Araújo y Eduardo Duque, 59-79. Universidade do Minho: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Centro de Investigação em Ciências Sociais.

Castel, Robert. 1997. *La metamorfosis de la cuestión social*. Paidós: Buenos Aires.

Chauí, Marilena. 2008. "Cultura y democracia". *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano 5.* CLACSO. Publicado por *Le Monde Diplomatique,* España.

Chaves, Mariana. 2005. "Juventud negada y negativizada: representaciones y formaciones discursivas vigentes en la Argentina contemporánea". *Última Década,* (23): 9-32.

Cingolani, Josefina. 2019. "Arte en la ciudad. Aportes teórico-metodológicos para el estudio de experiencias artísticas urbanas". En *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la ciudad de Buenos Aires* editado por Julieta Infantino, 65-92. Buenos Aires: RGC Ediciones.

Cravino, Cristina. 2004. "El barrio concebido como comunidad. Reflexiones acerca de algunos supuestos presentes en la focalización territorial de políticas asistenciales". *Cuaderno Urbano*, 4: 75-98.

Crespo, Carolina, Hernán Morel y Margarita Ondelj. 2015. “Introducción”. En *La política cultural en debate. Diversidad, performance y patrimonio cultura* editado por Carolina Crespo, Hernán Morel y Margarita Ondelj, 7-19. Buenos Aires: Fundación Ciccus.

Dagnino, Evelina. 2004. “¿Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?” En *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización* editado por Daniel Mato, 95-110. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela.

Dagnino, Evelina, Alberto Olvera y Aldo Panfichi. 2006. “Introducción. Para otra lectura de la disputa por la construcción democrática en América Latina”. En *La disputa por la construcción democrática en América Latina*, 15-99. México: Fondo de Cultura Económica, CIESAS, Universidad Veracruzana.

Del Mármol, Mariana. 2020. “Entre el deseo, la amistad y la precarización. Trabajo artístico y militancia cultural en la producción teatral platense”. *Cuadernos de Antropología Social*, 51: 169-188. https://doi.org/10.34096/cas.i51.7950

Dubois, Vincent. 2017. “¿Quiénes son los gestores artísticos? Una investigación sociológica sobre el caso francés”. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 18: 141-150.

Egaña del Sol, Pablo. 2007. “Orquestas Infantiles y Juveniles: evaluación de impacto en rendimiento escolar”. Ponencia presentada en el Encuentro Anual de la Sociedad de Economía de Chile. Viña del Mar, Chile.

Emerson, Robert, Rachel Frettz y Linda Shaw. 1995. *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press.

Escribal, Federico Luis. 2017. “Orquestas Infanto-Juveniles suramericanas en perspectiva de Derechos Culturales. *Foro de educación musical, artes y pedagogía*, 2 (2): 107-127.

Fabrizio, María Laura. 2021. “Políticas socioeducativas: un análisis en clave histórica a partir de los programas de orquestas infanto juveniles”. Ponencia presentada en el XII Congreso Argentino de Antropología Social. La Plata, Buenos Aires.

Fabrizio, María Laura. 2022. "'La cooperadora' de una orquesta escuela. Reflexiones acerca de la relación entre 'familias' y educación de niños, niñas y jóvenes". *RUNA, archivo para las ciencias del hombre,* 43 (2): 361-378.

Fernández Bustos, Cristian. 2006. *La ruptura de la exclusividad del gusto a través de la música sinfónica como espacio de integración social para niños y jóvenes de sectores populares: las Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile.

Fernández Calvo, Diana. 2003. "La integración social de los niños y jóvenes pobres, a través de la música: Proyectos de orquestas juveniles en América Latina y en la Argentina". *Especialmente música.* Disponible en: http://www.especialmentemusica.com.ar/descargas/articulos_varios/articulo_varios_13.pdf

Fitoussi, Jean-Paul y Pierre Rosanvallon. 1997. *La nueva era de las desigualdades*. Buenos Aires: Manantial.

Garat Ly, Giselle. 2010. "Las orquestas infantiles como herramienta para democratizar el acceso a una educación de calidad". Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Educación. 13 al 15 de septiembre. Buenos Aires

García Canclini, Néstor. 1987. "Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano". En *Políticas Culturales en América Latina*, 13-61. México: Grijalbo.

García Canclini, Néstor. 2010. "Apertura. El arte fuera de sí". En *La sociedad sin relato. Antropología y estética de la inminencia*, 9-25. Madrid: Katz editores.

Gaztañaga, Julieta. 2009. "La política como construcción social y un análisis comparativo sobre tres casos etnográficos". En *Política, instituciones y gobierno: abordajes y perspectivas antropológicas sobre el hacer política* editado por Mauricio Boivín, Beatriz Heredia y Ana Rosato. Buenos Aires: Antropofagia.

Girola, María Florencia, María Paula Yacovino y Soledad Laborde. 2011. "Recentrando la centralidad: procesos de recualificación urbana y espacio público en la ciudad de Buenos Aires desde una perspectiva etnográfica". *Cuaderno Urbano,* 10 (10): 25-40.

Guber, Rosana. 2001. *La etnografía: método, campo y reflexividad.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Heller, Agnes. 1977. *Sociología de la vida cotidiana.* Barcelona: Península.

Hevia de la Jara, Felipe. 2009. "Relaciones sociedad-Estado: análisis interactivo para una antropología del Estado". *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 15 (45): 43-70.

Hudson, Juan Pablo. 2010. "Formulaciones teórico conceptuales de la autogestión". *Revista Mexicana de Sociología,* 72 (4): 571-597.

Infantino, Julieta. 2011. "Trabajar como artista. Estrategias, prácticas y representaciones del trabajo artístico entre jóvenes artistas circenses". *Cuadernos de Antropología Social*, 34: 141–163. Disponible en: http://ica.institutos.filo.uba.ar/seanso/index.php?mod=num_34

Infantino, Julieta. 2016. "Experiencias de intervención social desde el arte (circense) como esfera de desarrollo de políticas culturales en Argentina. En *Dinámicas de poder, estado y sociedad civil en los procesos patrimoniales y las políticas y gestión de la cultura* editado por Monica Rotman, 277-311. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Infantino, Julieta. 2018. "De pluralizar las políticas culturales al arte para la transformación social. En *Cultura, antropología y transformación social desde las políticas culturales de Argentina, Brasil y México* editado por Laura Cardini y David Madrigal Gonzalez, 143-18. México: El Colegio de San Luis de Potosí.

Infantino, Julieta. 2019. "Políticas culturales, arte y transformación social. Recorridos, usos y sentidos diversos en espacios de disputa". En *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la ciudad de Buenos Aires* editado por Julieta Infantino, 19-64. Buenos Aires: RGC Ediciones.

Infantino, Julieta, Mariana Moyano, Maia Berzel y Ana Echeverría. 2016. "Notas para un análisis de experiencias arte-transformadoras dirigidas a jóvenes en la ciudad de Buenos Aires". Ponencia presentada en VIII Jornadas de Antropología Social Santiago Wallace. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Isunza Vera, Ernesto y Felipe Hevia de la Jara. 2006. “Relaciones Sociedad Civil-Estado en México. Un ensayo de interpretación”. *Cuadernos para la Democratización*, 4. Jalapa, Ciesas/Universidad Veracruzana.

Kantor, Débora. 2008. “El mandato de la prevención en discusión” y “La participación y el respeto de los intereses: la complejidad de un enunciado”. En *Variaciones para educar adolescentes y jóvenes*, 83-106, 107-134. Buenos Aires: Del Estante Editorial.

Lechner, Norbert. 1994. “La (problemática) invocación de la sociedad civil”. *Perfiles Latinoamericanos*, 3 (5): 131–144.

Logan, Owen. 2016. “Lifting the veil: A realist critique of Sistema’s upwardly mobile path”. *Action, Criticism, and Theory for Music Education*, 15 (1): 58–88.

Logiódice, María Julia. 2012. “Políticas culturales, la conformación de un campo disciplinar: Sentidos y prácticas en las opciones de políticas”. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 12 (18): 59-87

Long, Norman. 2001. *Development Sociology Actor Perspectives.* Londres: Routledge.

Mariscal Orozco, José Luis. 2008. “Gestión cultural. Aproximaciones empíricas-teóricas”. En *Conceptos clave de la gestión cultural. Enfoques desde Latinoamérica* editado por José Luis Mariscal Orozco y Ursula Rucker, 162-186. Santiago de Chile: Ariadna Ediciones.

Mariscal Orozco, José Luis. 2015. “La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica”. En *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 17 (1): 96-112

Martinell Sempere, Alfons. 2001. *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro.* Girona: Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.

Martínez, Elsa. 2016. “La música como forma de establecer vínculos interculturales. El caso de la Orquesta Infantil y Juvenil de Villa Inflamable (Avellaneda)”. Ponencia presentada en el Primer Congreso Internacional de Artes. Resistencia, Chaco, Argentina.

Mauro, Karina. 2018. “Entre el mundo del arte y el mundo del trabajo. Herramientas conceptuales para comprender la dimensión laboral del trabajo artístico”. *Telondefondo. Revista De Teoría y Crítica Teatral*, 14 (27): 114-143.

Mauro, Karina. 2020. “Arte y trabajo: indagaciones en torno al trabajo artístico y cultural”. *Revista Latinoamericana de antropología del Trabajo*, 8: 1-17.

Menazzi, Luján. 2008. “Construyendo al barrio: la postulación del barrio como territorio político durante la transición democrática”. *Argumentos. Revista de crítica social,* (10): 1-24.

Menéndez, Eduardo. 2010. *La parte negada de la cultura. Relativismo, diferencias y racismo*. Rosario: Prehistoria.

Mercado, Camila. 2018. *Trayectorias del Teatro Comunitario en Buenos Aires: Políticas culturales, autogestión y sentidos del arte en disputa.* Tesis de Doctorado en Ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Mercado, Camila. 2019. “En reversa la mirada y en futuro el corazón: teatro comunitario y disputas en torno al arte para la transformación social”. En *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la ciudad de Buenos Aires* editado por Julieta Infantino, 93-132. Buenos Aires: RGC Ediciones.

Merklen, Denis. 2010. “El impacto de la cooperación ¿Qué tipo de relaciones sociales genera la solidaridad internacional?”. En *La dimensión social de la cooperación internacional. Aportes para la construcción de una agenda postneoliberal,* editado por Ana Josefina Arias y Miguel Vallone, 97-111. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

Merklen, Denis. 2013. “Las dinámicas contemporáneas de la individuación”. En *Individuación, precariedad, inseguridad. ¿Desinstitucionalización del presente?* editado por Robert Castel, Gabriel Kessler, Denis Merklen y Numa Murard, 45-86. Buenos Aires: Paidós.

Moguillansky, Marina. 2021. “La cultura en pandemia: de las políticas culturales a las transformaciones del sector cultural”. *Ciudadanías. Revista De Políticas Sociales Urbanas*, (8). Recuperado de http://revistas.untref.edu.ar/index.php/ciudadanias/article/view/1127

Morel, Hernán. 2021. “El tango en emergencia: procesos políticos, organizativos y reflexiones a partir de la Encuesta Federal de Trabajadores/as del Tango (Argentina)”.

Ponencia presentada en el Congreso de la Unión Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas. Yucatán, México.

Mouffe, Chantal. 2014. "Política Agonística y prácticas artísticas". En *Agonística. Pensar el mundo políticamente*, 93-128. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Moyano, Mariana. 2017. *Relevar lo oculto. Estudio de una propuesta socio-artística de expresión visual con jóvenes.* Tesis de Maestría en Antropología. IDES-IDAES, Universidad Nacional de San Martín.

Moyano, Mariana. 2019. "Creación, gestión e institucionalización de una organización socio-artística: el caso de ph15". En *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la ciudad de Buenos Aires*, editado por Julieta Infantino, 133-167. Buenos Aires: RGC Ediciones.

Nardone, Mariana. 2010. "Arte comunitario: criterios para su definición". *Miríada*: *Investigación en Ciencias Sociales*, 3 (6): 47-91.

Nun, José y Gerardo Aboy Carlés. 2002. *Los estudios sobre organizaciones de la sociedad civil en Argentina*. Trabajo no publicado, Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de General San Martín, Buenos Aires.

Ochoa Gautier, Ana María. 2002. "Políticas culturales, academia y sociedad". En *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder,* editado por Daniel Mato. Buenos Aires: CLACSO. Disponible en http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/

Oszlak, Oscar. 2009. "Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico". En *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil*, editado por Alejandro Belmonte, 9-47. Buenos Aires: Fundación CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires.

Oszlak, Oscar y Guillermo O'Donnell. 1976. *Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación.* Buenos Aires: CEDES.

País Andrade, Marcela. 2016. "Políticas y gestión cultural pública en Argentina. Apuntes teórico-metodológicos para su investigación/intervención". En *Dinámicas de poder.*

Procesos patrimoniales, políticas y gestión de la cultura editado por Mónica Rotman, 243-275. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Palacios Garrido, Alfredo. 2009. "El arte comunitario: origen y evolución de las prácticas artísticas colaborativas". *Arteterapia - Papeles de arteterapia y educación artística para la inclusión social*, 4: 197-211.

Palomino, Hector. 2003. "Las experiencias actuales de autogestión en Argentina". *Nueva sociedad,* (184): 115-128.

Pérez Islas, José Antonio. 2002. "Integrados, movilizados, excluidos. Políticas de juventud en América Latina. En *Movimientos juveniles en América Latina. Pachucos, malandros, punketas* editado por Carles Alsinet Mora, Carles Feixa y Fidel Molina, 123-150. Barcelona: Ariel.

Ramírez, Berta. 2018. "Los derechos culturales. El Programa Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles para el Bicentenario". Ponencia presentada en el 1° Congreso Nacional de Educación, Arte y Memoria. Centro Cultural Haroldo Conti, Buenos Aires, Argentina.

Rancière, Jacques. 2011. "Las paradojas del arte político". En *El Espectador Emancipado*, 53-84. Buenos Aires: Manantial.

Reguillo Cruz, Rossana. 2000. *Emergencia de culturas juveniles. Estrategias del desencanto.* Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Richard, Nelly. 2011. "Lo político en el arte: arte, política e instituciones". *Universidad Arcis.* Disponible en https://hemi.nyu.edu/hemi/es/e-misferica-62/richard

Rockwell, Elsie. 2009. *La Experiencia Etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos*. Buenos Aires: Paidós.

Roitter, Mario. 2004. "El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil". En *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización* editado por Daniel Mato, 17-32. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela.

Roitter, Mario. 2009. “Prácticas intelectuales académicas y extra-académicas sobre arte transformador: algunas certezas y ciertos dilemas”. *Nuevos Documentos CEDES*, 66. Recuperado de https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3758

Salgueiro, Ana María. 1998. “Referentes para el estudio de la cotidianidad desde una perspectiva etnográfica”. En *Saber docente y práctica educativa*. Barcelona: Octaedro Editorial.

Sanchez Salinas, Romina y Clarisa Ines Fernandez. 2021. “La política cultural en territorio: análisis de Puntos de Cultura desde la dimensión del reconocimiento”. *Comunicación y Medios.* 44: 106-117. https://doi.org/110.5354/0719-1529.2021.60975

Santini, Alexandre. 2017. “Introducción”. En: *Cultura Viva Comunitaria: políticas culturales en Brasil y América Latina,* 19-31. Casero: RGC Libros.

Schiaffini, Hernan Horacio. 2017. “La ‘comunidad’ y sus articulaciones. Aportes para pensar el concepto de comunidad en Puel Mapu (Patagonia Argentina)”. *Revista Antropologías del Sur,* 4 (7): 41-160.

Simonetti, Paula. 2019. “El trabajo cultural entre la pluralidad y la incertidumbre. Trabajadores en políticas socioculturales en la región del Río de la Plata”. *Papeles de Trabajo,* 13 (24): 91-106.

Svampa, Maristella. 2005. *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo.* Buenos Aires: Taurus.

Talellis, Verónica. 2019. “Política(s) y cultura. Reflexiones en torno a la implementación de una propuesta pública estatal de orquesta juvenil en la ciudad de Buenos Aires”. En *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la ciudad de Buenos Aires* editado por Julieta Infantino, 169-200. Buenos Aires: RGC Ediciones.

Tunstall, Tricia. 2012. *Changing Lives: Gustavo Dudamel, El Sistema, and the Transformative Power of Music*. Nueva York: W. W. Norton & Company.

Uy, Michael. 2012. “Venezuela’s National Music Education Program El Sistema: Its Interactions with Society and its Participants’ Engagement in Praxis”. *Music and Arts in Action*, 4 (1): 5-21.

Vázquez, María Alejandra. 2017. “Las Orquestas como política pública socioeducativa y cultural. Una aproximación antropológica al ‘Programa Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles para el Bicentenario’”. *Foro de educación musical, artes y pedagogía*, 2 (2): 83-106.

Velasco San Martín, Patricia. 2009. *Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile: Una estrategia de Inclusión. Estudio de caso sobre las Orquestas de Curanilahue.* Tesis de Magíster en Antropología y Desarrollo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Verdenelli, Juliana y Julia Winokur. 2022. “Músicas y bailarinas de tango en tiempo de crisis: demandas, estrategias y desafíos”. *Argumentos*, *Estudios Críticos de la Sociedad,* 1 (97): 191-210

Vich, Victor. 2014. *Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política.* Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Villalba, María. 2010. “La política pública de las orquestas infanto-juveniles”. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud,* 8 (1): 131-149.

Wald, Gabriela. 2009. “Los dilemas de la inclusión a través del arte: tensiones y ambigüedades puestas en escena”. *Revista Oficios Terrestres,* 24: 53-63.

Wald, Gabriela. 2016. “¿La cultura como recurso? Estudios de caso en dos proyectos de orquestas juveniles con objetivos de inclusión social en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina”. Revista *Última Década*, 24 (44): 257-290.

Wald, Gabriela. 2017. “Orquestas juveniles con fines de inclusión social. De identidades, subjetividades y transformación social”. *Foro de educación musical, artes y pedagogía,* 2 (2): 59-81.

Wright, Susan. 2004. “La politización de la ‘cultura’”. En *Constructores de Otredad. Una introducción a la antropología social y cultural*, editado por Mauricio Boivin, Ana Rosato y Victoria Arribas, 128-141. Buenos Aires: Antropofagia.

Yúdice, George. 2002. *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global.* Barcelona: Gedisa.

Fuentes

Dirección Nacional de Inclusión y Extensión Educativa. 2002. “Pautas para la implementación del Programa Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles”. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/06/anexo_i_pautas_para_la_implementacion_del_programa.pdf

Fundación Musical Simón Bolívar. s/f. “¿Qué es el Sistema?”. Recuperado de https://elsistema.org.ve/que-es-el-sistema

Fundación Williams. s/f. *Nosotros.* https://fundacionwilliams.org.ar/nosotros

Ministerio de Educación de la Nación. 2021. “Volvió el Programa Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles”. https://www.argentina.gob.ar/noticias/volvio-el-programa-nacional-de-orquestas-y-coros-infantiles-y-juveniles

Ministerio de Cultura de la Nación. s/f. *Puntos de Cultura.* https://www.cultura.gob.ar/institucional/programas/puntos-de-cultura/

Ministerio de Cultura. 2022. “Encuentro de Orquestas vinculadas al programa ‘Celia Torrá’”.https://www.argentina.gob.ar/noticias/encuentro-de-orquestas-vinculadas-al-programa-celia-torra).

Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación. 2004. Resolución Nº 2532. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolución-90-2021-346930/texto

Telenoche. 2017. “Grosos: educar desde la música”. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=MbMu5aHSYcA&feature=emb_logo

Templar Asociación Civil. s/f. *Proyectos.* http://www.templarasociacioncivil.org/proyectos/oesat.html)

Templar Asociación Civil. 2021. *Informe final. Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo.*

Templar Asociación Civil. 2022. *Informe anual. Orquesta Escuela Juvenil de San Telmo.*