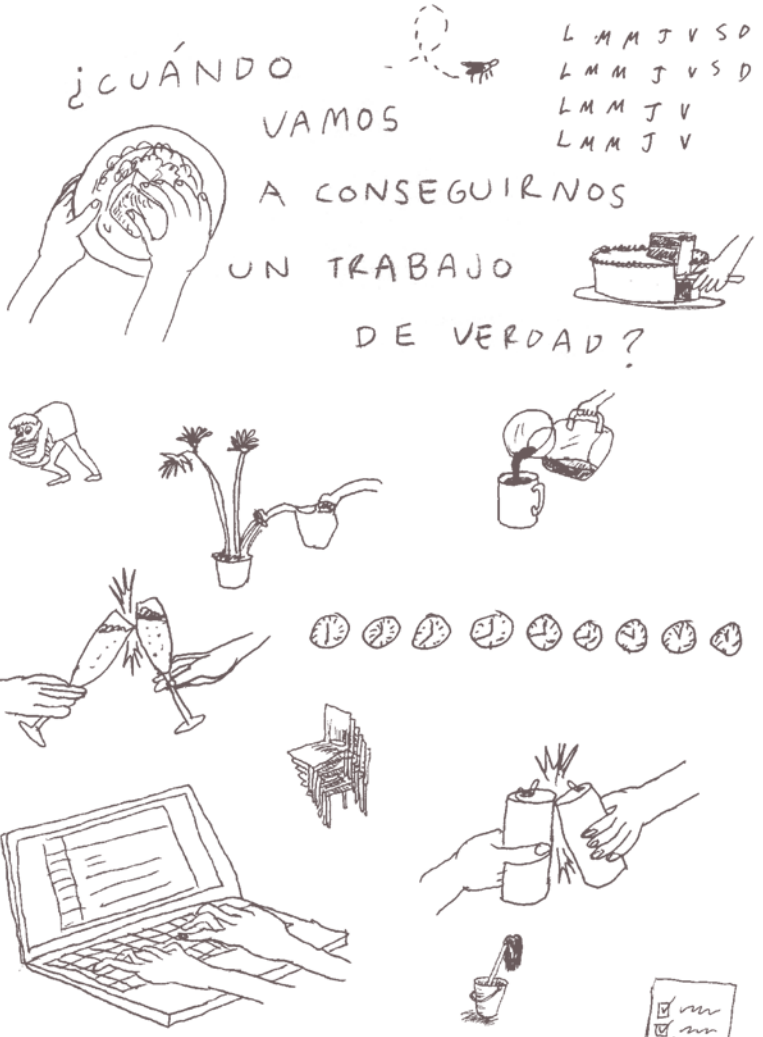


introducción al manual del empleade

Este es un antimanual para trabajadores culturales que comparte estrategias de resistencia, técnicas de camuflaje y métodos de contrapeso frente a la precarización y las inercias de la acumulación neoliberal que instrumentalizan nuestro quehacer en contextos como los de Centroamérica y el Caribe. Reúne diálogos sostenidos entre TEOR/éTica (Costa Rica), Beta-Local (Puerto Rico), el taller de ediciones económicas (México) y algunas organizaciones afines entre 2019 y 2023. Tiene el propósito de pensar junto con otres qué derechos laborales reclamamos, qué tipo de trabajadores queremos ser y cuáles son las acciones que podrían construir ese camino.

t-e-l-e

ISBN: 978-9968-899-45-1

beta–local TEOR/éTica

introducción al manual del empleade

Introducción al
manual del empleade

Sofía Gallisá Muriente
Pablo Guardiola
Michael Linares
Paula Piedra
Nicolás Pradilla

Corrección de estilo
Marcela Hernández Guillén

Diseño y maquetación
Nicolás Pradilla

Intervenciones a capítulo 1
y portada
Andrés Villalobos

La vida secreta de les artistas
(pág. 87)
Adrián Flores y Libertad Rojo

Impresión
Masterlitho
San José, Costa Rica

Papel
Editorial 60 g

Tipografía
Times New Roman
Univers

ISBN
978-9968-899-45-1

Con el apoyo de:
Beta-Local, TEOR/éTica, taller de
ediciones económicas, 2023

betalocal.org
teoretica.org
t-e-e.org









LICENCIA DE PRODUCCIÓN DE PARES

Usted es libre de: compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra o hacer obras derivadas.

Bajo las siguientes condiciones:
Atribución. Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por les autores o licenciante (pero no de manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

Compartir bajo la misma licencia. Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

No capitalista. La explotación comercial de esta obra sólo está permitida a cooperativas, organizaciones y colectivos sin fines de lucro, a organizaciones de trabajadores autogestionados, y donde no existan relaciones de explotación. Todo excedente o plusvalía obtenidos por el ejercicio de los derechos concedidos por esta licencia sobre la obra deben ser distribuidos por y entre les trabajadores.

Al hacerlo, acepta lo siguiente:
Renuncia. Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

Dominio público. Cuando la obra o alguno de sus elementos se halle en el dominio público según la ley vigente aplicable, esta situación no quedará afectada por la licencia.

Otros derechos. Los derechos siguientes no quedan afectados por la licencia de ninguna manera:
Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por ley no se ven afectados por lo anterior;

Los derechos morales del autor;

Derechos que pueden ostentar otras personas sobre la propia obra o su uso, como por ejemplo derechos de imagen o de privacidad.

Aviso
Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar muy en claro los términos de la licencia de esta obra. La mejor forma de hacerlo es enlazar a esta página endefensadelsl.org/ppl_es.html

TEOR/éTica
arte + pensamiento

LADO V
CENTRO DE ESTUDIO Y DOCUMENTACIÓN

Editorial Beta — Local

introducción 11

agradecimientos 27

trabajo 29

tipos de trabajo 35 brete y camarón (en costa rica) 35 chamba (en méxico) 39 guiso (en puerto rico) 40 trabajo remunerado/trabajo no remunerado 42 trabajo colectivo/ trabajo individual 47 trabajo invisible 48 trabajo post trabajo 51 trabajo eficiente 52 colaboración (sin fuegos artificiales) 54 condiciones de trabajo 55 derechos/beneficios 55 obligaciones 59 dignidad flexible 60 corresponsabilidad 63 dependencia saludable/independencia/interdependencia 66 emancipación 69 inercias 70 desempleo 71 catolicismo laboral 74 autoexplotación 74 espacios de trabajo 75 oficina 75 oficina virtual 78 teletrabajo 79 tiempo de trabajo 80 tiempo 80 ocio/gozo 81 vagancia 82 día de estudio 83 vacaciones y días libres 84 descanso 85

trabajadores 91

trabajadores culturales 94 empleades 97 autoempleade 99 estructuras organizativas 102 junta administrativa 105 jefe/patrón 108 fundadores 110 donantes y financiadores 110 administradores 117 políticas de relación 118 equipos de trabajo 119 codirección 121 alicate 127 aliades y redes 128 empleades fantasmas (colaboradores fantasmas) 130 apariciones laborales y otras fantasmagorías 131

economías 135

ingresos y egresos 142 formas de intercambio 170 economías de la amistad, trueque, tequio, reciprocidad 170 mutualismo 173 cooperativismo abierto 175 olla común 176 economías del cuidado: huelga de expos y cachimbómetro 177 economías de la visibilidad y capital simbólico 179

estrategias operativas 183

defender el placer 189 ponernos en contexto 189 *collectively* 192 tequio 193 te cambio lo tuyo por lo mío 194 círculos de trabajo, ritmos y citas 196 coherencia 198 viajar 202 infraestructura de la imaginación 204 crear nuevos términos 206 situarse en un espacio caórdico 207 opacidad 211 la pausa, la duda, el disenso 213 ética de la impermanencia 216

¡ojo con los mecanismos de captura! 217

introducción

Recurrimos al término “empleade” para pensar en nuestra dimensión laboral y en las garantías que deberíamos conseguir trabajando para otras personas o para nosotres mismes. Con esto queremos decir que trabajadores somos quienes realizamos un trabajo, pero como empleades además deberíamos tener condiciones dignas de trabajo: derechos laborales, beneficios y obligaciones concretas.

Este es un antimanual laboral para trabajadores culturales con el cual nos planteamos compartir estrategias de resistencia, técnicas de camuflaje y métodos de contrapeso frente a la precarización y las lógicas neoliberales que instrumentalizan el arte y la cultura en contextos con instituciones frágiles. Unimos fuerzas con el propósito de pensar juntes qué derechos laborales reclamamos y qué tipo de trabajadores aspiramos a ser.

Quienes aquí escribimos somos trabajadores culturales en un sentido amplio y expansivo; supuestamente tenemos el control de las riendas de nuestra labor, aunque inevitablemente trabajamos para múltiples otres dentro de un sistema que no nos pertenece. En los mejores casos, trabajamos a partir de nuestras relaciones y redes afectivas en procesos largos y acumulativos.

Este manual es un ejercicio de escritura tejido como un enjambre de voces; en él hay posiciones divergentes, así como coincidencias y resonancias. No pretende ser un texto cerrado, sino una serie de provocaciones para diseminar dudas y posiciones que esperamos que, a su vez, generen ecos en otras organizaciones y procesos. Es, pues, un documento abierto para el uso interno de nuestras organizaciones y para compartir. No soluciona, ni prescribe, ni concluye. Recoge parte de lo que hemos aprendido en la práctica; experiencias que nos han enseñado o con las cuales estamos en vías de aprender. Es una colección de ideas que nos ayudan a cuestionar la noción de trabajo en nuestros contextos particulares.

Este manual nos insta a posicionarnos y pensar desde dónde operamos y qué nos interesa defender. Creemos en el trabajo del arte y la cultura como formas del bien común y herramientas de pensamiento crítico, no

como medios para perseguir oportunidades de negocio en un sector altamente precarizado. Desde aquí nos permitimos problematizar el concepto de industrias creativas, cuestionar su horizonte instrumental, y a su vez compartir estrategias de reciprocidad solidaria que hagan posibles ciertos proyectos, pero que a su vez sean inútiles para las economías naranjas.[1]

Un *manual* es un compendio de herramientas centrales para el dominio de una materia, mas su definición también se refiere a aquello que se hace con las manos o que es fácil de manejar. En este sentido, el manual es la declaración o aceptación de aquello que podemos y queremos sostener entre las manos, aquello que podemos manejar asumiendo las dificultades y las responsabilidades que implica. Es decir, no se trata de un compendio de reglas de operación, sino de una red de preguntas y posibles caminos alrededor de lo que podemos y queremos sostener, a partir de la propia energía, el propio tiempo y los propios deseos.

Este manual compila y reconoce las horas que invertimos pensando en cómo hacer lo que hacemos en nuestra práctica. Tiene el propósito de mantener vivo el ejercicio de una gestión crítica, un trabajo que se asume con ética y compromiso. Es un recuento de experiencias potencialmente comunes para compartir procesos desde un espacio generoso y nunca condescendiente. Es, tal vez, una lista de ideas inconexas sobre el tema, que más bien proponen un tono. Una guía para usar el trabajo en vez de que el trabajo nos use a nosotres.

1 Se llama economía naranja, economía creativa o industrias creativas a la concepción industrial de la cultura que busca transformarla, junto con el trabajo artístico o creativo, en bienes y servicios cuya rentabilidad se basa en la explotación de la propiedad intelectual y la turistificación. Esta apuesta por el cercamiento y la extracción busca lucrar de las actividades artísticas, la arquitectura, el cine, el diseño, la publicidad, la televisión, las publicaciones, el teatro, la animación, los videojuegos, la música, la moda, la gastronomía, las artesanías, etc. El término se popularizó entre sectores neoliberales de América Latina tras la publicación del manual *La economía naranja: Una oportunidad infinita*, escrito por Iván Duque y Pedro Felipe Buitrago en 2013 (https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita).

¿cómo llegamos hasta aquí?

Un día, alrededor de 2015, vinieron a Beta-Local a hacernos una auditoría financiera y pidieron ver nuestro manual del empleade. Tuvimos que explicarles que no tenemos un manual porque no somos empleades (somos contratistas independientes. Necesitaríamos más dinero para pagarnos beneficios si quisiéramos mejores condiciones de trabajo, y recaudar fondos de operación es difícil para una organización sin fines de lucro). Las auditoras nos explicaron que el manual del empleade les detalla a les trabajadores sus derechos con el propósito de brindarles herramientas para reclamar al patrón si es necesario.

Nos preguntamos qué significa esto para un grupo de artistas que supuestamente somos nuestres propies jefes y nos quedamos con la idea de que un manual del empleade sería un gran proyecto colectivo: una especie de manifiesto o archivo de aprendizaje organizacional. Sin embargo, la junta de directores de Beta-Local nos explicó que esta publicación no se puede llamar *Manual del empleade* porque Beta necesita un manual del empleade "real", así que esta es una introducción.

En junio de 2017, Nicolás Pradilla vino a Puerto Rico como invitado de Nicole Delgado y La Impresora a participar en *edit*, un encuentro de autoedición que albergamos en Beta-Local. Lo conocíamos por el trabajo del taller de ediciones económicas y su colaboración con la Cooperativa Cráter Invertido y lo recibimos en Beta como residente para aprovechar y hablarle de otras posibles colaboraciones.[2]

En aquella ocasión, conversamos acerca de los límites de la responsabilidad de quienes trabajan en los espacios culturales y la forma en que se involucran otres en la conformación de las organizaciones; acerca de la corresponsabilidad (sus fantasmas) y la forma en que puede hacerse efectiva como una vía para articular programas

2 Resultado de ese primer encuentro es la reedición de *Fuera de trabajo*, de Esteban Valdés (Beta-Local/ taller de ediciones económicas, 2020).

que interpelen de manera más directa a quienes participan en ellos. Discutimos también acerca del sostenimiento de las propias organizaciones, de hacer visible lo que implica gestionar recursos, mantener funcionando un espacio y que haya papel higiénico en el baño.

En agosto de 2017, Beta fue invitada como organización en residencia a trabajar con el equipo de TEOR/éTica en Costa Rica. Las ahora codirectoras de la organización estaban en proceso de emanciparse de una estructura organizacional jerárquica que mantenía una dirección general y artística junto con un puesto de curaduría en jefatura por encima del resto del equipo, y proponer un modelo de codirección a su Junta administrativa, así que el momento era perfecto para hablar de estrategias de trabajo.

Sofía, Pablo y Michael –codirectores de Beta-Local– se instalaron por tres semanas en el apartamento de TEOR/éTica. Desde la primera noche, revolcaron el aire a punta de arañitas fritas,[3] duelos musicales, humor, amor y sazón. Pasaron de ser la "organización en residencia" a ser la "organización en resistencia". Nos encontramos y nos hicimos aliades-cómplices-amigues.

Durante esta visita intercambiamos experiencias sobre nuestros modos de hacer y nos conocimos cocinando, bebiendo, paseando, bailando, cantando y conversando. Fue una visita que para les trabajadores de TEOR/éTica se sintió como un primer momento para relajarse y disfrutar el proceso de transición hacia una codirección. Saber que Beta-Local desde sus inicios se había propuesto como una organización codirigida y que hasta la fecha había funcionado y seguía funcionando; poder conversar con elles sobre esto y escuchar sobre lo bueno, lo malo y lo peor, nos amplió el panorama y nos permitió terminar de articular lo que llevábamos meses masticando y atrevernos a cuajarlo en una propuesta concreta de codirección ante la Junta administrativa de TEOR/éTica.

A lo largo de estas semanas Beta le mencionó a Teor el incipiente proyecto del *Manual del empleade* y surgió la posibilidad de pensar juntes sobre el tema. Como

3 Fritanga hecha por Michael Linares cuyo ingrediente principal es el plátano maduro rallado.

dijimos en otro lugar, no necesariamente nos encontrábamos en el mismo sitio ni en el mismo momento –ni pensando o haciendo lo mismo–, pero nos reconocimos como interlocutores porque nos escuchamos, y las conversaciones que tuvimos nos nutrieron.[4]

En el proceso de escribir este manual, las condiciones de trabajo han ido cambiando. Después de aquellos acercamientos iniciales, en septiembre de 2017 el huracán María devastó a Puerto Rico y transformó el trabajo de Beta-Local de muchas formas (que luego harían aún más pertinente este libro). Comenzamos a escribir en agosto de 2019 con muchas certezas acerca de lo que no queríamos que fuera nuestro trabajo y con algunos aprendizajes dentro de nuestras respectivas organizaciones. El proceso ha sido necesariamente lento y un poco disperso, aunque en 2020 decidimos que si algún día queríamos terminar esta publicación teníamos que adquirir un ritmo de trabajo constante y reunirnos semanalmente. Durante la era pandémica hemos visto muchos colapsos superponerse en los distintos sitios que habitamos quienes componemos este coro: el colapso del sistema sanitario, el de la economía en todas las escalas, el de las instituciones culturales o el colapso del tiempo laboral y vital. Hemos pasado de las jornadas de trabajo de 12 horas a la vida vuelta trabajo inmaterial. Nos encontramos tratando de definir ciertas nociones desde la práctica alrededor del productivismo y el trabajo invisible, extenuades por la sobrecarga laboral, por horarios desbordados, por buscar rutas de escape hacia el ocio. Las reuniones semanales de trabajo en esta publicación también se han vuelto un espacio de apoyo mutuo y acompañamiento.

La crisis económica y política que se cierne sobre nuestros territorios ha provocado un avance más violento sobre las estructuras culturales hasta ahora sostenidas al menos en parte por el Estado. Esto amenaza con acelerar la instrumentalización del hacer cultural –entendido en un sentido amplio– como bienes y servicios que buscan la ren-

4 Paula Piedra y Dominique Ratton, "Porque el tiempo tiene grietas", en *TAM-TAM* (boletín interno de Arts Collaboratory), 2017.

tabilidad, sesgando el hacer de les trabajadores culturales, la educación y el ocio bajo el cercamiento económico. Responsabilizar completamente a la iniciativa privada de las tareas del trabajo cultural provoca una lucha encarnizada por presupuestos, espacios y marcos de visibilidad que subsumen nuestras labores a situaciones de mayor inseguridad e incertidumbre. Hasta ahora tratamos de resistir las lógicas que pretenden hacer emprendedores de les trabajadores de la cultura, lógicas que les ahogan en una economía de capital simbólico donde deben funcionar como máquinas de automercadeo perpetuo. Sin embargo, frente a los signos de la crisis, ¿dónde queda nuestra crítica al productivismo y al trabajo invisible? ¿Cómo nos aseguramos espacios y tiempos justos para el estudio y el gozo? Sobre todo, ¿cómo construimos relaciones necesariamente interdependientes con corresponsabilidad ante el horizonte monocultural que propone al emprendedurismo como vía única? Para ello es urgente urdir estrategias que puedan abrir grietas y vías alternas a los mecanismos de captura y apropiación que buscan capitalizarlo todo y que nos permitan a la vez tener condiciones más justas, equitativas y placenteras de trabajo.

El 13 de marzo de 2020, TEOR/éTica cerró las puertas al público debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19. Esas primeras semanas de confinamiento las redes sociales se saturaron de "arte gratis" para que la gente la pasara bien en sus casas. El arte como bálsamo, como alivio a un momento de desconcierto. Conforme los meses han ido pasando, la ya existente crisis fiscal de Costa Rica, que la pandemia solo vino a acelerar aún más, ha impuesto una serie de políticas públicas, decisiones presupuestarias y jugadas extrañas en el sistema cultural público. Si bien TEOR/éTica nunca ha trabajado con fondos públicos ni tiene acceso a ellos, nos consideramos parte de un entramado o ecosistema de arte que aspiraría a estar compuesto por instituciones públicas, privadas y mixtas, de distintas escalas, que permitan esas cosas que pasan en los bordes, fuera de lo institucional. Sin embargo, en aras de resolver la creciente crisis económica que atraviesa prácticamente todo el mundo en este momento, siempre el financiamiento al arte, la cultura y la educación pasan por la guillotina de los recortes.

En México, además de los ajustes presupuestarios de años anteriores, en 2020 se anunció un recorte del 75% al gasto operativo de instituciones culturales, así como la desaparición del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, cuyas funciones quedan, en el marco de la crisis, en una situación incierta en manos de la Secretaría de Cultura. Muchas de las instituciones que sufrirán estos recortes tendrán que reducir sus programas al mínimo, lo cual se suma al hecho de que, desde hace muchos años, gran parte de sus equipos de trabajo están contratados bajo un esquema de prestación de servicios que les niega cualquier tipo de garantía y cuyo salario mensual suele llegar hasta con cuatro meses de retraso.[5]

En Puerto Rico, desde 2015 hasta ahora, se han acumulado huracanes, terremotos, sequías, meteoritos, revueltas populares, un proceso de quiebra, una Junta de control fiscal designada por el presidente de Estados Unidos que acabó con nuestro mito de autogobierno y otras catástrofes humanas. De la mano del colapso llegó la filantropía y, de repente, el desastre logró darle una visibilidad especial a la desigualdad de siempre. El estado de excepción aclaró para todes la pertinencia de les trabajadores culturales en cualquier conversación sobre precariedad económica. Al tiempo llegó la pandemia, y con ella un nuevo periodo de incertidumbre, suspensión y emergencia; esta vez compartida más allá de nuestras fronteras.

En este momento, lo que se denomina sector cultural se encuentra más minado que nunca. Si antes ya se trabajaba en el límite, ahora incluso hay una tendencia a borrar las condiciones mínimas de subsistencia tanto para artistas como para instituciones públicas, privadas y otras iniciativas independientes. En este contexto, es más relevante que nunca pensar no sólo lo que hacemos sino cómo lo hacemos. ¿Cómo evitar que esta crisis exacerbada por el Covid-19 castigue la posibilidad de que exista una pluralidad de voces y propuestas en el ámbito artísti-

5 Este esquema laboral precarizante es conocido como Capítulo 3000. Se sigue utilizando, entre otras dependencias gubernamentales, en el Instituto Nacional de Bellas Artes, así como en el Instituto Nacional de Antropología e Historia y todos los recintos que estos manejan.

co-cultural? ¿Cómo estamos contribuyendo a generar un ecosistema en el que sea posible la coexistencia de lo público, lo privado y el procomún, donde haya espacio para expansiones, subversiones y todo aquello que alimenta la creación?

Las configuraciones laborales y la percepción de las distancias seguirán cambiando, pero ahora es más evidente que nunca la necesidad de compartir tácticas y metodologías entre trabajadores culturales. ¿Será este momento la grieta irreparable que ansiamos en el sistema bajo el cual operamos? Está en nuestras manos resistir el empuje por "volver a la normalidad" y hacer de otras fórmulas costumbre. Que sirva esta como una incitación para encender todo tipo de fuegos y resistir haciendo lo que realmente nos importa.

este manual lo construimos a cinco voces y diez manos

Sofía Gallisá Muriente es una artista visual que llegó a Beta-Local en 2013; regresó a Puerto Rico luego de estudiar cine y responder a huracanes en Nueva York para participar del programa La Práctica. La primera vez que entró al espacio le aseguraron que Beta era una pista de aterrizaje seguro. En 2014 se integró al equipo como directora de La Iván Illich, una plataforma de programación pública dedicada al intercambio de conocimiento. Entre 2015 y 2020 fungió como codirectora de la organización, sustituyendo a Michy Marxuach; salió del rol al comienzo de la pandemia para ser sustituída por nibia pastrana. Esta publicación cumple las funciones del informe de salida que nunca entregó, documentando lo aprendido en seis años de trabajo intenso y las posturas que ha ido definiendo Beta-Local con los años. A veces habla en plural, a veces en primera persona; siempre es extraño hablar a nombre de una y de una organización.

Pablo Guardiola es artista visual y codirector de Beta-Local desde 2013. Como artista trabaja principalmente con fotografía, objetos y textos. En ocasiones colabora en pro-

yectos curatoriales. En 2020 desarrolló junto a Yina Jiménez Suriel, *Un mes después de saberse en esa isla*.

Michael Linares es un artista visual puertorriqueño nacido en 1979. En 2005 se graduó de la Escuela de Artes Plásticas de San Juan con un Bachillerato en Artes Plásticas con concentración en Pintura. En el verano de 2009, Beatriz Santiago le hizo una visita al taller y le platicó que junto con Michy Marxuach y Tony Cruz estaba organizando un grupo de artistas –o más bien "inventores"– que se reuniría durante un año para compartir sus prácticas y procesos dentro de una estructura flexible y experimental. La idea era un poco tosca, pero se tenía claro que no era clara la cosa y eso le pareció atractivo. A partir de ese verano se reunieron durante un año para especular, compartir ideas, pensamientos críticos y no tan críticos, frustraciones, procesos creativos y producción. Eventualmente el grupo se convirtió en La Práctica, el primer programa de Beta-Local. Durante ese tiempo, Linares desarrolló el proyecto *La sonora*, una audioteca de textos teóricos en español. En 2013, como parte de su investigación artística, inició una maestría en arqueología en el Centro de Estudios Avanzados de Puerto Rico y el Caribe. En 2014, Beta-Local le otorgó una beca para la producción del *Museo del palo*, que inauguró a finales del mismo año en La Casa del Sargento. En 2016, Tony deja su puesto de codirector y Michael lo sustituye.

Paula Piedra empezó a trabajar en TEOR/éTica en 2013 y desde 2018 forma parte de la dirección colectiva de esta organización. Con TEOR/éTica ha participado activamente de las asambleas, los grupos de trabajo y los proyectos colaborativos de la red Arts Collaboratory. De 2017 a 2019 organizó el grupo de estudio *¡UPE!* en colaboración con el colectivo *Semillas: arquitectura en comunidad* para reflexionar sobre el papel de TEOR/éTica en su contexto local. Se formó como diseñadora de interiores y es máster en administración de proyectos. También es escritora.

Nicolás Pradilla es coeditor del taller de ediciones económicas (t-e-e), una editorial iniciada en Guadalajara,

Jalisco, que opera entre el Altiplano Central, el Oeste y el Golfo de México enfocada en prácticas militantes de trabajadores culturales, archivos vinculados a éstas y relaciones territoriales que disputan el imaginario industrial noroccidental. El t-e-e está organizado a partir de grupos de trabajo. Formó parte del TPE, una cooperativa de producción y distribución editorial cobijada por la Cooperativa Cráter Invertido entre 2016 y 2019. Actualmente forma parte del Grupo de Domingos.

Los fragmentos a lo largo del manual están atribuídos mediante la primera sílaba del nombre de sus autoras:

Sofía Gallisá Muriente (so)
Pablo Guardiola (pa)
Michael Linares (mi)
Paula Piedra (pau)
Nicolás Pradilla (ni)

TEOR/éTica

TEOR/éTica es una fundación sin fines de lucro dedicada al arte y al pensamiento, ubicada en San José, Costa Rica. Tanto su nombre como su razón de ser implican teoría, ética y estética. Desde 1999 ha operado como una plataforma para la investigación y difusión de las prácticas artísticas contemporáneas con énfasis en Centroamérica y el Caribe. Desde su creación hasta el presente, un amplio conjunto de agentes ha participado en la construcción de TEOR/éTica y la ha permeado de sus intereses y prácticas particulares, lo que ha generado una organización dinámica interesada en mirar y cuestionar el lugar desde donde opera.

TEOR/éTica busca agenciar espacios para la duda, los cuestionamientos, el debate y la generación de pensamiento propio de la región. A lo largo de los años se han desarrollado diversas estrategias donde el arte funciona como un espacio común para generar estudio, buscar otras maneras de estar juntes, y aprender a construir en colectivo. La organización trabaja simultáneamente en varias líneas de acción que se entrecruzan y se complementan para procurar espacios –simbólicos y físicos– de encuentro y conversación sobre las prácticas artísticas contemporáneas en diálogo con las realidades sociales y políticas locales y regionales.

Actualmente, TEOR/éTica cuenta con dos casas ubicadas en barrio Amón, San José, a ambos lados de la calle 7, donde cruza con avenida 11. En estos espacios se encuentran las oficinas, la biblioteca, el archivo, salas de exposición, salas de lectura, jardines, cocina, etc. y es donde se llevan a cabo todas las actividades. La mayoría de las actividades que se realizan son gratuitas y abiertas a todo público.

TEOR/éTica fue fundada por iniciativa de la artista, curadora, e investigadora costarricense Virginia Pérez-Ratton (1950-2010), con la complicidad y el apoyo de una extensa lista de colegas, artistas, académicos y agentes culturales entre quienes están Tamara Díaz Bringas, Priscilla Monge, Víctor Hugo Acuña, Manuel Picado, Ruth Sibaja, Pedro Leiva, Luis Fernando Quirós, Sagrario

Pérez Soto, Carlos Capelán, Cecilia Paredes, Glenn Janpol y Elías Soley. La Asamblea Fundadora estuvo constituida por el artista y curador Rolando Castellón (Nicaragua/Costa Rica), el curador Paulo Herkenhoff (Brasil), el artista Claude Tournon (Francia/Costa Rica) y el arquitecto Bruno Stagno (Costa Rica).

beta-local

Beta-Local es una organización sin fines de lucro dirigida por trabajadores culturales y fundada en 2009 en San Juan, Puerto Rico, por la artista Beatriz Santiago Muñoz, la curadora Michy Marxuach y el artista Tony Cruz. El proyecto surgió de una preocupación por crear espacios de investigación, acompañamiento e intercambio de conocimiento que permitieran fortalecer las prácticas y relaciones entre trabajadores culturales, pensadores y hacedores de diversos trasfondos, anclados en la reflexión sobre el contexto cambiante de Puerto Rico y el Caribe. Desde sus inicios su estructura de liderazgo fue definida como una co-dirección rotativa, para asegurar la naturaleza cambiante de la organización. Fue inscrita legalmente como 501(c)3, una clasificación tributaria que le permite solicitar becas privadas, pagar salarios al equipo de trabajo, y establecer una estructura regida por una Junta Directiva.

Beta-Local ha operado a través de tres programas principales: La Práctica, un programa de taller y crítica para artistas emergentes; The Harbor, un programa de residencias que invita y hospeda a interlocutores externos y locales; y La Iván Illich, una plataforma de programación pública interesada en fomentar el diálogo transdisciplinario. Estos programas han mutado con los años, adaptándose a condiciones e intereses cambiantes. Asimismo, Beta-Local mantiene una biblioteca abierta al público y una cocina desde donde se preparan comedores comunitarios. Además produce publicaciones, organiza seminarios y otorga becas de producción artística de acuerdo a los fondos disponibles. Su programación es siempre gratuita y abierta al público.

A través de la rotación de codirectores, se han incorporado les artistas Pablo Guardiola, Sofía Gallisá

Muriente, Michael Linares y nibia pastrana a la organización con el pasar de los años. Adicionalmente, Alia Farid dirigió un ciclo de La Práctica y también Andrea Bauzá dirigió La Iván Illich por un tiempo. Después de 14 años establecida en el Viejo San Juan, al cierre de esta publicación, Beta-Local se encuentra en proceso de mudanza y transformación nuevamente.

taller de ediciones económicas

El t-e-e es una editorial sin fines de lucro fundada en 2010 por Gabriela Castañeda y Nicolás Pradilla en Guadalajara, México. El proyecto se gestó como un espacio de experimentación en torno a la creación de libros de artista mediante el uso de un duplicador electrónico de los años 90 adquirido en Ciudad Guzmán, Jalisco. En 2014 comenzamos a publicar traducciones de ensayos sobre cultura visual, arte contemporáneo, estética y política. De esta manera iniciamos colaboraciones puntuales con agentes como Fabiola Iza, Sofía Carrillo Herrerías y Sol Aréchiga Mantilla, con quienes generamos derivas temáticas hacia el archivo y los vínculos territoriales. En años recientes hemos reflexionado acerca de la escala, el ritmo y el contexto de incidencia de los debates expuestos en los títulos publicados, con lo cual nos concentramos en traducir y publicar ensayos breves comprometidos con agitar imaginarios de transición frente a la crisis socioecológica desde una perspectiva que persigue la justicia epistémica.

agradecimientos

Gracias a la Dra. Myrna Rivas Nina, quien inicialmente pidió ver el manual de empleado de Beta-Local y al equipo de Beta por delirar con la idea de que era una buena premisa para una publicación de arte. La idea se mantuvo viva gracias a interlocutores diverses que a lo largo de los años compartieron sus procesos, estructuras, y referencias, y se sinceraron acerca de sus experiencias laborales. Gracias también a Kathy Halbreich y Sharon Ullman por creer en el proyecto y darle viabilidad económica.

A Dominique Ratton-Pérez, Miguel A. López, Lola Malavasi Lachner, Daniela Morales Lisac, quienes conformaron junto a Paula Piedra la dirección colectiva de TEOR/éTica hacia finales del 2017, porque desde entonces se suscribieron a la idea de echar a andar el proyecto del *Manual del empleade* durante la Organización en residencia que realizaron Pablo, Michael y Sofía de Beta-Local en TEOR/éTica. Además, a la Junta Administrativa de la Fundación ARS Teorética y a todas las personas que han sido parte de la organización durante estos años, especialmente a Lola, Dani, Kevin, Vivi, Fabi, Gisela, Esme y don Félix porque pacientemente han escuchado hablar de este proyecto pero sobre todo porque nos han permitido narrar cómo se hacen las cosas en TEOR y han confiado en nosotras para dejar una huella del trabajo que han construido en colectivo.

Adicionalmente, agradecemos los aportes de Marcela Hernández Guillén (Maca), Beatriz Llenín Figueroa, Andrés Villalobos, Adrian Flores Sancho, Libertad Rojo, Verónica Rivera Torres, Manu Chow Chow, el Oso perezoso anónimo de Punta Uva, La SecueLA, Teesa Bahana (32 East), Luciana Fleischman y Lina Mejía (Platohedro), Susana Sánchez Carballo y Gala Berger (CasaMA), Marga Sequeira y Catalina Tenorio (LaRuidosaOficina), Yina Jiménez Suriel, Néstor Delgado Morales, Jaime Ruiz Martínez, Aeromoto, Obrera Centro, Sofía Olascoaga, Sol Aréchiga Mantilla, Pamela Desjardins, Guerrilla Translation, Lugar Común Oaxaca y Andrea Ancira (tumbalacasa).

1
trabajo

Mantenimiento y limpieza, tomar café (o cerveza) con artistas, ir a inauguraciones, ir a fiestas, organizar fiestas y actividades de recaudación de fondos, conseguir servicios, dinero y materiales donados, hacer presupuestos y cronogramas, hacer informes de rendimiento de cuentas, hacer planes estratégicos, contestar el teléfono, abrir y cerrar la puerta, prender y apagar las luces de la exposición, prender y apagar el equipo audiovisual de la exposición, comprar libros para la biblioteca y mantenerlos ordenados, escribir muchos correos electrónicos, hacer videoconferencias, hacer reportes para la Junta administrativa, reunirse con la Junta administrativa, ir a eventos y reuniones de las fundaciones, desarrollar y mantener relaciones con personal de las fundaciones y donantes, organizar los almuerzos de cumpleaños para les colaboradores, poner a recargar las baterías recargables, coordinar el montaje y desmontaje de las exposiciones, dar visitas guiadas, hablar sobre la organización, cambiar los bombillos quemados, arreglar el microondas, acomodar el espacio para los eventos: poner sillas, quitar mesas, abrir y cerrar ventanas, regar las plantas, comprar la comida para el café de los talleres, hacer mucho café, cocinar, comprar los materiales para los talleres, reclutar participantes a los talleres, confirmar su asistencia, escanear documentos, hacer envíos por Fedex y DHL, ir a la oficina de correos, hacer inventario de equipo y mobiliario, mantener la covacha organizada y seguirle el rastro al equipo prestado, coordinar recogidas al aeropuerto para les invitades, coordinar hospedaje para les invitades, poner y quitar la alarma, ser el contacto de emergencia para la compañía de monitoreo de alarma, hacer y monitorear las copias de llaves del espacio, curar exposiciones, escribir libros de arte, comprar materiales para que artistas hagan sus obras, leer solicitudes de convocatorias abiertas, subir contenido a las redes sociales, hacer *stories* durante los eventos, documentar, hablar del trabajo que se hace, escribir del trabajo que se hace, producir publicaciones, distribuir publicaciones, producir *podcasts*, prestar el espacio a otres, barrer, sacudir, limpiar las mesas, atender a invitades de otras tierras, janguiar con les invitades y llevarles de paseo, ofrecer crítica, referencias y recursos, asesorar, conectar, saber quién está haciendo qué, visitar estudios y exhibiciones, llevar a otres, reuniones internas, reuniones con colaboradores, reuniones con personas que aparecen por la puerta, comprar papel, comprar tinta, atender al vendedor de impresoras, hablar con el plomero y darle seguimiento, fumigar con regularidad y hablar con el fumigador, monitorear las grietas y filtraciones, ahuyentar a los gatos, hablar con les vecines, guardar espacios de estacionamiento, diseño gráfico, edición, impresión, programación, hablar con la imprenta, ir a la imprenta, hablar con el soporte técnico, revisar pruebas, participar en residencias, escribir, leer, mediar, negociar, perdonar, diplomacia monga, elaborar boletines de prensa y mandarlos, tratar de que la prensa cubra algo, actualizar la página web, bregar con hackers, reuniones en Zoom, preparar y dar clases, talleres, charlas, gestionar becas y apoyos económicos para la organización y sus colaboradores, gestionar becas y apoyos económicos para nosotres como artistas, diseminar información sobre becas y recursos, traducir, orientar a curadores de otras tierras, familiarizar a fundaciones extranjeras con "el ecosistema cultural", lavar los trastes, limpiar el inodoro, poner papel higiénico en el baño, pagar la renta, pagar la luz, el agua, el internet, pagar a colaboradores, negociar nuestra paga, pagarnos, estar en grupos de WhatsApp...

¿Cuándo vamos a conseguirnos un trabajo,
uno de verdad?

–Anónimo

1. m. Acción y efecto de trabajar.
2. m. Ocupación retribuida.
3. m. Obra (cosa producida por un agente).
4. m. Cosa que es resultado de la actividad humana.
5. m. Operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin.
6. m. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición al capital.
7. m. Lugar donde se trabaja. *Vivo muy lejos de mi trabajo*.
8. m. Dificultad, impedimento o perjuicio.
9. m. Penalidad, molestia, tormento o suceso infeliz.
10. m. *Fís.* Producto de la fuerza por la distancia que recorre su punto de aplicación.
11. m. coloq. *Cuba, Ur. y Ven*. Preparación por medio de poderes sobrenaturales de una persona para protegerla, para perjudicarla, y de una cosa para usarla como amuleto.
12. m. pl. Estrechez, miseria y pobreza o necesidad con que se pasa la vida.



Definir trabajo en el ámbito cultural es un problema, particularmente si se enmarca en una conversación sobre derechos laborales: la mayor parte del trabajo de la cultura suele realizarse en la informalidad o bajo contratos poco claros. Además, implica a múltiples agentes con tareas diversas y, en muchos casos, simultáneas. A diferencia de otros trabajos, en el campo de la cultura no es la remuneración lo que define qué consideramos trabajo y qué no. Es complejo reconciliar las distintas labores involucradas con nuestra capacidad de garantizar condiciones dignas de trabajo para todas estas actividades. Qué es y cómo se componen, si se pagan o no, cómo se pagan, qué es visible y qué no es visible. Podemos dar cuenta del trabajo físico, intelectual, administrativo, el trabajo de cuido, el trabajo emocional, el voluntario, el donado, el remunerado "con capital simbólico", el impagable, el de les pasantes o les visitantes eventuales.

Históricamente, estas categorías de trabajo están marcadas jerárquicamente y establecen relaciones y remuneraciones diferenciadas, así como culturas de trabajo divergentes. El problema tiene varias aristas: por un lado, entender que asistir a reuniones sociales o janguiar con invitades en nuestras organizaciones es trabajo, y por otro, que hay asuntos más serios como reconocer que les custodies de un museo o quienes limpian los baños también están haciendo trabajo cultural.

A grandes rasgos, consideramos trabajo todo aquello que es necesario llevar a cabo para que las organizaciones o los espacios en los que estamos involucrades funcionen. En esta sección hablamos desde nuestras realidades y subjetividades para dejar un registro de las maneras o prácticas que intentamos implementar para hacer de la noción de trabajo una más justa, conscientes de todas las contradicciones que nos atraviesan y los problemas para los que no hay soluciones únicas. Estas maneras de entender y abordar el trabajo nos dan al menos un espacio para imaginar lo que podría ser un trabajo digno dentro de organizaciones y proyectos culturales.

tipos de trabajo

brete y camarón (en costa rica)

pau



En Costa Rica, cuando se habla de trabajo (cualquier tipo de trabajo), se dice brete. El brete es sinónimo de una tarea retribuida, pero también puede tener connotaciones que implican cualquier esfuerzo, más allá de lo remunerado. Es brete dirigir un banco o conducir un bus público, pero también decimos que "estamos breteando algo" cuando vamos a psicoterapia para resolver un tema emocional.

A un trabajo que es pasajero e informal (a veces sinónimo de un trabajo precario, mal pagado y de corta duración) se le denomina camarón. Acá estamos hablando de un tipo de trabajo que reside en estructuras paralelas (con las que siempre estamos conviviendo). Pero, aunque el camarón se queda fuera de los marcos de legalidad laboral establecidos, de todas maneras es trabajo y debe ser reconocido como tal.

Desde TEOR/éTica, el trabajo siempre se asume dentro de márgenes formales; nuestra estructura administrativa y nuestra ética de trabajo nos impide pagar o cobrar fuera de lo que establecen el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Hacienda. Mes con mes nuestra contabilidad y reportes financieros dan cuenta de los gastos e ingresos con alto grado de detalle. En ese sentido, quienes laboramos en o para la institución somos empleades asalariades, profesionales que prestan servicios para proyectos en concreto o contratistas para labores específicas. La discusión de cómo se asume la remuneración en el caso

del trabajo artístico se mantiene abierta. Recientemente hemos estado trabajando en la elaboración de una suerte de tarifario que nos permita guardar un registro de cuánto pagamos por cada trabajo artístico (o trabajo que realizan artistas, curadores, gestores, etc). En este tarifario –siempre en construcción– aparecen por ejemplo las siguientes actividades: curaduría para exposición, participación de la obra de un artista en una exposición, montaje de la obra por parte de un artista, comisión de obra nueva, encargade de montaje/desmontaje de la exposición, intervenciones en sitio, performances, proyecciones, diseño gráfico, escritura de texto, traducción de texto, edición de libro, moderación y/o coordinación de una charla, participación como exponente en una charla o en un taller, curaduría de un programa público, participación como jurado para una convocatoria abierta, becas de producción artística, residencias, coordinación de residencias.



Para hablar de cómo se aborda el tema del trabajo en el sector de las artes visuales en Costa Rica es pertinente compartir el extracto de una entrevista que le hizo Lola Malavasi (codirectora de TEOR/éTica) a la artista visual Marcela Araya en el año 2020, en el contexto del impacto del Covid-19 en el sector cultural costarricense. La conversación gira en torno a la relación entre instituciones y artistas, y de las posibilidades de mejorar las condiciones laborales de les trabajadores culturales. Araya comenta:

> En nuestro país contamos con el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), al cual le corresponde pensar de forma rápida en estrategias para solventar el impacto

de esta emergencia en el sector cultural. Dentro de esta estrategia, la Ministra y su equipo de trabajo se ven en la tarea de definir qué perfiles de trabajadores conforman el sector cultural.

En esta rápida revisión por parte del MCJ, se define que la mayor parte del sector cultural se puede clasificar entre dos perfiles: trabajadores independientes, que son las personas que se encuentran dentro del marco legal ante el Estado, ya que pagan seguro social, declaran ante el Ministerio de Hacienda, etc.; y trabajadores informales, personas que laboran de forma autónoma, igual que los trabajadores independientes, pero que no lo hacen de manera formal como la define el Estado.

Menciono esto porque tenemos que tener claro que la precarización, [...] no es consecuencia de la emergencia del Covid-19, sino que por años el gremio de artistas contemporáneos en Costa Rica ha ejercido su profesión en el marco de los perfiles mencionados anteriormente y que de alguna forma, a raíz de la emergencia, el MCJ hace que estos perfiles sean oficiales y visibles a nivel estatal.



Sin embargo, en estas dos formas de sobrevivencia en las que las/los artistas transitamos, ya sea de manera informal o independiente, la mayor parte del ingreso económico que percibimos, no es por nuestra producción visual, sino por trabajos que no se relacionan directamente al arte y la cultura.

Considero que la necesidad más apremiante es el reconocimiento de nuestra producción visual como un trabajo remunerado. No es sostenible para ningún/a artista exponer en un espacio, ya



sea institucional, independiente o centros culturales, que no nos reconozcan realmente como trabajadores independientes y/o informales con las garantías laborales que estipula el Código de Trabajo.

Pienso que si bien es cierto que las/los artistas visuales contemporáneos ya vivíamos dentro de un contexto de precarización, esta emergencia va a marcar un antes y un después. No solo porque nos vemos envueltos/as en tan difícil realidad, sino porque el hecho de que el MCJ oficializara y visibilizara los perfiles en los que nos ubicamos las/los artistas visuales nos da la oportunidad de exigir mejores condiciones laborales ya existentes en el Código de Trabajo. Por lo tanto, no cabría excusa alguna para no reconocer económicamente el trabajo de un/una artista visual en el marco de una residencia, exposición o alguna actividad donde se visibilice su trabajo.

Los efectos de esta emergencia no los tengo claros, ya que apenas estamos entendiendo y viviendo una nueva realidad. No sabemos con exactitud cuándo se podría "regresar" a lo que conocíamos. Sin embargo, quiero creer que esto sí va a tener un efecto. Al menos en nuestro gremio podemos aprender a exigir mejores condiciones laborales, a repensar, a cuestionar aún más la estructura y las jerarquías de lo que algunos llaman "el sistema del arte costarricense".[1]

1 Lola Malavasi, "Desigualdades preexistentes y pandemia. Miradas y propuestas en el arte contemporáneo costarricense. Diálogo a distancia con la artista Marcela Araya", en *Buchaca Generosa* 5, 5-6, issuu.com/teoretica/docs/buchgen_05_final

chamba (en méxico)

ni

En México se habla de *chambear* como "ocuparse en trabajos de escaso relieve":[2] tanto en trabajos que hacemos sin mucho interés y por necesidad como también en aquellos que socialmente están infravalorados, como el trabajo informal. En México, entre el 50 y el 60% del empleo no cuenta con formalización mediante contrato, seguridad social o cualquier otra prestación.[3] No está regulado por el Estado, lo cual significa que no paga impuestos. En este sentido, la mayor parte del trabajo de la cultura es trabajo informal. En muchos países, aquel trabajo cultural que se reconoce como trabajo y tiene un carácter formal está asociado a instituciones culturales: museos, galerías, editoriales, salas de concierto, teatros, cines, etc. Irónicamente, es la producción cultural concreta la que suele quedar del lado de la informalidad. Esa línea, sin embargo, se ha vuelto cada vez más incierta en el país. Gran parte de los proyectos culturales que llevamos a cabo serían imposibles en la formalidad.



En el taller de ediciones económicas, las relaciones de trabajo pagadas se formalizan mediante comprobantes fiscales. Todas estas son eventuales y se cotizan según el caso. El trabajo fijo de gestión,

2 José G. Moreno de Alba, "Chamba", en *Minucias del lenguaje*, academia.org.mx/consultas/obras-de-consulta-en-linea/diccionario-minucias-del-lenguaje/item/chamba

3 De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, el 56.2% de la población económicamente activa en México trabaja dentro del sector informal o bajo condiciones informales. "Estadísticas a propósito del día del trabajo", INEGI, Comunicado de prensa 166, 20 (29 de abril de 2020), en inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/trabajoNal.pdf

producción y administración hecho en casa no se paga, pues eso representaría vaciar el limitado fondo financiero de la editorial en pocos meses. Yo he asumido gran parte de esos costos, como la gestión de recursos en forma de becas o apoyos, la edición, lectura de pruebas, diseño y maquetación, distribución y administración. Para ello, he recurrido durante los últimos años a otro tipo de ingresos como docente, diseñador editorial o mediante becas de estudios de posgrado.



guiso (en puerto rico)

El guiso en Puerto Rico podría ser una adaptación homófona de la palabra en inglés *gig*, o se puede utilizar en lugar de *chivo*. También es un plato de cocción lenta, que se hace destapado; así reduce y a la vez se va viendo su desarrollo.

mi

El guiso es temporero y usualmente con fronteras inciertas, pero siempre pago. Frecuentemente, para les trabajadores culturales, implica utilizar las herramientas, los talentos y/o las destrezas que se tienen al servicio de otra persona, usando lo que se sabe hacer pero no haciendo necesariamente lo que se quiere hacer.

so

En Beta-Local, las condiciones laborales y la capacidad de remunerar a nuestres colaboradores ha ido mejorando con los años gracias a becas de fundaciones mayormente extranjeras. Siempre fue una prioridad poder pagar a les artistas y a todes quienes ofrecen su tiempo y conocimiento, y poder ofrecer apoyo económico directo, como becas, para que trabajadores culturales en Puerto Rico puedan dedicarse a su práctica, pues la gran mayoría tiene

que sobrevivir de guisos y dejar el arte para el tiempo que sobra.

Luego del paso del huracán María en 2017, cuando algunas fundaciones querían que nos dedicáramos a dar becas y manejar fondos de emergencia a largo plazo, abogamos en distintos espacios institucionales por la importancia de atender la crisis económica permanente de les trabajadores culturales con soluciones más abarcadoras. Abogamos por paga justa por el trabajo cultural en todas las instituciones del país. Nos comprometimos desde entonces a recaudar fondos para que todos nuestros programas públicos y proyectos compensaran de manera justa a les participantes, y que esto fuera una prioridad a la hora de adjudicar presupuestos. Desde que podemos pagarle a las personas que participan de la programación pública y las publicaciones de Beta, hemos usado la guía de WAGE[4] para determinar los pagos (a veces superando lo recomendado), aunque Beta tiene salarios más bajos que la organización más pobre según lo indica este tarifario.

Es trágico que tuviera que ocurrir un huracán devastador en medio de otros desastres naturales y políticos para recibir el respaldo económico necesario para garantizar condiciones laborales básicas. Aún así, agradecemos la flexibilización progresiva de las fundaciones en Puerto Rico a raíz de estas circunstancias y el apoyo enorme que hemos recibido de fundaciones extranjeras en los últimos años.

4 "Fee calculator", en *Working Artists and the Greater Economy*, en wageforwork.com/fee-calculator#top

trabajo remunerado / trabajo no remunerado

SO



> Las publicaciones [o la producción cultural] a esta escala resisten al capitalismo en su inviabilidad económica, así como prolifera el arte en lugares carentes de mercado o fondos públicos para la cultura –como una suerte de compromiso compartido que desafía la lógica del sistema.[5]

El compromiso con la producción cultural es anticapitalista y descolonizador. Esto es en parte cierto y en parte es una interpretación valiente que nos ayuda a invertir el discurso que invalida el trabajo no remunerado o que lo ata inevitablemente a una maquinaria de precarización.



Así como defendemos el pago justo para todes, a la misma vez proclamamos: "Nuestro trabajo es impagable". Permitámonos un momento para celebrar que dedicamos tiempo, fuerza y energía a algo que predominantemente va en contra de la lógica del sistema capitalista en que vivimos. Esta también es una decisión política. Pero ojo con el romanticismo, ni que también genera monstruos.

Cuando Beta-Local no podía pagarle a les artistas, colaboradores, e invitades, se propusieron otros sistemas de financiación. El Comedor de los viernes, una cena comunitaria preparada por algún amigue de la organización y uno de los eventos más an-

SO

5 Este fragmento es parte de la presentación de la reedición de *Fuera de trabajo*, de Esteban Valdés. Es una defensa y también una excusa del trabajo impagable o insostenible si no fuese realizado pro bono. Sofía Gallisá Muriente y Nicolás Pradilla, "Sabotaje poético", *Fuera de trabajo* (México: Beta-Local/taller de ediciones económicas, 2020), 14.

tiguos de Beta, se instituyó originalmente para procurar fondos para el programa de residencias. El dinero que se recogía de la cena abierta al público se dedicaba a comprar el pasaje. Si sobraba algo, se usaba como estipendio. La plataforma de programación pública, La Iván Illich, se fundó con el principio de que todo el mundo tiene algo que aprender y algo que enseñar. Una aspiración fundacional del programa era que se lograra establecer algún tipo de reciprocidad entre Beta-Local y las personas que ofrecían su tiempo y su conocimiento en eventos públicos. A veces esto significaba ofrecerle a un científico la posibilidad de compartir su investigación con una audiencia distinta, a veces era la oportunidad de experimentar con la forma de un taller o de una presentación. En muchos casos también se buscaba ofrecer a cambio una crítica generosa e interlocución del equipo de Beta y de gente con intereses y proyectos relacionados, que nos aseguramos que estuvieran en la audiencia. Estas aspiraciones de intercambio justo son genuinas pero también sabemos que son insuficientes. –Ojo con perpetuar mitologías de nuevas economías de intercambio de tiempo y esas cosas.



Los términos de pago al equipo de trabajo de la organización están limitados por las becas que recibimos. Algunas becas de producción, por ejemplo, limitan a un 8-10% la cantidad que puede ser dirigida a gastos operacionales como renta, salarios, mantenimiento, etc. Otras becas que hemos recibido cubren gastos programáticos pero no pueden ser usadas para gastos operacionales y punto. Así que puedes invitar a un artista extranjero a la isla y cubrir todos sus gastos, pero ahora necesitas hacer

un comedor mensual para pagar la reparación de la tubería del baño o ver de dónde sacas para pagarte a ti y a tus compañeres por correr el espacio donde ocurre ese comedor. En Puerto Rico no hay muchas becas de fundaciones para la producción o la investigación artística, pero sí para la educación en las artes. Esto implica que es mucho más fácil pagarle a un artista por dar un taller que por exponer su trabajo, y es una de las cosas que nos toca combatir como administradores de fondos. Pagarle a les artistas por hacer y presentar su arte es una obligación moral y ética de todas las organizaciones culturales con presupuesto y equipos de trabajo asalariados. Nadie va a defender el pago a les artistas si no lo hacemos quienes pedimos colaboración e invitamos a participar de eventos y proyectos. La desvalorización del trabajo artístico es tan insidiosa que una vez Beta comenzó a pagarle honorarios a todas las personas que ofrecían su tiempo y conocimiento en nuestra programación, nos encontramos con todo tipo de rechazos y resistencias a recibir pagos por hacer algo que hacían con placer. Hemos tenido que convencer a personas de aceptar un pago, solicitar una beca, o reconocerse como artistas, porque llevan años desmoralizades por el sistema del arte local. También hemos tenido que decirles, una y otra vez, a investigadores y personal de fundaciones que la remuneración o la capacidad de vivir del arte no define quién es artista y quién no.



ni Mucho del trabajo de la cultura realizado en nuestros países está infravalorado o no se paga. Prestar obra para una exposición, participar en una charla, leer poesía en un festival, contribuir a una publicación

con una fotografía o una ilustración son algunos de los ejemplos más obvios. Se ha normalizado que la remuneración se plantee, en muchos casos, en términos de difusión o visibilidad que precarizan aún más el trabajo de les artistas. Esto tiende a tornarse aún más difuso cuando hablamos de espacios y organizaciones dirigidas por artistas, en donde gran parte del presupuesto depende de becas o estímulos. En la mayoría de los casos, los fondos no se destinan al pago de sueldos internos.[6] ¿Cuándo decimos que es trabajo? ¿Cuándo se paga y cuándo no? ¿Según qué criterios?



En muchos casos de la organización autónoma, el trabajo remunerado es aquel para el que alcanza el presupuesto de un proyecto. En un sentido estricto y penoso, es aquel que hacen otras personas, aquel que no podemos o no sabemos realizar quienes absorbemos los gastos. En el taller de ediciones económicas, muchas veces recurrimos a mecanismos de intercambio solidario con otres bajo acuerdo previo, como trocar diseño editorial por traducción o corrección de estilo, o acordar con autores el pago en especie. Así buscamos paliar la inviabilidad económica que supone publicar libros y abrir diálogos que nos parecen importantes.





pau

En TEOR/éTica, como en cualquier otra organización cultural, desde siempre han existido incongruencias con respecto a lo que se remunera y a lo que no (en lo que se refiere muy concretamente al trabajo artístico o creativo, porque no podemos dejar

6 En México, por ejemplo, la mayoría de los apoyos o estímulos estatales estipulan en sus reglamentos que los fondos no pueden ser utilizados para la compra de equipo o pago de gastos fijos como renta o sueldos.



de pagar los servicios públicos, por ejemplo), además de criterios poco claros para establecer estas diferencias. Incluso lo que se remunera (o, más bien, cuánto se remunera) siempre está sobre una mesa de negociación (sujeto a los fondos que tenemos disponibles). Debido a esto, desde hace algunos años hay por lo menos un espacio interno de la organización para discutir sobre estos temas. La necesidad de crear un tarifario es parte de un esfuerzo por no pasar por alto esta conversación. Trabajamos con artistas, curadores, gestores culturales, así que es un tema ineludible. No es viable no pensar en esto.



También es justo reconocer que convivimos con limitaciones económicas reales. Aún así, esto no lo tomamos como excusa para no abordar o no asumir con responsabilidad el trabajo que otres nos brindan. Si no hay presupuesto (dinero en efectivo) también es posible encontrar maneras de reconocer el trabajo que otres hacen. A veces estos pagos son publicaciones que damos a cambio de una participación en una charla. Otras veces solo podemos asumir los gastos de producción de una obra y/o el transporte de la misma. También sabemos que contamos con un capital simbólico: una carta nuestra, una presentación, una recomendación o incluso una invitación a un almuerzo puede apoyar la carrera artística de alguien. Lo vital es que este tema sea un tema. No se vale asumir, no se vale no conversar (y no negociar) sobre las condiciones de trabajo que ofrecemos.



trabajo colectivo/ trabajo individual

El trabajo colectivo es interdependiente, productiva, temporal y espacialmente. Está basado en el respeto y la reciprocidad y genera un conocimiento y medios específicos para la sobrevivencia de la colectividad, su bienestar y su gozo.[7] Si pensamos en el trabajo colectivo alrededor de un bien común, de un procomún, este estaría compuesto por un recurso, una comunidad y un conjunto de protocolos sociales que conforman un todo integrado e interdependiente.[8]

ni



so

Apostamos por procesos de contagio entre pensadores y hacedores; por eso compartir espacio cotidianamente es parte fundamental de nuestro trabajo. Nos enfocamos en generar procesos de aprendizaje colectivo; de ahí que cada cual saque lo que quiera o necesite. Los resultados formales o materiales a los que puede llevar eso son secundarios.



7 Basamos esta noción del trabajo colectivo en la forma en que Jaime Martínez Luna describe la comunalidad. De acuerdo con Martínez Luna, la comunalidad está basada en cinco elementos: la asamblea general obligatoria, cargos de representación obligatoria, trabajo comunitario obligatorio, goce organizado obligatoriamente y lo fundamental: la tenencia comunal de la tierra. Habría que pensar qué es lo que conforma ese territorio común que articula nuestro trabajo, que tiende a estar conformado por infraestructura, pero sobre todo por formas de hacer. Véase Jaime Martínez Luna, "Conocimiento y comunalidad", en *Bajo el Volcán*, vol. 15, 23 (septiembre-febrero, 2015), 100 y Jaime Martínez Luna, *Textos sobre el camino andado. Eso que llaman comunalidad y más*. Tomo II (CMPIO. Plan Piloto/CEESCI/CNEII, 2016).

8 A partir de la definición de procomún aportada por David Bollier, *Pensar desde los comunes. Una breve introducción* (Madrid: Sursiendo/Traficantes de Sueños/Tinta Limón/ Cornucopia/Guerrilla Translation, 2016). Una provocación lanzada por Guerrilla Translation para pensar en un modelo organizativo que es su propio modelo de Gobernanza: guerrillatranslation.es/nuestro-modelo-de-gobernanza/

pau



Pasamos del trabajo individual al colectivo por afinidades, por acompañamiento, por necesidad. Somos capaces de mutar o transformar lo individual en colectivo y viceversa. Quizás algún proyecto surge por iniciativa individual y se vuelve en un proyecto colectivo en el momento que se socializa y se comparten las responsabilidades. Esto podría ser también la capacidad de trabajar en equipo y no necesariamente un trabajo colectivo.

so

En ciertas condiciones la colectividad no es una opción. El apoyo mutuo es una estrategia de sobrevivencia.

trabajo invisible

ni

¿Cuántos tipos de trabajo invisible conocemos? El trabajo reproductivo y de cuidados, generalmente delegado e infravalorado, o aquel relegado a la categoría de servicios mal pagados, como la limpieza, el transporte o la alimentación. El trabajo invisible en nuestras organizaciones es difícil de medir y tiene que ver con la contención emocional y el cuidado de la organización, con el cuidado de nuestras herramientas de trabajo, de nuestras relaciones, la limpieza del baño y el refrigerador, el lavado de los trastes, pero también la atención a colaboradores o vecines. El cuidado y la conservación del común como una forma privilegiada de lo político.



Es en el desmantelamiento de las estructuras que arrinconan al cuidado como desgaste e invisibilización en donde, tal vez, habría que enfocar los esfuerzos. En no abandonar la base material, pero poner mucha atención en abonar a la construcción de otro marco paralelo, de igual o

mayor importancia, basado en el cuidado. Ahí es en donde podemos imaginar otras formas de relación, a partir del establecimiento de otras fórmulas de convención del valor.[9]



El trabajo del hogar, de alimentación y de cuidado es lo que garantiza la reproducción de la fuerza de trabajo en el capitalismo.[10] Si lavar los platos, limpiar, procurar buenas relaciones interpersonales constituyen economías del desgaste es porque parece que no producen, por lo que quedan relegadas a un espacio alejado del deseo. Es tal vez en la rearticulación del deseo en donde podríamos poner la atención y contemplar estas actividades más allá de lo que materialmente producen, pues se trata del centro de la reproducción de la vida.



pa En Beta-Local se privilegia el trabajo uno a uno, a escala humana. Es importante el trabajo directo, partiendo siempre de diálogos dentro de relaciones manejables. Podemos hacer eventos grandes, y los hacemos, pero para poder realizarlos entendemos que es importante operar desde lo cotidiano, donde el trabajo cultural suceda en el día a día. Cuando este trabajo se hace así, la línea entre vida y trabajo se difumina. A eso aspiramos.

En un contexto como el de Puerto Rico, donde trabajar "en el arte y la cultura" es una labor épica, no hay otra opción que transformar las condiciones de trabajo

9 Verónica Gago, *La razón neoliberal* (Buenos Aires: Tinta Limón, 2014), 22.

10 Silvia Federici y Nicole Cox, "Contraatacando desde la cocina", en *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas* (Madrid: Traficantes de sueños, 2013), 58.

en espacios de naturalidad, generando así sistemas simbióticos desde donde operar.

Nos interesa generar influencia, partiendo de acciones sostenidas y consideradas, no solo desde articulaciones de proyectos de arte. Queremos que les vecines se nos acerquen porque somos buenas personas, y que subsecuentemente aflore el hecho de que también somos artistas las personas que trabajamos y pasamos tiempo en esta organización. Nos interesa desarrollar influencias a partir de estas relaciones, promoviendo diversidad y defendiendo nuestros espacios de vida y trabajo. Solo desde aquí comenzamos a ensayar y poner en práctica formas de vivir en Puerto Rico.

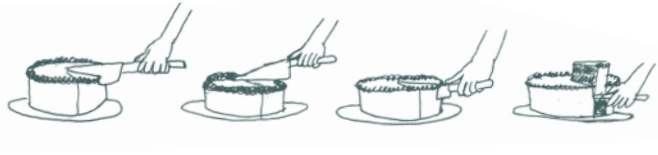
El saber es una forma de trabajo.[11] **SO**



Al único que sugiero no hablarle de trabajo es al oficial de immigración del aeropuerto. **SO**

11 Josef Pieper afirma, siguiendo a Kant, que el conocimiento humano consiste en investigar, articular, juntar, comparar, distinguir, abstraer, deducir y probar: todos esfuerzos mentales (y a menudo también corporales). Saber, entonces, es actividad y, por lo tanto, trabajo. Josef Pieper, *Leisure, the Basis of Culture* (San Francisco, Ignatius Press, 2009).

pau En TEOR/éTica, por ahí del 2017, cuestionarnos por qué hay un trabajo invisible y uno visible arrojó preguntas importantes con respecto a cómo trabajábamos y cómo estas maneras de trabajar también condicionaban la manera en que entendíamos el trabajo y las relaciones interpersonales –tanto a lo interno como a lo externo de la organización– que se generaban a partir de esto. Empezar a nombrar lo que no se ve es solo el principio de un largo camino que busca reconocer la interdependencia de todes quienes hacemos un trabajo.



trabajo post trabajo

¡Ojo! Siempre pau

hay un trabajo que hace falta hacer. pa

so Hay que tener cuidado con que no se convierta todo en trabajo. También hay que tener cuidado con que "trabajo" no signifique necesariamente algo malo de lo cual nos queremos librar. Luego del trabajo, el descanso. Luego, más trabajo. Llegar a casa a cocinar y limpiar es trabajo. Escucharle los problemas a los amigos y preocuparse por el país es otro tipo de trabajo. En el "mundillo del arte", a veces el jangueo es trabajo, y el trabajo puede parecer jangueo. Defender el placer y el gozo también es trabajo, porque cada vez están más amenazados. Para defender el autocuidado programamos los jangueos,

las comidas con amigos, los viajes a la playa. Los ponemos en la misma agenda que las reuniones y las fechas de entrega de informes y solicitudes. En esas páginas no hay distinción, son compromisos de tiempo, energía y presencia.

ni

¿Qué divide actualmente al trabajo productivo del trabajo reproductivo? ¿Qué provoca o evidencia esta división? ¿Cómo podemos desburocratizar la discusión de esa diferencia y arrancarla de la tematización, del programa? Post trabajo puede ser la prolongación del estado del trabajo, el *busyness*,[12] pero también puede pensarse como algo a lo cual podríamos aspirar: un trabajo productivo imbricado con el de cuidado, no como la puesta en escena de este último, sino expresado en la cotidianidad de las relaciones dentro de una organización. No delegado sino más bien evidenciado, gozoso y digno.

trabajo eficiente

ni

Para poder ser eficiente y poder cubrir las necesidades humanas que determina, un nuevo sistema de producción debe también reencontrar la dimensión personal y comunitaria. La persona, la célula base, conjugando en forma óptima la eficacia y la autonomía, es la única escala que debe determinar la necesidad huma-

12 Esta noción proviene de un proyecto coordinado por Annette Krauss y Casco Art Institute. Annette Krauss, Yolande Van Der Heide, Binna Choi, Liz Allan (eds.), *Unlearning Exercises. Art Organizations as Sites for Unlearning* (Amsterdam: Valiz/ Casco Art Institute, 2018).

na dentro de la cual la producción social es realizable.[13]

Tode empleade o cualquier persona que haga un trabajo debería ser (estar) ilustrado. No queremos autómatas, a menos que sean realmente robots que nos hagan la vida más fácil. Esto no será posible hasta que se eliminen los matices calvinistas que han hecho miserables por siglos la vida de muchas personas. Es necesario eliminar ciertas conductas adquiridas.

pa



El estrés es infundado. Contestar siempre: "aquí con mil cosas, super ocupade" no debería ser la norma. Hay que romper con la percepción de que estar "ocupade" es sinónimo de ser productive. La productividad es un mito, la eficiencia no. La distribución de tareas en el tiempo y el espacio debería ser nuestro *expertise*. Una vez bien ejecutada esa distribución de tareas, podemos integrar una buena dosis de ocio como parte de nuestras tareas.

El capitalismo nos fuerza a tratar de sobresalir sobre les otres compañeres dentro de competencias innecesarias. Nadie debe ser más jefe que nadie. El esfuerzo debe ser en la distribución, no en el acaparamiento de tareas.



so

Ojo con rechazar la eficiencia como si fuera solamente un valor neoliberal y terminar autoexplotándonos.

13 Iván Illich, "La convivencialidad", en *Obras Reunidas I* (México: Fondo de Cultura Económica, 2006), 384.

colaboración
(sin fuegos artificiales)

Colaborar de forma natural. Hacer junto a otres es lo normal. Desde nuestras coordenadas es la única forma de trabajar.

pa

mi

No hacer show.

Muchas veces no hay otra forma.

ni

so

Colaboración sin fuegos artificiales también significa que cuidarnos y querernos entre trabajadores es más importante que la visibilidad, la autoría o la atribución. Cuando trabajamos entre amigues, cuando trabajamos en proyectos informales o sin dinero, cuando colaboramos como manera de unir fuerzas y pensar juntes, no podemos obviar la importancia de trabajar de manera honesta y solidaria; eso tiene que ser prioridad.



condiciones de trabajo

derechos/beneficios

ni

En el ámbito de las organizaciones de trabajadores culturales existen en muchos casos derechos laborales borrosos, los cuales suelen definirse por la falta de claridad o la limitada posibilidad de asegurar condiciones básicas (y estrictamente delimitadas) para las relaciones laborales que establecemos entre nosotres y con otres. Esto en ocasiones lleva a no acordar con claridad las condiciones de trabajo, a no determinar el tiempo o las tareas concretas o a asumir que las personas pueden aportar su trabajo de manera gratuita o bajo la premisa de la exposición, la difusión o el gozo de prestigio de tal o cual organización.



so ¿Qué derechos laborales podemos defender para nosotres?

pau ¿Podemos aspirar a que el trabajo cultural y artístico sea reconocido como un trabajo de verdad?

so Aspiramos a que se nos reconozca como trabajadores con derechos laborales como remuneración, jornadas de trabajo justas y dignas, vacaciones y feriados, seguridad laboral, protección contra el desempleo, derecho a sindicalización,

pau seguro médico, días por enfermedad, licencias por maternidad y paternidad, contratos con términos claros, pensión de retiro, etcétera.



TEOR/éTica está legalmente constituida como una fundación privada sin fines de lucro en Costa Rica. Desde esta figura y por transparencia en nuestra gestión nos apegamos a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Estado costarricense. En este sentido, la fundación es un patrón que asume el costo de las cargas sociales de todes sus empleades incluides en planilla.[14] Nuestros costos fijos constituyen un alto porcentaje de nuestro presupuesto y estamos siempre buscando la manera de cumplir con nuestras responsabilidades patronales de manera que exista un balance entre los costos operativos y los costos de los proyectos que ejecutamos. En otras palabras, desde el punto de vista del empleador, funcionar asumiendo todas las responsabilidades patronales tiene un costo operativo altísimo. Existir como patrón responsable es un gran esfuerzo a nivel económico. También tenemos, algunas veces, personas prestando servicios profesionales para la fundación. Esto lo hacemos únicamente para proyectos o trabajos específicos que nunca son de más de seis meses consecutivos, o bien, son esporádicos (según lo indica la ley laboral).

Desde estas condiciones –que sin duda son ventajosas y privilegiadas para quienes somos empleades de la fundación–, "el trabajo" puede volverse solo un trabajo como cualquier otro. Es fácil caer en una relación con "el trabajo" bastante tradicional, institucional, jerárquica, repetitiva y automática. Nuestro reto es más



14 En Costa Rica, la carga social se compone de 26.5% de cuota patronal que se paga a la Caja Costarricense de Seguro Social, más 8.33% de aguinaldo, 5.33% de cesantía y 1% de vacaciones.

bien encontrar maneras de no hacer de esta estructura de derechos y garantías una gestión burocrática de cumplimiento de planes anuales y de rendición de cuentas a quienes financian nuestro trabajo. Las preguntas que surgen son: ¿Cómo trabajamos entre nosotras a lo interno y qué relaciones de trabajo tenemos con quienes trabajamos? ¿En qué momento el trabajo de les artistes es reconocido como tal? ¿Cómo contribuimos a que el trabajo sea un acto y un espacio más allá de una mera relación patrono-empleade tradicional? ¿Es esto posible?



¿Qué derechos laborales podemos defender las personas autoempleadas? **SO**

Extractos de una conversación con la abogada puertorriqueña Verónica Rivera Torres a partir de esta pregunta:[15]



En la relación entre una organización, corporación o persona con una contratista independiente, el contrato es lo que rige la relación laboral y los derechos de las partes son los que se estipulen en el contrato así que la primera cosa que podemos hacer es crear contratos que tomen en cuenta la realidad de los recursos disponibles y establezcan acuerdos a partir de estos. Las leyes laborales por lo general protegen a la persona empleada, no al contratista independiente, pero nada impide que los derechos en tales leyes se estipulen en el contrato. También, en la relación con una persona contratista independiente se pueden crear equivalencias

15 Entrevista telefónica a Verónica Rivera Torres hecha en el Día Internacional de la Mujer Trabajadora del 2021. Información adicional: ayudalegalpr.org/resource/trabajo-por-contrato-qu-derechos-de-protegen#

o acomodos, como por ejemplo sustituir incentivos económicos con otros beneficios. Los contratos en Puerto Rico no tienen que estar por escrito, pero siempre es buena práctica que lo estén. Esto permite poder proteger mejor los derechos de todas las partes.

"Comportarse como empleade sin tratarse como empleade es una práctica peligrosa que expone a las organizaciones a repercusiones legales." Se puede configurar una relación obrero-patronal aún cuando un contrato diga que la relación es con una contratista independiente. "La gente que crea, dirige y administra organizaciones tiene que tener bien clara la diferencia entre empleades y contratistas y tomar esto en serio" creando distinciones claras entre cómo se hace el trabajo y cómo se trata a las personas que lo hacen. Lo inverso también es cierto; si uno cobra como contratista, hay que trabajar como contratista. "La idea del empleado está desapareciendo, lo que hay es contrato, contrato, contrato. Hay que ver cómo hacerlo de una forma digna que no raye en explotación y que haya sostenibilidad para la organización y para seguir trabajando."



"Las condiciones laborales no deben pensarse desde la ley, sino desde nuestros principios de condiciones de trabajo digno. La ley se queda bien corta, dependemos de las prácticas comunitarias y los protocolos." Establecer condiciones de trabajo dignas exige que nos conozcamos y nos sinceremos, identificar las prácticas laborales que nos precarizan y nos hacen más tristes y pobres, para erradicarlas. Esto se incluye en el contrato, donde se establecen reglas internas de la organiza-

ción que han de cumplirse y respetarse. Por ejemplo, un máximo de horas que se pueden trabajar y unas expectativas claras de lo que a cada cual le toca hacer.

Muchos problemas son asuntos de cultura de trabajo y no de leyes que hagan falta. Todo el tiempo se desatienden las condiciones de los contratos; hay una normalización cultural de malas prácticas laborales y hay tanta precariedad que se aceptan muchas condiciones de trabajo injustas. El pago a tiempo es un buen ejemplo de cómo se ignoran o violentan los acuerdos.

Las condiciones de trabajo son el reflejo de las relaciones entre les que trabajan.

obligaciones

pau

Preferimos partir de una relación de confianza (pero es extraño pensar en la confianza como una obligación, así como asumir un puesto de jefatura por ser parte de una codirección). Aún así, en un esfuerzo por sentar con claridad a qué nos referimos con esta confianza, hace unos años redactamos una serie de procedimientos y protocolos para abordar el tema de las obligaciones de les empleades con la fundación. Cabe mencionar que, conforme íbamos redactando estos documentos, se incrementaba el deseo de darle inicio al proyecto de escribir este manual. A continuación comparto –entre risa y vergüenza– los títulos de estos documentos redactados, los cuales residen en una carpeta del Drive que comparte todo el equipo de TEOR: “Política de horarios y jornadas de trabajo”, “Política de flexibilidad labo-

ral", "Procedimiento de caja chica", "Procedimiento de compras", "Procedimiento de condiciones de préstamo de espacios físicos a terceros para actividades", "Procedimiento interno de condiciones de préstamo de espacios físicos a terceros para actividades", "Procedimiento de cuentas por pagar", "Procedimiento de inventario de equipo", "Manual de montaje de equipo audiovisual", "Procedimiento para nombrar archivos", "Procedimiento de administración de publicaciones", "Procedimiento para generar siglas para documentos", "Descripción de cómo armar carpetas en Google Drive".

so



No nos gusta asumirnos como obligades a nada, pero a veces la falta de protocolos claros genera espacios borrosos por donde se cuelan malos entendidos, sospechas y decisiones desiguales. En Beta se defiende la flexibilidad ante todo; poder cambiar con el contexto, los desastres y los vaivenes de recursos. Sin embargo, generar procedimientos facilita el ser consistentes y establecer normas con claridad al interior y al exterior de la organización. Esto despersonaliza un poco las decisiones y protege un poco a les trabajadores también.

Nuestras obligaciones son más bien éticas y afectivas.

dignidad flexible

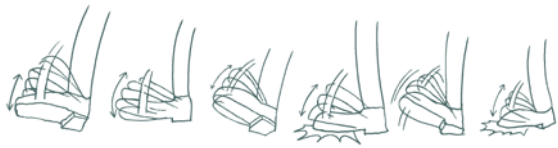
pau

Este término lo vi por primera vez en un folleto producido por un grupo de estudio llevado a cabo entre artistas, gestores y otres agentes del ámbito artístico-cultural de San José durante el año 2018.[16] Hablar

16 Adrián Flores Sancho, Antonieta Sibaja, Carlos Fernández, →

sobre cómo abordamos en TEOR/éTica este concepto incluye procesos como el plantearnos tener un tarifario para decidir cuándo se remunera o no un trabajo y si no se remunera, qué otras acciones se podrían tomar. Por ejemplo, qué tipo de intercambios y/o relaciones de colaboración y reciprocidad podemos generar. Un ejemplo de cómo pensamos en la dignidad flexible a lo interno de la organización es cuando establecimos para nosotres mismes la regla de darnos por lo menos 12 horas libres (fuera del espacio físico de TEOR/éTica) cuando habíamos tenido una jornada laboral muy larga debido a un montaje, evento, taller, inauguración, etc., a diferencia de obligarnos a cumplir con horarios fijos de entrada cuando la hora de salida siempre está sujeta a las actividades de la misma organización.





pa Cuando hablamos del trabajo desde nuestras condiciones particulares (Beta-Local), se corre el peligro de entrar en las aspiraciones del cuentapropista emancipado, o ya bien el del contratista independiente dentro del rollo de las empresas creativas. Algunes presentan esta opción como una salida airosa a estas injusticias del capitalismo. El trabajo no dignifica, a pesar de que un trabajo puede ser digno. De hecho, ese es el único

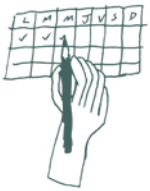
Estefanny Carvajal, Guillermo Boehler, Ingrid Cordero, José Rosales, Kenneth Coronado, Mariela Richmond, Lola Malavasi, Pablo Cianca, Verónica Alfaro Rodríguez y Viviana Zúñiga Ramírez, *Hagamos Común* (San José, autoeditado, 2019).

que nos interesa, haciendo todo lo posible para que las condiciones en que se genera sean dignas.

Siempre que pensamos en condiciones dignas, planteamos que antes de resolver la propia situación laboral, nuestras madres deben tener condiciones justas de trabajo. En estas discusiones nunca se puede perder ese foco.



mi



Propongo ver/analizar el trabajo como un aparato socio-económico y usarlo, aprovecharse de todas las grietas, formas de armar, beneficios, estipulaciones borrosas, etc., para distorsionar, baipasear[17] el concepto y la forma de dicho aparato. Si el trabajo mide el esfuerzo, entonces también habría que reconocer las fuerzas desde donde vienen y en donde se ponen/invierten. Yo quiero un trabajo flexible, desarmable, libre, que venga a mí, no yo a él y que si se mete en mi vida personal, no joda. Quiero un trabajo que reconozca las fuerzas intangibles, la producción inmaterial y que me pague bien por eso.

ni

Todo trabajo puede ser digno (ya debería serlo): el trabajo físico, el intelectual, el administrativo, el de cuidado… pero, ¿cuáles son las condiciones que consideramos dignas? Condiciones dignas dentro de la editorial serían poder asegurar un ingreso para cada una de las actividades realizadas, es decir, poder cubrir todo lo que aparece en el tarifario. Actualmente, muchas de estas labores se realizan pro bono. El problema es que la única manera de poder asegurar estos ingresos es mediante un catálogo amplio en circulación, lo cual



17 Del inglés *bypass*; saltar, circunvalar, evitar, tomar un atajo.

es contradictorio a los principios de un proyecto de baja escala sin fines de lucro como el t-e-e. Nuestra flexibilidad está en las relaciones y en eludir el sometimiento al mandato de la productividad.

Las preguntas que esto abre son al menos dos: ¿Cuándo es flexible el trabajo frente a nuestras necesidades y deseos? y ¿cuándo somos flexibles ante los requerimientos del trabajo (a expensas de nuestras necesidades y deseos)? Podríamos agregar otra más, probablemente sin respuesta: ¿Cómo congeniar la vida digna con el tipo de trabajo que queremos realizar?



corresponsabilidad

ni

¿En qué medida todas aquellas personas que orbitan una organización o se benefician de ella asumen cierto sentido de responsabilidad por su cuidado e incluso por su transformación? ¿Podemos asumir a este grupo ampliado como un grupo de trabajadores en distinto grado, o un grupo de corresponsables? ¿Pueden tener distintos grados de derechos y responsabilidad con la organización de acuerdo a su grado de participación y compromiso? ¿Podríamos extender ciertas nociones del cooperativismo abierto hacia cierto régimen de corresponsabilidad dentro de nuestras organizaciones?



¿Qué sucede si dentro de procesos de coaprendizaje vamos, a la vez, aprendiendo acerca del funcionamiento de las organizaciones? Tal vez les voluntaries podemos integrarnos a diversas tareas de gestión para capacitarnos, por ejemplo, en conseguir apoyos de diversas instancias para hacer posibles las tareas y los recursos e insumos necesarios. ¿Capacitación,



transporte, alimentos, así como los procesos de autoevaluación podrían ser gestionados por les voluntaries o participantes de los programas? Por ejemplo, conforme aprendemos distintas tareas, coordinamos procesos más complejos dentro de la organización y tomamos a cargo la responsabilidad de un grupo nuevo de voluntaries durante un ciclo anual. Entiendo, en este sentido, la autogestión como una administración corresponsable de procesos y procuración de fondos, transparencia, diseño de metodologías y programas para el beneficio de una organización y sus redes afectivas: asistentes, curioses, otras organizaciones afines, el barrio, etc. Una cooperativa autogestionaria dentro de la cual una mayor participación otorga mayores responsabilidades en la toma de decisiones.



SO Las condiciones de trabajo son el reflejo de las relaciones entre quienes trabajan. Vale la pena repetirlo.

Beta-Local es una estructura sensible que responde a la implicación de sus colaboradores, usuaries y allegades. Así se definen proyectos, evolucionan programas y varían las prioridades de la organización con el pasar de los años. Como artistas, les codirectores no nos entendemos en una relación jerárquica con la comunidad cultural de la que somos parte. No somos proveedores de servicios ni burócratas, pero nuestra estructura legal y financiera nos permite condiciones de trabajo muy distintas a las de la mayoría de nuestros colegas. El dinero impone relaciones de poder difíciles (si no imposibles) de esquivar o ignorar. Es incomodísimo y a veces una carga sobre nuestras relaciones; más cuando nos hemos visto en la posición de poder distribuir fondos de

emergencia y becas que tanta falta hacen en nuestra escena cultural. Solo nos queda tomar estas tareas con responsabilidad y respeto y resistir las fuerzas que buscan mercantilizar nuestras relaciones.

Los gringos nombran *gatekeeper* al que controla acceso a recursos, como si controlara las entradas por un portal al éxito. Este rol, que parece ineludible a veces en nuestro caso, no desaparece porque se le ignore o porque no queramos identificarnos con él. Tampoco debería implicar que la relación es unidireccional. ¿Cómo se mantiene vivo un sentido de corresponsabilidad o reciprocidad cuando hay dinero de por medio o cuando no lo hay? ¿Es posible mantenerlo? ¿Qué es justo esperar de quienes se benefician de los recursos de la organización? Más concretamente, ¿qué responsabilidad tiene alguien que recibe una beca con que continúen existiendo recursos como ese para otres en el futuro?



Una pregunta que nos hacemos desde siempre es cómo usar nuestra estructura legal y fiscal como una herramienta y cómo hacerla disponible a colaboradores que se hagan corresponsables por la organización.

¿Cómo extender los derechos laborales que nos permite la organización?



mi

so

¿Qué tipo de reciprocidad se puede fomentar cuando se trata de una institución y sus colaboradores? ¿Qué dinámicas de poder e implicación son ineludibles?

Beatriz Santiago Muñoz, artista y cofundadora de Beta-Local, nos recordó una vez que, hagamos lo que hagamos, la estructura desde la que operamos como organización sin fines de lucro relega el



arte a una categoría de caridad. En otras ocasiones ha insistido en que Beta debería ser más como una cooperativa o una asamblea anarquista en la que participan artistas y proyectos independientes, aunque esto implique operar sin estructura central o salarios.



ni

Poner atención a las relaciones internas y a las relaciones con otras personas, al cuidado de las herramientas de trabajo y de sus espacios, de los tiempos personales y también de los de las demás personas. Atender a las energías y las necesidades particulares de todas sus partes; poner atención a no dejar que se estropeen. Tomar tiempo para alejarse, para acercarse cuando sea necesario. Tiempo y espacio para mirar y medir.



pa Prestar atención, respetar e integrar ritmos de trabajo.

dependencia saludable/ independencia/interdependencia

pa Contra la lógica del espacio independiente, preferimos la lógica del espacio dependiente, nos necesitamos para existir, y desde ahí articular cuidados y soportes.[18]

so

Ojo con romantizar la independencia (¿independiente de qué?). Ojo con romantizar la interdependencia. Ojo con romantizar la autogestión. Ojo con romantizar la resiliencia. Ojo con eximir de responsabilidad al Estado, a las instituciones financiadas con fondos públicos, a las fundaciones

18 Esta conversación la tuvimos en Beta-Local con Breyner Huertas de Lugar a dudas en Colombia, cuando estuvo en residencia con nosotres, y sabemos que la han tenido en Cali también.

multimillonarias, a las corporaciones privadas e inversionistas con exenciones tributarias…



> La dependencia es un hecho material de la existencia en la Tierra, pero en un mundo estructurado por la dominación sistémica e institucionalizada, la interdependencia con frecuencia toma la forma de explotación. [...] Todo el propósito del capitalismo racista patriarcal es transformar dependencias inescapables en relaciones explotadoras ventajosas para las élites a expensas del resto de la gente.[19]

pau

En el 2015, vía el lenguaje común de Arts Collaboratory,[20] leí sobre lo que significaba para esta red la palabra *entanglement*, que fue traducida al español como "enredo vs. horizontal/lineal" y cuya definición dice:

> ...es el lenguaje visual de nuestras conexiones, relaciones y procesos de pensamiento. El enredo sugiere que no debemos intentar desarrollar nuestras ideas ni simplificar nuestras relaciones de modo lineal u horizontal, sino más bien respetar la complejidad".[21]



En el 2016, después de cierto tiempo de reflexionar a lo interno de TEOR/éTica sobre lo que para nosotras podía significar

19 Robin James, "The Labor Beat", en *Real Life Mag* (20 de febrero, 2020). Traducción propia. reallifemag.com/the-labor-beat/

20 Arts Collaboratory (AC) es un ecosistema translocal formado por 25 organizaciones diversas de todo el mundo que se centran en las prácticas artísticas, los procesos de cambio social y el trabajo con comunidades amplias más allá del ámbito del arte. artscollaboratory.org

21 Tomado de la sección Lenguaje Común del *AC Future Plan* 2016-2020, versión en español.

entanglement, lo tradujimos como "entrepierne" para referirnos a la apertura (lazos, conexiones, afectividad). Nos dimos cuenta de que nuestras conexiones se generaban únicamente a partir de las actividades propuestas por nosotras (exposiciones, charlas y talleres). Nos percatamos de que no estábamos generando puntos de encuentro espontáneos en las casas de la organización y que tampoco nuestras formas de trabajar proyectaban una actitud de apertura.[22] Además, la cantidad de trabajo que tenía cada persona del equipo hacía difícil que se trabajara con mayor flexibilidad, la carga de la programación y las horas de escritorio que estas conllevaban hacían muy difícil que se pudiera colaborar espontáneamente con otras organizaciones o actividades. Éramos muy conscientes de que había una percepción general de que TEOR/éTica era inaccesible y elitista. Estas reflexiones nos hicieron desear otros modos, dinámicas y espacios de encuentro con les visitantes tanto locales como no locales. Además quisimos optimizar el uso de los espacios en ambas casas para que quienes nos visitaran se sintieran bienvenides y libres de usar y ocupar estos espacios. Fue importante dedicar tiempo a definir qué tipo de conexión queríamos establecer con les otres, con lo cual nos propusimos aprender y desaprender modos de practicar la porosidad, crear mutualismo, dinámicas colaborativas y permitir que no todo lo que hacíamos se hiciera desde TEOR/éTica, sino abrir espacio para que otres también propusieran.





22 La fundación cuenta con dos casas ubicadas en el Barrio Amón, San José. La sede que se conoce como TEOR/éTica se usa desde el año 1999; a partir del 2008 se abrió la segunda casa que se ubica justo en frente de la otra y actualmente se le conoce como Lado V - Centro de Estudio y Documentación.



Detenides en el Campo Militar No. 1, México, 1968.
Fondo DGIPS, Archivo General de la Nación.

emancipación

La emancipación como disputa por otras vías de hacer y estar en el mundo. Una interrupción transitoria de un orden dado. Una territorialización de los afectos y una forma de apertura. No estaremos emancipades hasta que no lo estén todes.

ni

so

Che Melendes dice que a falta de una infraestructura concreta, en Puerto Rico les trabajadores culturales han tenido que crear una superestructura simbólica que nos sostenga.[23] Esa es su versión de trabajo cultu-

23 Joserramón Melendes es un escritor y editor puertorriqueño, fundador de la editorial queAse, con la que ha publicado incontables libros de artistas y escritores puertorriqueños de vanguardia. Entrevista con Esteban Valdés y Sofía Gallisá Muriente en un Burger King de Río Piedras, 2019.

ral emancipador. Audre Lorde dice que "sin comunidad no hay liberación, solo el armisticio más vulnerable y temporero entre un individuo y su opresión".[24] La emancipación siempre está siendo negociada cuando se trabaja en una colonia, en una estructura sin fines de lucro, o en cualquier otro sistema que no nos pertenece, y como tantas otras cosas, lo que se negocia siempre es insuficiente.



pau

Un ejemplo de esto es el gesto de proponer un modelo de dirección colectiva que opere dentro de una fundación cuyo organigrama –tradicionalmente– contempla la figura de dirección general nombrada por una Junta administrativa, y "debajo" de ella el resto del personal. Es una jerarquía que repite una lógica de poder y conduce a la invisibilización de unes que hacen posible la mayor parte del trabajo. Si bien la codirección es un modelo experimental, siempre bajo prueba, el objetivo principal es mantener vivo el ejercicio de cuestionar este poder y el deseo de encontrar otras maneras de relacionarnos entre nosotres y con otres.

inercias

pau

Cuestionarnos por qué hacemos las cosas como las hacemos ayuda a identificar qué cosas estamos haciendo por inercia, por mandato, o porque así se han hecho siempre y nunca nos hemos detenido a pensar

24 Audre Lorde (Nueva York, 1934 - Santa Cruz, Islas Vírgenes, 1992) fue una intelectual y poeta afrocaribeña lesbiana fundamental dentro del pensamiento feminista negro con un análisis interseccional mordaz. Audre Lorde, *The Master's Tools Will Never Dismantle the Master's House*, en collectiveliberation.org/wp-content/uploads/2013/01/Lorde_The_Masters_Tools.pdf. Traducción propia.



si hay otras maneras de hacerlas (en plural). Es muy fácil enunciar, pero es bastante difícil moverse de estos lugares que están tan anquilosados en nuestros modos de trabajar. ¿Qué significa el trabajo cultural que aspira a ser crítico? ¿Cómo criticamos el sistema hegemónico en el que operamos si nosotres mismes repetimos sus lógicas? ¿Cómo usamos esta estructura legal y operativa? ¿Qué subversiones son posibles?





so Una de las mejores partes de tener un sistema de rotación de codirectores es que cada vez que entra una persona nueva a la estructura, llega no solo con nuevas ideas sino con una intransigencia productiva hacia inercias que deben ser cuestionadas. La mirada de afuera, de quien se integra al equipo, siempre refresca las conversaciones y pone en juego nuevamente todas las fichas del tablero.

desempleo

pau La noción de desempleo en el sector del arte y la cultura es conflictiva y nebulosa, ya que la mayor parte del trabajo cultural se hace desde la informalidad. Por ejemplo, no existen registros claros del estatus laboral de les artistas porque de todas maneras el trabajo remunerado que realizan quizás lo hacen en otros ámbitos. Saltan estas preguntas: ¿Qué significa el desempleo en el trabajo cultural? ¿No hay desempleo si hay multiplicidad de ocupaciones? ¿En qué trabajan les artistas? ¿Cómo se mide el desempleo? ¿Cómo se establecen las categorías de empleo y desempleo desde las estadísticas oficiales?





SO La pandemia impuso nuevos tiempos y nuevas formas de trabajo para todes, sin consideración de las leyes laborales o las costumbres previas. Sin embargo, estos cambios se manifiestan de maneras muy distintas dependiendo del lugar y las condiciones de clase, y sus efectos a largo plazo son difíciles de predecir. Tuve la extraña fortuna de que la pandemia coincidió con mi retiro como co-directora de Beta-Local y con una legislación de beneficios económicos nunca antes vistos para trabajadores por contrato en Estados Unidos y Puerto Rico, que habían visto sus ingresos decrecer o desaparecer. Me volví una de las millones de trabajadoras navegando burocracias caóticas para recibir el Pandemic Unemployment Assistance (PUA). En el verano de 2020, el PUA me pagó mejor que Beta-Local en los seis años previos. Me lo tomé como reparaciones coloniales, o como una beca artística en reconocimiento a mis años de servicio, y edité una película, entre otras cosas. Conozco trabajadores culturales que pudieron comprarse un carro y finalmente tener transporte, o pagaron por adelantado meses de renta para tener algo de estabilidad. Muches otres tuvieron hijes, y asumo que aprovecharon el PUA como una licencia de maternidad o paternidad que de otra forma jamás habrían tenido. Otres saldaron deudas, atendieron su salud, produjeron discos, publicaron libros, corrieron galerías, e incluso conozco a uno que visitó por primera vez a familiares que habían migrado. Conozco también a quienes les dio vergüenza recibir tanto dinero cuando estaban acostumbrades a vivir con tanto menos. Luego del verano de 2020, los beneficios fueron reducidos hasta que en septiembre de 2021 se



dejaron expirar, a pesar de que la pandemia continuaba limitando las posibilidades de empleo de millones de personas.

El PUA ha sido controversial porque para muchas personas significó un salario mayor al que recibían en sus empleos antes de la pandemia, y comprobó que había un consenso amplio de que el salario mínimo actual no alcanza para garantizar una calidad de vida mínima. Por esto se han quejado cadenas de comida rápida y mega tiendas, porque muy pocas personas están dispuestas a exponerse al Covid-19 por salarios míseros y sin beneficios si existe la posibilidad del PUA. En Estados Unidos, la crisis económica relacionada a la pandemia incluye una ola masiva de renuncias y huelgas que reflejan cómo se ha trastocado profundamente la relación entre les trabajadores y el trabajo. En Puerto Rico se ha reflexionado poco sobre el PUA, y se ha escogido perpetuar estigmas relacionados a la dependencia de asistencia social de Estados Unidos, una ficha de tranque en nuestro lío colonial. Para mí el PUA representa el mejor argumento a favor del ingreso básico universal, una política que sonaba imposiblemente utópica antes del Covid-19, sobre todo en Estados Unidos, donde la escasez de servicios esenciales financiados con fondos públicos ha sido defendida como un valor y una trinchera de resistencia al socialismo.[25]



25 Organizaciones internacionales como la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID por sus siglas en inglés) llevan años estudiando el impacto de distribuir dinero en efectivo y confiar en las decisiones de las personas que viven en contextos de pobreza, en vez de proveer asistencia, bienes y servicios definidos por agentes externos. Amanda Glassman, "Can Cash Do Better Than In-Kind Aid? Let's Find Out", *Center For Global Development* (19 de mayo de 2014), en cgdev.org/blog/can-cash-do-better-kind-aid-lets-find-out

catolicismo laboral[26]

Relación con el trabajo remunerado basada en la culpa y en un sentido desmedido de responsabilidad

so

pau

(el deber ser, el qué dirán). Una serie de ideas fijas instauradas desde lo estructural de nuestras sociedades para imponernos modelos de producción, control y éxito. Todo lo que nos impide cuestionar por qué hacemos lo que hacemos como lo hacemos y buscar modelos o maneras de librarnos de estas ideas preconcebidas que nos someten.



autoexplotación

Quien se arroja a la deriva individualista de la producción. El autoempleo, a mi parecer, es lo contrario al trabajo colectivo, pues a diferencia de éste, genera condiciones precarias de subsistencia que están afincadas en una lógica individual de acumulación no redistributiva.

ni



so

Trabajar para un patrono abusador internalizado.

26 Término de Gilberto González, amigo y curador de Tenerife, Islas Canarias.

espacios de trabajo



oficina

La oficina puede estar en cualquier lugar. Es un espacio de trabajo concentrado, pero también un espacio de encuentro. Funciona más como un nodo para abrir diálogos que como un espacio de producción. Aún así, que esté en un sitio específico genera flujos localizados de resonancias, articula los problemas y los diálogos. No es un espacio de encierro, sino de apertura. ni



pa La oficina debe tener una buena cocina.

Y es una buena idea ponerle un horario, ¿no? pau

pa Puedes venir a la oficina aunque no vengas a trabajar y puedes trabajar aunque no vengas a la oficina.

La oficina debería tener luz natural. Y brisa para que no nos coman los mosquitos. Me encantaría que al menos un día a la semana la oficina fuera en una finca o un huerto, haciendo trabajo físico para sudar, calentar el cuerpo y activar el cerebro de otra manera. so

En Beta hace años que la Junta de directores nos ordenó comprar sillas más cómodas. Un minuto de silencio por todos los dolores musculares y achaques sufridos a cuenta de las sillas de metal plegables que nos sostienen desde hace demasiados años. Antes del huracán María y la flexibi-

lidad de fondos, esta era una línea de presupuesto que ninguna beca quería cubrir.[27]

Podemos trabajar desde cualquier sitio pero nos encantaría tener un lugar grande para compartir entre muches. Queremos un espacio donado, cedido o alquilado por muy poco dinero. De cualquier otra forma sería inviable. Hay tantos espacios en desuso en Puerto Rico que se vuelve una fantasía constante y común imaginar lo que haríamos con ellos. Somos tantos con tantas ideas. Son tantas las ruinas de las que se va apoderando la maleza y la especulación inmobiliaria. Son tantas las escuelas clausuradas...

pau (y los edificios vacíos a partir del segundo piso en el centro de San José).

Son tantos los inversionistas extranjeros y los fondos de inversión que acaparan el mercado. so

pau Las oficinas de TEOR/éTica son dos casas, la 953 y la 956 ubicadas en el emblemático Barrio Amón, en el centro de la ciudad de San José. Ambas mantienen su condición de casas y mutan para albergar espacios de trabajo, de exhibición, de talleres, de residencia, de fiesta, de baile, de cocina y mucho estudio.

A finales del 2018, cuando escribimos a ocho manos el "Glosario de una ficción operativa"[28] incluimos tres términos importantes para describir lo que significa tener la oficina en estas dos casas. Estos términos son: habitar, llave y cocina.

27 Al cierre de la edición, Beta-Local finalmente logró comprar sillas nuevas.

28 Lola Malavasi, Daniela Morales, Paula Piedra y Dominique Ratton, "Glosario de una ficción operativa", en *Buchaca* 5 (2018), 9-16.

Al hablar de *habitar* decíamos:

> ...habitamos también una institución, y al habitarla la construimos. La institución sin las personas que la habitamos con nuestras presencias y nuestras decisiones cotidianas es tan solo un cascarón, un potencial. Las instituciones por sí mismas no existen. TEOR/éTica somos las personas que la afectamos en su devenir, en su día a día y en su constitución. Somos el equipo de trabajo; son los interlocutores que están de paso, en estancias más o menos largas ligadas a proyectos; son los usuarios que visitan y usan el espacio; son los alter académicos, los de este año y los de los años anteriores; son las personas que estuvieron en el equipo y que siguen vinculadas. TEOR/éTica ha sido habitada, y por lo tanto constantemente construida y reconstruida, por muchas personas y grupos de personas. Cada quien, cada grupo, permeándola de sus intereses.

Cuando escribimos sobre el concepto de *llave*, nos quisimos referir a compartir las llaves de nuestras casas con otras personas que no trabajan para la fundación y "desencajar la operación regular de la institución a partir de una práctica más directa de los comunes. Este gesto de apertura y confianza absoluta, tanto simbólico como práctico, detona un vínculo que permite habitar el espacio como propio". Cuando compartimos las llaves nos hacemos corresponsables de hacer café, acomodar y cuidar el espacio, organizar eventos, invitar a otres, etcétera.



Por último, pero no por esto menos importante, la *cocina*:







La cocina de TEOR/éTica tiene un piso con una cuadrícula de ajedrez y una nevera heredada de los años 50 que enfría a medias y nos derrite los helados, pero de la cual no nos deshacemos por cariño o por superstición. La cocina da a un patio que en algún momento tuvo el piso rosado y a veces alberga una hamaca. Es el espacio donde almorzamos casi todos los días, turnándonos entre once la mesita de tres puestos que está al lado de la ventana. La usamos para cocinaderas colectivas, para emborracharnos y para los ensayos de karaoke. Ahí guardamos y degustamos el ron Abuelo, el vino de Renata y todo el mezcal que nos quieran traer de México. Es intermitentemente "La Cantina de Rosita",[29] "Soda La Esmeralda"[30] y el refugio por excelencia donde nos escondemos para tomarnos unas chelitas cuando no queremos atender al público en las inauguraciones.







oficina virtual



El confinamiento dentro del confinamiento.

ni pau

Para algunas personas se apareció como un espacio flexible y más libre. Pero, al no

29 Es el espacio imaginario desde donde Rosita (alter ego de Paula Piedra) reparte cervezas y otras bebidas espirituosas durante las inauguraciones y otras actividades. Existe un playlist para viajar a este espacio: open.spotify.com/playlist/4q0s8pR31SJBrd0yyImhIQ?si=_CwvSEBIRFm9VyiCbpyzDQ

30 Es el espacio creado por nuestra querida Esmeralda Peralta como excusa para cocinar delicias que a veces compartimos con nuestres invitades. En Costa Rica una soda es un lugar popular de venta de comidas caseras.

tener puertas ni ventanas, podría no abrir ni cerrar nunca y recrear lógicas del 24/7. Así que es deseable que no se convierta en un espacio que cuente con pocas excepciones o en un espacio tan minúsculo que favorezca lo sedentario y la falta de circulación de aire.

so

Conozco a varias trabajadoras que sostienen que la mejor parte de la oficina virtual es trabajar sin ropa interior. Mi parte favorita es trabajar desde la hamaca o al aire libre mientras escucho a los pajaritos.



teletrabajo

pau

Se podría definir como la acción de trabajar de forma remota cuando no es posible (en caso de haber una pandemia, por ejemplo) o no es necesario estar presente en el espacio físico del lugar de trabajo. Al igual que la oficina, sería recomendable que funcione en un horario (sobre todo para personas que sufren de compulsión por mantenerse ocupadas –¡como yo!). Idealmente, en nuestro caso, no hay una fiscalización del tiempo y más bien se apunta al cumplimiento de tareas. Esto no debería significar que se abuse del tiempo en que se permanece en videollamadas o eventos/actividades virtuales al haber ahorro de tiempo en desplazamientos (esto, repito, me lo digo a mí misma).

tiempo de trabajo

tiempo



pau Siempre estamos negociando con el tiempo. Nos regalamos tiempo, nos damos tiempo o intercambiamos tiempo. No perdemos tiempo.

so No podemos contar las horas que trabajamos porque sería deprimente.

¿Existe el trabajo en exceso? Se puede trabajar de más y dañar las cosas. mi

so Rita Segato dice sobre el tiempo en pandemia:

> Nos quisieron hacer creer que producir es crear. No, la productividad en realidad entra y toma el lugar de la creatividad –que necesita del devaneo, que necesita del sueño, que necesita de un tiempo otro no medido, no encarcelado. Un tiempo que no es el tiempo del reloj. [...] El tiempo imprevisto, el tiempo suelto, para que surja el poema, para que surja la imagen, para que surja la idea. [...] En un tiempo futuro veo una humanidad capaz de entender estos valores que no son los valores del proyecto histórico del capital, del proyecto histórico de las cosas, sino que son los valores de la vincularidad.[31]

31 Rita Segato (1951), antropóloga feminista argentina, estudiosa de la violencia de género y su relación con el racismo y el colonialismo, "Sobre el tiempo y la presencia", en *Sura Latinoamérica. Imagina el mundo después del COVID* (video): youtube.com/watch?v=aXDWHeLNJSo.



so

Confundimos el ocio con inactividad y el trabajo con creatividad. Claro, el trabajo puede ser creativo. Pero solo cuando está informado por el ocio. [...] El ocio no es el final del trabajo sino trabajo de otro tipo, trabajo restaurado a su significado humano, como una celebración y un festival. [...]

El simple *break* del trabajo –el tipo que dura una hora, o una semana, o más– es parte de lo que constituye el trabajo cotidiano. Es algo que ha sido integrado dentro del proceso de trabajo como parte del itinerario. El *break* existe por el bien del trabajo. Se supone que provea "nueva fuerza" para "nuevo trabajo". Para los griegos, "no-ocio" era la palabra para el mundo del trabajo cotidiano.[32]



ni

El ocio no como un modo de dispersión frente al agotamiento, sino como distancia silenciosa y potente, como una forma de rearticular las disposiciones, como otras formas de ocupar el espacio para reestructurar desde ahí las formas en que nos relacionamos con el hacer y el placer. Podemos entender el ocio y el gozo como trabajo reproductivo, mas han sido cooptados paulatinamente por el régimen productivo a través de su monetización. Es urgente traicionar la productividad disfrazada de ocio.



so

El derecho al ocio y al gozo debe ser prioridad entre nuestros derechos laborales. En el ocio compartido surgen las mejores ideas, el cariño, la confianza y las confe-

32 Josef Pieper, *Leisure, the Basis of Culture* (San Francisco, Ignatius Press, 2009), 53.

siones. También es el espacio para que el cerebro y el cuerpo procesen el trabajo.

mi Ocio es mi trabajo. Leer, pensar, cantar, hacer dibujitos y el sexo es también trabajo.

pa Ocio productivo. En el ocio también se piensa y se produce trabajo cultural, estamos segures de que también es el caso para quienes se dedican a la astrofísica.

pau También programamos el ocio. Es mucho más que una idea sublime asociada con no hacer nada. El ocio, para entenderlo dentro de nuestro ámbito laboral, es el lugar que visitamos para generar ideas. Tiene una dimensión tanto espacial como temporal y por lo tanto económica. Por eso entra en la agenda de trabajo.

vagancia

ni Errar de un lugar a otro. No ir por el camino más corto. Dudar, volver, rectificar la ruta. También tontear al paso. Equivocarse. Tomarse el tiempo necesario para que las cosas cobren forma. O no. Vagar ayuda a aclarar. En esos momentos que parecieran dispersos, surgen ideas o se enfocan ciertas cosas. El tiempo de vagancia da pie a la contingencia del encuentro, permite ver mejor el camino o ver otros caminos y complicidades. Arrancar lento e interrumpir como una forma de perfilar o cambiar la ruta. Detenerse a observar.

pa Vagancia productiva.

pau Vagancia emancipadora. Vagar, deambular, desviarse. Repetir o cambiar el orden.

Dicen que el vago trabaja doble. (¿Realidad o chantaje?) so

día de estudio

pau Sobre el estudio, citando a Marina Garcés:

> No toda escuela es una escuela ni todos los estudios del mercado nos permiten estudiar. Hacer escuela es disponer del espacio, el tiempo y la atención que hacen posible que el estudio nos transforme y nos exponga a la relación con contenidos y con vínculos que no nos dejarán igual [...]. Estudiar es lo que hace cualquiera que indague y mantenga despierta la atención hacia todo lo que no ha sido aún codificado.

Para nosotras, el estudio es una manera de estar juntas para aprender, investigar y explorar inquietudes. Nuestro proceso de gestión autocrítica es una manera de hacer estudio desde la institución. Quizás es el proyecto al que dedicamos más tiempo.[33]

El estudio es una forma de dejarse afectar, conocer otras vías con otras personas, con aquello que leemos, que miramos, que discutimos. Es permitirse mirar con los ojos de otras personas nuestras propias situaciones y nuestro entorno inmediato. Crear relaciones y resonancias para relocalizarnos. Cuando nos sometemos a regímenes laborales solemos dejar de lado el estudio como si se tratase de una etapa previa al ni

33 Lola Malavasi, Daniela Morales, Paula Piedra y Dominique Ratton, "Glosario de una ficción operativa", en *Buchaca* 5 (2018), 14.

trabajo. Pero el estudio es una forma de autocuidado, de distanciamiento crítico y de apropiación del espacio.

so Desde que Tony Cruz era codirector de Beta-Local se instituyó un día de estudio a la semana para que les codirectores trabajemos en nuestros proyectos personales. Es una manera de programar el trabajo artístico propio en medio de la agenda cargada de la organización. A veces cuesta defenderlo entre eventos y reuniones, pero es uno de nuestros derechos laborales básicos.

pau ¿Nuestro trabajo es estudiar?

¿Debería serlo? ni



vacaciones y días libres

ni Los días fuera son necesarios para hacer otras cosas, para no pensar en el trabajo o mirarlo a la distancia. Pero nos cuesta dejar de trabajar. Tomamos días de descanso o vacaciones del trabajo para ocuparnos en otras tareas. ¿Cómo trazar caminos sinuosos entre el trabajo productivo, el trabajo de cuidado y el gozo "dentro del trabajo" y, al mismo tiempo, entregarse totalmente al autocuidado, a la contemplación y al aburrimiento, que se vuelven cada vez más urgentes?

pau Nos regalamos tiempo para nosotres como casi no lo hace ningún otro trabajo. Nos tomamos un mes de vacaciones y toda la semana santa libre con todos los días pagados. Es un tiempo fuera necesario y renovador.



SO A falta de fondos para pagarnos seguro social, plan médico o retiro, en Beta-Local nos damos tiempo. Tiempo para residencias, exhibiciones y proyectos personales que surjan. Tiempo para salir, volver, faltar, o atender asuntos familiares. Tiempo de vacaciones generosas, durante las cuales es difícil desconectar del todo, pero se intenta. Negociamos espacios de libertad dentro de los términos que se nos han impuesto. Nadie es esencial a ninguna tarea; la gracia de tener tres codirectores es que puedan relevarse cuando sea necesario.

Mis días libres favoritos son los inesperados, cuando se cancelan planes a última hora o de repente se suspende el tiempo. Esos son días libres de verdad, los días para los que uno no tiene ni tiempo de hacer planes y solo queda fluir lentamente.



descanso

SO Estrategias de Verónica Rivera Torres, abogada laboral, para defender el descanso: [34]

Este fin de semana decidí no contestarle un mensaje a nadie. Estaba explotá de la semana pasada.

Cuando no puedo más me cojo un día. Así, de momento.

Apago las notificaciones del teléfono.

Nos garantizamos vacaciones y otros tiempos de descanso fuera de Puerto Rico (si te quedas aquí, los clientes te persiguen, si estás fuera de jurisdicción, te respetan).



34 Entrevista telefónica con Verónica Rivera Torres en el Día Internacional de la Mujer Trabajadora del 2021.







Me doy mucho *pep talk* para no sentirme mal por dejar solo a nadie, porque algunos clientes están en situaciones bien difíciles (sé que los tengo mal acostumbrados a alcanzarme en cualquier momento por Whatsapp).



SE BUSCAN ARTISTAS para desempeñar cualquier empleo bajo condiciones acordes a su vulnerabilidad laboral. Vacantes para los siguientes puestos:

Adrian Flores Sancho y Libertad Rojo preguntaron a trabajadores culturales por los diversos empleos que ejercen o han ejercido y que son distintos a su área de formación. Lo llamaron *La vida secreta de les artistas* en un esfuerzo por sincerarnos colectivamente y romper un secretismo que contribuye a perpetuar la fragilidad de les trabajadores culturales.

ACTUACIÓN: actor para comerciales, actriz porno vía *streaming*, actriz secundaria en comerciales publicitarios, *camgirl*, *drag* en fiestas techno, estatua viviente, extra en película, maniquí en tienda departamental. ADMINISTRACIÓN: administrador en estudio de yoga, administradora de bar, administradora de una propiedad familiar, administradora en lavandería, archivista, asistente administrativa en organizaciones gubernamentales, asistente contable, asistente de archivo y digitalización de expedientes, asistente de oficina en agencia de modelaje, contadora en empresa de estacionamientos privados, coordinadora de voluntarios en organización sin fines de lucro, encargada de boletería, gestión cultural para Cooperación Española, secretaria. AGRO Y ALIMENTOS: agricultor, cocinero y vendedor de menúes vegetarianos, degustadora en supermercados, emprendedora en proyecto de bebidas orgánicas, peón en finca, pescador, recogedora de café. ARTE: artesana, artesana orfebre y ceramista, caricaturista en la calle, comprador de arte para cadena hotelera, curador, escultora de miniaturas, escultora de retratos, ilustrador decorativo para espacios públicos, muralista de cuartos infantiles, pintor de murales, pintura artística para muebles, promotora cultural, regente en festivales nacionales, tatuadora. AUDIOVISUAL: productora y asistente de dirección, asistente de cámara, asistente de comunicación, camarógrafa en programa de noticias, comunicador y productor audiovisual, edición de video para una organización no gubernamental, editor audiovisual, editor de video *freelance*, editor de video para agencia de publicidad, locución comercial, periodista, productor audiovisual de videos musicales, demos y comerciales, productor audiovisual para centro de investigación, productor de ciclos de cine al aire

libre, productor de videos institucionales, productora audiovisual, productora de *casting* para comerciales, tv y cine, productora de cine, televisión pública y publicidad, productora de iluminación, realizador de videos institucionales, sonidista, dj y asistente en estudio de grabación. CUIDO: cuido de niños pequeños, niñera, paseadora de perros. DISEÑO: asistente para diseñadora de interiores, *branding* y diseño de marca, confección de piñatas, decoradora de dulces, decoradora de interiores, desarrollador de marca, desarrolladora de marca para emprendimientos locales, diseñador de productos utilitarios, diseñador gráfico, diseñador gráfico comercial, diseñador gráfico e ilustrador, diseñador gráfico *freelance*, diseñador gráfico para empresa de logística, diseñador web *freelance*, diseñador gráfico y facilitador comunitario, diseñador para empresa de cerveza, diseñador y fabricante de objetos utilitarios, diseñadora de interiores, diseñadora de vitrinas y display de marca, diseñadora gráfica en tienda de diseño, diseñadora gráfica *freelance*, diseñadora gráfica para cadena hotelera, diseñadora gráfica para un museo, diseño gráfico comercial, diseño gráfico en cadena de hostales, diseño gráfico para empresa distribuidora de marcas, editora en noticiero, emprendedor de moda, emprendedor en proyecto de gráfica popular, emprendedora en proyecto de joyería, estilista y maquillista, rotulación artesanal, rotulación en tiendas, utilero, vestuarista. EDUCACIÓN: asesora metodológica en cursos virtuales, asistente de clase en la facultad de Bellas Artes, asistente de maestra de kínder, asistente de profesor, consejera en campamento de verano, consejero en institución mental para adolescentes, coordinadora de proyecto estatal para la incursión de los artistas en la educación, coordinadora de proyectos en ONG enfocadas en combatir el *bullying*, corrector de pruebas de evaluación, docente y evaluadora en el Ministerio de Educación, docente, facilitadora y educadora en taller de arte en primaria y secundaria, facilitador de talleres de cerámica, facilitadora en clubes de teatro y locución en escuelas, facilitadora en talleres literarios, instructor en clases particulares de pintura y dibujo, instructora de baile, instructora de ballet y tap para niños y niñas, instructora de defensa personal y artes marciales, instructora de pilates, instructora de teatro para niñas y niños, instructora de yoga, instructora en escuela de manejo, instructora gimnasia en un colegio, instructora de taller de títeres, maestra de primaria, maestra de teatro y profesora de locución, maestro de literatura, profesor de anatomía humana para estudiantes de medicina y microbiología, profesor de arte, profesor de arte medio tiempo, profesor de dibujo y pintura para niños, profesor de dibujo, pintura y escultura, profesor de español de

secundaria, profesor de informática, profesor de inglés, historia, teatro y artes plásticas, profesor de literatura para niños, profesor parauniversitario, profesor particular de español y matemática para niños, profesor particular de matemática, profesor universitario, profesor universitario de dibujo, profesora de arte, profesora de baile, profesora de dibujo en secundaria, profesora de español como segundo idioma, profesora de francés, profesora de kínder, profesora particular de dibujo y pintura, profesora particular de pintura para señoras, profesora suplente, tallerista en museo de arte, tallerista y conferencista de arte y concepto, tutor de inglés como segundo idioma, tutor particular de música y física para niños y jóvenes. ENTRETENIMIENTO: animador de fiestas, compositor de *jingles* en agencia publicitaria, *cosplay* en fiestas infantiles, directora de arte y editora, integrante de grupo folklórico para eventos, *performer* callejero, preproductor y *host* en programa gastronómico, productor de eventos, productora de eventos culturales, productora de programa de tv sobre música, productora de shows para bodas y quince años. FOTOGRAFÍA: asistente en estudio de fotografía, fotógrafa para catálogos de joyería, fotógrafa periodista, fotógrafa y documentadora de eventos y exposiciones de arte, fotógrafo en bodas, entierros y bautizos, fotógrafo para trabajadoras sexuales. INDUSTRIA: artesano en marquetería, asistente de bodega, asistente de bodega y almacenaje de documentos, asistente de construcción, asistente en laboratorio clínico, asistente en taller de ebanistería, carpintero, conserje y asistente en taller de ebanistería, descargador en muelles, doblador de cable, ebanista, electricista y plomero, fabricadora de camisetas, ingeniera, ingeniero encargado de operaciones, mecánico automotriz, mecánico en taller de enderezado y pintura, operario en maquila textil, trabajador en imprenta. JARDINERÍA: diseñador de jardines, jardinero. LIMPIEZA: encargada de limpieza en clínica dental, encargada de limpieza y planchado en hogar particular. LITERATURA: aplicante de becas para literatura, correctora de estilo, editor, escritor de tesis, escritora en revistas, falsificación notarial, escritora de actas, reseñadora de productos para almacenes, traductora del italiano al español, traductora por contrato, traductora y editora de textos, traducción y subtitulación. MISCELÁNEOS: analista electoral para la PNUD, antropólogo, asesor legislativo, asesora de imagen, encuestador, fisioterapeuta, organizadora de *focus group*, programador *freelance*, repartidor de periódico, terapeuta, tiracoches en supermercado, trabajadora en centro de rehabilitación de adicciones, encargada de relaciones públicas para institución autónoma gubernamental, volantera en trenes, trabajadora sexual. MODELAJE: modelo de ropa,

modelo en clase de dibujo anatómico. MÚSICA: manager de artistas musicales, percusionista en una sonora y orquesta de salsa, productora de festival de música. RESTAURANTES: anfitriona nocturna en restaurante, asistente de cocina en restaurante de comida griega, *bartender*, cantinero, cocinero de emparedados, cocinero en McDonald's, cocinero y cajero en pizzería, cocinero, mesero y parrillero, dueño de restaurante, mesera en café, mesera en un bar, mesero en hotel, mesero vestido de pirata, salonero. RRSS: administradora de redes sociales para cadena de restaurantes, *community manager*, *community manager* de tienda departamental, comunicador, periodista y *community manager*. SEGURIDAD: custodio de casa de extranjeros, custodio de museo. SERVICIO AL CLIENTE: agente de servicio al cliente en *call center*, operadora de servicio al cliente en *call center.* TRANSPORTE: chofer en floristería, conductor de lanchas para organización defensora de los mares, conductora de Uber. TURISMO: administrador y atención de huéspedes para Airbnb, agente de viajes, guía de senderos en parque nacional. VENTAS: corredora de bienes raíces, *dealer* de marihuana, dependiente en tienda tipo boutique, dependiente en zapatería, dependiente en galería de arte, dependiente en librería, dependiente en mueblería y taller de baterías, dependiente en tienda, dependiente en tienda de electrodomésticos, dependiente en tienda de ropa, dependiente en tienda de videojuegos y anime, dependiente en vivero, display de marca, expositor en ferias de arte, impulsadora en ventas y degustadora, revendedor de objetos como cámaras, adornos, ropa y más, vendedora de maquillaje, artesanías, zapatillas de ballet y comida, vendedor de donas, vendedor de drogas, vendedor de huevos de gallina y codorniz, cápsulas de espirulina y moringa, vendedor de libros, vendedor de mariguana, vendedor de productos de nutrición y belleza, vendedor de refrescos, vendedora de accesorios, vendedora de libretas y joyas, vendedora de camisetas, vendedora de empanadas, vendedora de libros, libretas, ropa y comida, vendedora de perlas y de oro por consignación, vendedora de repostería, vendedora por catálogo. VOLUNTARIADOS: voluntaria en zona de desastres, voluntario en organización de protección de la vida marina.

2
trabajadores

1. adj. Que trabaja.
2. adj. Muy aplicado al trabajo.
3. m. y f. Persona que tiene un trabajo retribuido.
4. m. *Chile*. Totorero.[1]

1 m. *Chile*. Pájaro que vive en los pajonales de las vegas y que construye con hojas de totora un nido de forma cónica con la entrada a un lado.

ni

Durante el siglo XX se solía definir como trabajadores a la clase asalariada moderna carente de medios de producción propios que se ve obligada a vender su fuerza de trabajo. Conforme se ha consolidado la desregulación económica y la fragmentación del trabajo, la definición del término se torna más compleja. Actualmente es más sencillo referirnos al trabajo y sus distintas modalidades de acuerdo con el tipo de contrato o de relación de dependencia. Así, podemos contar a les trabajadores fijes –a tiempo completo o parcial–; trabajadores temporales –que pueden ser eventuales, por obra o servicio o interines– o trabajadores por jornada. A su vez, podemos dar cuenta de dos modalidades generales de acuerdo con la relación de dependencia: hay quienes trabajan para otra persona o una institución pública o privada, o sea, son trabajadores dependientes, y hay trabajadores por cuenta propia o autónomes.

Estas categorías plantean distinciones que muchas veces no son tan claras. Muchas personas que trabajan por cuenta propia realmente trabajan para muchas otras en relaciones más complejas que no atienden a la distinción básica planteada aquí. Son esas relaciones de dependencia rebuscadas entre el cuentapropismo, la autonomía y el trabajo temporal una parte central de nuestro interés en este manual. A continuación trataremos de ahondar al respecto.

trabajadores culturales

mi

La cultura muchas veces es un material intangible. Son trabajadores culturales aquelles que saben sentirla, transformarla y hacerla sentir. Beta-Local es una traba-

jadora cultural manejada por trabajadores culturales.

SO

En Beta-Local empezamos a usar el término trabajadores culturales en vez de artistas en 2017 como parte de una estrategia para legitimar el trabajo cultural como trabajo de verdad y abogar por fondos para la recuperación y el fortalecimiento de la escena cultural en Puerto Rico luego de los huracanes Irma y María. El término nos permitió darle fuerza al argumento de que debía asumirse la cultura como parte de lo amenazado por la depresión económica, las medidas de austeridad y la Junta de control fiscal que fue impuesta por Estados Unidos en 2016 para manejar el proceso de quiebra de Puerto Rico. También usamos el término en convocatorias porque entendimos que apela a un sector más amplio de personas, como quienes trabajan en el sector de la música y escritores, que muchas veces no se hacen llamar artistas y no se sentían convocades por Beta. Nos preguntamos si parte de la resistencia a nombrarse artista en Puerto Rico tiene que ver con cómo ha sido subvalorado el trabajo cultural y cómo internalizamos esa valorización.

En 2013, entrando a Beta-Local, participé de un evento organizado por la curadora mexicana Sofía Olascoaga junto a personas que habían compartido con Iván Illich durante sus años en Puerto Rico.[2] Recuerdo aquel día al artista Pedro Adorno

2 *Entre utopía y desencanto* es un proyecto de la curadora Sofía Olascoaga que explora las experiencias y los imaginarios creados en Cuernavaca, México, entre los años 50 y los 80, y traza las influencias de pensadores y hacedores que fueron parte de esa comunidad. En Puerto Rico investigó el tiempo que vivió Iván Illich en la isla y los puentes que estableció con Cuernavaca.

hablando del problema de *autochiquiteo* en la isla, que veía como una tendencia colonial a minimizarnos, hablando de nuestra producción artística como una serie de "cositas" y "proyectitos".

pau Nos identificamos como trabajadoras culturales, sin embargo, a veces somos más gestoras culturales sin caer en la trampa de mirar la cultura como un recurso. Por el contrario, entendemos el concepto de cultura como un bien común. Además, nos sentimos más cercanas a hacer de las prácticas artísticas una plataforma o un medio, no un fin.

El trabajo cultural se puede hacer mal, mi

pau como cualquier otro

trabajo. mi

Todas las personas somos trabajadoras culturales sin remuneración. Se trata de un trabajo de reproducción en el sentido más amplio. Quien realiza trabajo cultural es un artista, alguien que hace coreografía, escenografía, alguien que escribe, que toca un instrumento, que dibuja, que organiza con otras personas, que comparte cursos y talleres, que lleva seminarios, organiza juntes y comidas, que cultiva hortalizas o bosques, que regenera los suelos. Cultura y cultivar comparten la misma raíz etimológica, *cultus*, que se refiere al cuidado y al mejoramiento del suelo, a la proliferación del humus y de los microorganismos. Todo esto tiene mucho que ver con el trabajo de la cultura.[3] Para nosotres, no tiene nada que ni

3 Guido Gómez de Silva, *Breve diccionario etimológico de* →

ver con instrumentalizar los haceres y la creatividad para integrarlos a la maquinaria de la acumulación de capitales.



empleades

Quienes trabajan en Beta-Local son contratistas independientes; no hay empleades. Por tanto, no somos legalmente responsables por la organización. La Junta de directores nos puede despedir en cualquier momento. so

pau Todes somos empleades de la Junta administrativa de TEOR/éTica si estamos en la planilla o nómina.

ni En términos laborales, les empleades son quienes brindan sus servicios a cambio de un salario por parte de les empleadores –una institución pública o privada, lucrativa o no. El vínculo entre ambos se define por contrato. A diferencia de les trabajadores, les empleades siempre trabajan para empleadores, por lo tanto no se consideran empleades quienes realizan actividades económicas por su propia cuenta. Ser empleades implica una relación con una estructura superior representada por una persona o una organización.

Les empleades reciben un sueldo de manera periódica; existe un contrato laboral que estipula condiciones y obligaciones de empleades y empleadores (entre las que se

la lengua española (México: Fondo de Cultura Económica, COLMEX, 1998), 200.

encuentran usualmente el horario laboral y el monto de la remuneración); les empleades suelen acceder a beneficios como vacaciones, bonificaciones, indemnización por despido, etc. Pero esto depende de la legislación de cada país.

Para este manual reivindicamos y defendemos la categoría de empleade más como una aspiración a poder garantizarnos ciertos derechos y condiciones que en muchas ocasiones poco tienen que ver con bonificaciones, reparto de utilidades o indemnización, y más con garantías que se otorgan de acuerdo con las posibilidades de nuestras organizaciones y con los propios deseos y necesidades. Reivindicar el término también nos ayuda a pensar en las relaciones internas que establecemos, así como aquellas con otras personas con las cuales trabajamos: cómo se distribuye el poder y las responsabilidades, o cómo se definen los modos de intercambio. Asimismo, permite sopesar nuestra participación dentro de un grupo de trabajo o una institución en relación con nuestros derechos, responsabilidades y tiempos.

En las formas en que habitamos la noción de empleade existen tramas tentativas de otras vías posibles de reclamar su sentido desde nuestros deseos y posibilidades, las cuales van más allá de las definiciones normativas. Algunas de estas son: garantizar días de estudio semanales o vacaciones largas, tiempo para realizar residencias en otros sitios, o el derecho a no realizar ciertas actividades, por ejemplo. La noción intenta denotar cómo nos imaginamos en el espacio laboral

SO con otres

y entre nosotres. pau

ni Existen distintas formas en que se relacionan les trabajadores que orbitan organizaciones como las nuestras. Estas incluyen a todas y cada una de las maneras en las que les trabajadores se involucran o se hacen (co)responsables en las tareas de la organización, así como a las distintas interacciones que en el proceso se generan. Aquí describimos algunos de estos roles.

autoempleade

Autoinfligirse la disciplina del empleo. mi

so Lo que somos para efectos del Estado. En España al autoempleade se le llama autónomo, pero eso es otra ficción.

pau ¿Están hablando de *freelance*?

Autoempleade, *freelancer*, cuentapropista o autónome son trabajadores, pero no son empleades, ni tampoco empresaries. Algunos de estos términos están estrechamente asociados al autoempleade del sector "creativo", la persona ideal para las economías naranjas. No se le pagan prestaciones ni se le deben días de vacaciones. No tiene un contrato que limite su trabajo a ocho horas diarias y está disponible a toda hora, incluso los fines de semana. Es "libre" de someterse a la incertidumbre, la inseguridad y la falta de garantías laborales. Solo posee su fuerza de trabajo y herramientas básicas, que subvenciona a quien le emplea. ni

Para efectos de este manual, el término poco tiene que ver con la *autonomía*. La autonomía no es una relación de no

dependencia, sino que implica una interdependencia.[4] Es decir, es una forma de autodeterminación y autogestión enmarcada en la responsabilidad y el apoyo mutuo basados en un conjunto de principios comunes compartidos o en disputa con otres a partir de una relación de responsabilidad y cuidado. Justo lo opuesto a la noción de trabajador autónomo, que se basa en una fantasía individualista de independencia.

4 La noción de autonomía como interdependencia proviene de una conversación con Michy Marxuach y Sofía Gallisá acerca de Beta-Local en 2018.

estructuras organizativas y políticas de relación

En las organizaciones en las cuales trabajamos existen esquemas legales y/o marcos operativos fijos que definen las responsabilidades fiscales y patronales, así como la estructura misma de las organizaciones que, en algunos casos, deben contar con una Junta administrativa, o bien, sus fundadores no tienen opción de salir del organigrama legalmente, al ser vitalicios durante la existencia legal de la organización. Asimismo, estas estructuras determinan que tampoco es opcional contar con administradores, abogades y/o contables. En la mayoría de los casos, la legislación determina que todes sus empleades deben contar con un contrato laboral, rendir sus vacaciones cuando corresponde o establecer contratos fiscalizados por proyecto con colaboradores que no sean parte de la planilla. Las condiciones de las estructuras legales de estas organizaciones son al mismo tiempo las que permiten recibir donaciones o cierto tipo de apoyos y subsidios económicos. Se trata, en resumen, de estructuras pensadas desde un lugar que rara vez tiene que ver con lo que hacemos y que suelen orientarse a regir organizaciones no gubernamentales, de beneficencia o caritativas, en la mayoría de los casos.

Estos marcos legales exigen una estructura organizativa que determina cier-

ni

tos roles y funciones rígidas que, por lo general, tenemos que torcer, darles la vuelta o hackear para poder usarlas. Las políticas internas de relación, la forma en que establecemos vínculos más afectivos que burocráticos y cómo habitamos esas estructuras, tienden a convertirse en una suerte de coreografías organizativas que dependen de los ritmos, de las personas y de las relaciones contextuales de los proyectos. En muchas ocasiones, aunque no se modifique la estructura legal o el organigrama, si cambian las personas, se modifican también las relaciones y la forma en que la propia organización opera, piensa y hace.

Así, podemos delinear la forma de operar de nuestras organizaciones a partir de sus 1) *estructuras organizativas* y las 2) *políticas de relación* que las habitan.

estructuras organizativas

¿Cómo son las estructuras de las instituciones en que trabajamos?

ni

pau

En Costa Rica, la Ley de Fundaciones reconoce a las fundaciones como "entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social".

Para constituir una fundación sin fines de lucro se requiere lo siguiente: al menos una persona física o jurídica que sea su fundadora; la publicación de un edicto;

establecer el nombre, la dirección física, el patrimonio y el propósito de la organización; estipular el término de duración de la fundación; nombrar a los miembros directores de la Junta administrativa; describir cómo será administrada la fundación e indicar cuál será la forma de disolución de esta.

Es importante decir que cada fundación tiene estatutos distintos, así que las funciones y las responsabilidades de les fundadores pueden variar de una fundación a otra. Sin embargo, las personas que son fundadoras lo son de manera vitalicia, no pueden renunciar ni se pueden sustituir. En caso de que una persona fundadora fallezca, tampoco se reemplaza. Y si todas las personas fundadoras llegaran a fallecer, lo que se haya estipulado como sus funciones pasan a ser responsabilidad de la Junta administrativa. Las personas que integran la Junta administrativa sí tienen plazo de nombramiento y esto queda estipulado en los estatutos del acta de fundación.

De acuerdo al artículo 11 de la Ley de Fundaciones, la administración y dirección de las fundaciones estará a cargo de una Junta administrativa. Esta Junta administrativa puede designar a un delegado ejecutivo como representante para la gestión de la fundación. Sin embargo, en términos generales, las fundaciones sin fines de lucro a nivel interno tienen completa libertad de organizarse con el equipo de trabajo y los recursos que consideren necesarios.[5]

5 Legalmente TEOR/éTica se llama "Fundación ARS Teorética" y en sus estatutos de constitución dice que la fundación tiene una duración de cinco años, pero que este término puede ser prorrogable de manera automática cada cinco años hasta llegar a los cien. ¡OJO CON LA FINITUD!

SO Beta-Local legalmente es una organización sin fines de lucro registrada a nivel federal como 501(c)3, una clasificación codiciada del código de rentas internas de Estados Unidos pues ofrece una exención contributiva a entidades caritativas de carácter religioso, científico, literario, educativo, dedicadas a prevenir la crueldad con niñes o animales o a fomentar el deporte amateur nacional o internacional, así como a hacer pruebas de seguridad pública. Aunque miles de organizaciones que trabajan en el campo cultural lo hacen bajo esta categoría, y existen incontables fondos disponibles únicamente para quienes así lo hagan, no hay mención del arte entre la información provista por el Servicio de Rentas Internas estadounidense (IRS).

Gracias a esta denominación, Beta-Local puede recibir donaciones ilimitadas de individuos, corporaciones y uniones, que a su vez pueden representar deducciones de impuestos para elles. Para sostener esta estructura, la organización debe contar con una Junta administrativa de al menos tres integrantes, estatutos corporativos que describan su misión, objetivos y mecanismos de gobernanza internos, así como un reglamento y una política de conflicto de intereses. No puede desviarse de esta misión y de sus objetivos ni usar su estructura legal y financiera para cobijar proyectos que se aparten de dicha misión o correrá el riesgo de perder su estatus. Tampoco puede coordinar campañas o acciones políticas, ni generar ingresos que beneficien o enriquezcan a individuos. Sin embargo, un lenguaje medio ambiguo les permite un poco de cabildeo político para influenciar legislación o política pública. Adicionalmente, la organización debe ren-

dir estados financieros anuales disponibles públicamente para cumplir con requisitos de transparencia y fiscalización.

El Servicio de Rentas Internas de Estados Unidos define actividades caritativas como proveer asistencia a personas empobrecidas, afligidas o desventajadas; fomentar la religión,[6] la educación o la ciencia; erigir o mantener edificios públicos, monumentos u obras; alivianar las cargas del gobierno; alivianar las tensiones vecinales; eliminar el prejuicio y la discriminación; defender los derechos humanos y civiles y combatir el deterioro comunitario y la delincuencia juvenil.[7]

El taller de ediciones económicas no tiene una estructura definida por un marco legal. Hemos tratado de gestionar el trabajo a partir de la autoorganización y la contingencia.

ni

Recién se fundó, en 2010, éramos Gabriela Castañeda y yo quienes definíamos los proyectos. Actualmente, la red de colaboración que lo conforma se articula de acuerdo a la energía y al deseo.

junta administrativa

Tenemos una Junta de directores que son realmente nuestres jefes. Por suerte nuestra Junta es chévere y nos reconoce un rol en establecer políticas de trabajo colectivo a pesar de no ser siquiera empleades.

so

6 Curiosamente, en la mayoría de la información que provee el gobierno acerca de esta clasificación se habla de organizaciones religiosas antes que cualquier otra, como el ejemplo predilecto.

7 "'Charitable' Purposes", *IRS*, irs.gov/charities-non-profits/charitable-purposes

Sin embargo, con toda honestidad, Beta-Local tiene una Junta de directores porque está obligada a tenerla como organización sin fines de lucro con exención contributiva federal gringa; la 501(c)3. La decisión de incorporar a Beta-Local bajo esta clasificación fue parte de la estrategia de les fundadores para poder solicitar becas que permitirían a la organización emplear personas, pagar salarios y ofrecer fondos de producción a artistas. Es un mal necesario para estos fines dentro del mundo en que operamos. En Puerto Rico no son muchas las organizaciones con esta exención en el campo de la cultura, así que la estructura obliga; se siente como una obligación, al menos. Una obligación ética, o moral, a asumir ciertas responsabilidades, como el fondo de becas de emergencia para trabajadores culturales o abogar por los espacios, colectivos y artistas individuales que no tienen el mismo acceso a fondos. Es una estructura que define algunas relaciones, algunos privilegios y conflictos, pero que asumimos como una herramienta.

La Junta son nuestros interlocutores más íntimos, quienes nos hacen preguntas desde otras miradas y nos ofrecen perspectiva. En Beta tenemos una Junta pequeña, de solo tres personas, que es el mínimo por ley. En general, buscamos que sean personas sensibles a nuestras preocupaciones e intereses, y que ofrezcan apoyo legal, administrativo y referencias externas. Tenemos como regla interna que al menos une de les integrantes de la Junta sea artista. También logramos que en las leyes que rigen Beta-Local se reconozca el derecho de les codirectores a nominar personas a la Junta. Así que les trabajado-

res sugieren quiénes deberían ser sus jefes.

Esta publicación es en parte una licencia poética de la Junta a les codirectores para imaginar un manual del empleade más allá de la exigencia burocrática.

pau

TEOR/éTica tiene una Junta administrativa que actualmente está conformada por cinco personas. Según lo establecen los estatutos de la fundación, tres de estas personas son nombradas por les fundadores por un plazo de dos años. Las otras dos, tal como lo dice la Ley de Fundaciones, deben ser nombradas una por el Poder Ejecutivo y otra por la Municipalidad de San José. No todas las fundaciones lo hacen igual, en el caso de TEOR/éTica, fue la misma fundación –por acuerdo unánime de la Junta administrativa– quien propuso ante cada uno de estos organismos públicos sus representantes y fueron aprobades. Estes dos miembres pueden permanecer en la Junta mientras no sean sustituides por estas entidades públicas o si elles mismes no renuncian. La Junta administrativa nombra cada año a une de sus miembres como presidente, quien puede ser reelecte las veces que lo decida la misma Junta. Esta Junta administrativa aprobó dar a las codirectoras representación legal para agilizar algunos trámites, así como autoridad para firmar cheques u otros documentos bajo un mecanismo de mancomunación, es decir, siempre debemos firmar por lo menos dos, ninguna puede firmar de forma individual en nombre de la Fundación. Además, las codirectoras le reportamos a la Junta administrativa, les enviamos avances de nuestras labores de manera periódica y es la Junta quien aprueba la programación y el

presupuesto anualmente. En otras palabras: son les jefes de verdad. Tenemos suerte de que son interlocutores, a veces hasta consultores, y que nuestra relación se basa en la confianza. Hay un entendimiento de construir de manera solidaria y sostenida el proyecto que es TEOR/éTica.

Como nota final, me gustaría agregar que en un futuro cercano, a la codirección actual le gustaría participar del proceso de nombramiento de les miembres de la Junta. Ojalá, abogar por la inclusión de artistas y mujeres en la Junta administrativa de la Fundación (actualmente la Junta está conformada por cuatro hombres y una mujer).

jefe/patrón

Habría que pensar en cómo se disuelve esta figura desde su mera enunciación. ¿Qué implica ser "nuestres propies jefes"? ¿Cómo podríamos enunciarnos sin hablar de jefes o patrones?

ni

pau

Las codirectoras de TEOR no se sienten cómodas con asumir un rol de jefas o patronas. Conscientes de que estamos en una posición de poder, preferimos camuflarnos como "enlaces" dentro de los distintos equipos de trabajo que conformamos para llevar adelante los proyectos y programas. Nos consideramos una suerte de acompañamiento, y esta es la manera en la que hemos encontrado mantenernos en comunicación con el resto del equipo y trabajar más interconectadas.

Nadie quiere ser jefe.

so

pau Pero a veces como codirectoras nos toca ser jefas y lo somos.



so Maneras en que actuamos como jefes (un ejercicio grupal para convencer a Michael de que lo somos, aunque no queramos): Firmamos cheques, cartas de invitación, documentos bancarios, cartas de agradecimiento, damos la cara,

mi repartimos el bacalao,

pau repartimos el pan,

so repartimos el presupuesto, dirigimos y definimos los programas, invitamos a les residentes, seleccionamos a les participantes de programas y proyectos, supervisamos a les pasantes, establecemos colaboraciones y definimos comités de selección. Escribimos solicitudes de becas, informes de becas, y nos estresamos por las becas. Representamos a la organización en eventos, hablamos por la organización, nos reconocen como jefes, y se dirigen a nosotres como jefes aunque no nos guste.

mi Hacemos tostones con caviar y crema fresca para las fundaciones, servimos de acompañamiento, prestamos la oficina, prestamos las sillas; somos el sofrito.

so Nos saludan distinto en los jangueos cuando hay convocatorias abiertas.

pau Autorizamos préstamos de equipo audiovisual, espacio para eventos o lo que nos pidan… Tenemos la representación legal de la organización, revisamos estados financieros, nos llama la alarma de seguri-

dad si se activa, damos permisos a otres y negociamos cambios de horario.

fundadores

mi Les que causan, les que derriten, les que ponen las fundas.

Provocadores, agitadores, incitadores, alborotadores. ¿No es así la línea frontal que construye barricadas? ¿O son señores en traje que ponen las primeras piedras? ni

pau A quienes se les ocurrió la idea de poner a andar este berenjenal. El 18 de junio de 1999, Virginia Pérez-Ratton, Bruno Stagno, Rolando Castellón, Claudio Chambole y Paulo Herkenhoff firmaron el Acta Constitutiva de la Fundación ARS Teorética.

so Fantasmas con los que convivimos en el quehacer institucional. En el caso de Beta-Local, Beatriz Santiago Muñoz, Tony Cruz y Michy Marxuach, vecines del espacio, colaboradores ocasionales y quienes durante meses de reuniones y reflexión colectiva en 2009 desarrollaron la estructura programática de la organización que todavía persiste.

donantes y financiadores

so Entre las dinámicas fundacionales de Beta-Local está la búsqueda de una relación con donantes y financiadores a partir de la confianza y fuera de pretensiones de influencia en la estructura o en la agenda de la organización. Esta postura es un norte, pero navegar en esa dirección es un reto complejo pues la filantropía cultural escasea en nuestro contexto. El trato de la

cultura como un bien común y no como un producto comercializable cada vez pierde más adeptos y los talentos para navegar espacios de poder y atraer donaciones son muy diversos entre quienes hemos sido parte de la dirección de Beta-Local. Así que las tácticas para recaudar fondos han ido cambiando con los años, les codirectores y la realidad económica de la isla.

Muchas otras personas y fundaciones han apoyado económicamente el trabajo de Beta-Local. Demasiadas para nombrarlas. Algunas confiaron cuando todavía era más idea que realidad, como la Fundación Segarra en Puerto Rico y otras que se sumaron con los años mientras la organización fue adquiriendo mayor credibilidad. Yo me incorporé a la dirección en 2014, cuando recibimos por primera vez el apoyo de la Fundación Andy Warhol, a quien llevaban solicitando fondos por un par de años. La fama de Andy Warhol, central a su obra y vida, carga un peso importante para fines filantrópicos también. Significó para Beta una marca de validación reconocible por todes, que hizo más digerible para algunos la "rareza" de nuestra organización y tuvo un impacto a largo plazo en nuestra subsistencia. Unos años más tarde, Rachel Bers, la Directora de Programas de la Fundación Andy Warhol, fue una de las primeras personas en llamarnos y ofrecer su ayuda ante el paso del huracán María. Movilizó rápidamente a su Junta y además hizo gestiones para movilizar a la Fundación Robert Rauschenberg y a la Hispanic Federation para que en conjunto donaran US$300,000 a Beta-Local y así establecer un fondo de emergencia para trabajadores culturales. El anuncio del donativo se hizo antes de que se cum-

pliera un mes del huracán y casi triplicó nuestro presupuesto. Pasamos de perder el sueño por la falta de fondos y vender café local por un año para ofrecer una beca de US$500[8] a otorgar becas de emergencia de hasta US$10,000 en un abrir y cerrar de ojos.[9]

Un año más tarde, todos los fondos de emergencia se habían distribuido y comenzamos el año fiscal con un poco de la misma incertidumbre de antes. Sin embargo, de repente más gente conocía sobre nuestro trabajo y comenzaron a invitarnos a hablar de Beta-Local en distintos foros. El capital simbólico que acumulamos como resultado de nuestros esfuerzos post-huracán se convirtió en una mayor confianza por parte de las fundaciones y en mayor flexibilidad en las condiciones de los fondos. Aprovechamos ese momento para fortalecer nuestra estructura y pedir compromisos de becas de tres años, fondos para apoyo administrativo adicional y mejores condiciones de trabajo y paga para quienes ofrecen sus servicios a la organización. Finalmente pudimos pedir las cosas que necesitábamos en vez de moldear nuestros proyectos a las convocatorias disponibles; entre otras cosas les mencionamos que teníamos un proyecto pendiente importante para nosotres: este manual.

Para Beta-Local, esta publicación, y el ejercicio de varios años de encuentros presenciales y reflexiones en torno al tema del trabajo cultural, son posibles económi-

8 Una colaboración con la organización de base comunitaria Casa Pueblo que aún nos enorgullece.

9 Contamos nuestra historia en detalle en Commonfield, un encuentro de espacios de arte independiente de Estados Unidos. Pueden ver la charla en inglés aquí: vimeo.com/340778784.

camente gracias al apoyo y la complicidad de la Fundación Robert Rauschenberg, y en particular de su Directora Ejecutiva Kathy Halbreich y su Deputy Director Sharon Ullman. Aunque existen infinitas configuraciones posibles para llevar a cabo un proyecto, y en nuestros contextos estamos acostumbrades a hacer con lo que haya, en este caso nos hemos dado el lujo de trabajar con relativa calma y comodidad. Esto es posible porque Kathy y Sharon a su vez convencieron a su Junta de directores de que esta publicación podía sustituir un informe de beca o alguna otra medición de nuestro trabajo y lo logrado con sus fondos. Al final todes tenemos que rendir cuentas a otres.

pau

En TEOR/éTica y Lado V todas las actividades que se realizan (a excepción de algunos talleres y seminarios), así como la entrada a las casas y las exposiciones, el uso y la consulta de la biblioteca y el archivo, siempre han sido gratuitas. Desde sus inicios, la fundación ha contado con el apoyo económico de instituciones internacionales como Hivos, la fundación Getty, Acción Cultural Española, la Fundación Rockefeller, Prince Claus Fund, FfAi, Fundación Cisneros/Colección Patricia Phelps de Cisneros, Doen, Arts Collaboratory, o el programa del DAAD Artists-in-Berlin. Además, la fundación ha contado con el generoso apoyo de personas particulares y empresas privadas que han creído plenamente en nuestra gestión.

Sería correcto afirmar que una parte medular de la gestión de TEOR/éTica es que exista una estrategia de búsqueda de fondos que, en el caso nuestro, siempre ha estado orientada a la búsqueda de

fondos internacionales porque no existen alternativas ni nacionales ni regionales que estén a nuestro alcance. Además, tampoco hemos tenido acceso a fondos públicos concursables ni a apoyos económicos de instituciones públicas. También sería correcto afirmar que existimos en un contexto en el que hablar de filantropía en el arte es similar a creer en Santa Claus.

Tres cosas más me parecen importantes de mencionar en esta sección: 1) cómo este historial de donantes es sinónimo de nuestra capacidad de continuar siendo financiadas por instituciones internacionales; 2) la diversidad de relaciones de dependencia/interdependencia que se van creando con las distintas entidades que se convierten en donantes; y 3) la particularidad del caso de Arts Collaboratory, que del 2015 al 2020 estuvo financiada por Doen (Países Bajos).

Con respecto al historial de donantes de TEOR/éTica, permanecer en el tiempo por más de 20 años con estos múltiples donantes internacionales es similar a eso que en la jerga de las entidades bancarias llaman "hacerse un historial crediticio". Con esto me refiero a que hemos construido una gestión transparente y eficaz ante los ojos de estes donantes y por lo tanto somos una fundación en la que pueden confiar para enviar fondos. Somos muy conscientes de esto, y por eso, por lo general nos vemos como una plataforma a través de la cual se pueden captar fondos para que estos sean redistribuidos a otros proyectos e iniciativas. Por ejemplo, todo lo que hacemos a través de nuestros distintos mecanismos de becas y apoyos está basado en esta particularidad, ya que sabemos que otras organizaciones, iniciativas,

proyectos e incluso artistas emergentes no tienen acceso a estas oportunidades económicas.

so Similarmente, en Beta hemos logrado establecer programas de becas y traducir o "criollizar" las condiciones y los términos de fundaciones extranjeras a las realidades de les trabajadores culturales locales. Actuamos como un amortiguador que absorbe mucha de la carga administrativa de los fondos para eximir a quienes reciben becas de tener que definir sus proyectos por estas condiciones. Ese rol de facilitadores y mediadores nos parece una obligación de organizaciones culturales con equipos de trabajo asalariados, estructuras administrativas y recursos para compartir con otres.

pau Cada institución donante presenta sus particularidades con respecto al tipo de relación que propician con nosotras y con respecto a los mecanismos de control, seguimiento y rendición de cuentas que nos solicitan. En este sentido, hay relaciones que aún están amparadas en un modelo absolutamente vertical en el que son estas instituciones las que dicen para qué dan dinero, cómo usarlo y a quién darlo, y que además exigen una rendición de cuentas minuciosa. Hay otras en las que se reconoce que somos nosotras las que estamos en el contexto y que por lo tanto somos nosotras las que sabemos para qué y para quiénes son necesarios los fondos; en estos casos, el rendimiento de cuentas se centra en un reporte narrativo que les cuenta lo que hicimos junto con un reporte administrativo que muestre el uso de los fondos. Y después está el caso de Arts Collaboratory, que no calza en nada de lo anterior, porque

su razón de ser es precisamente fomentar un cambio de paradigma en la relación tradicional entre quienes financian y quienes son financiades.

Después de ser un programa organizado y financiado por Casco, Hivos y Doen de los Países Bajos, a partir del 2015 Arts Collaboratory se convirtió en una red translocal de 25 organizaciones del llamado sur global que, a partir de un Plan de Futuro, trazó una visión común para abogar por la autogestión de la red y ensayar una serie de acciones para cambiar el paradigma de la relación entre financiadores y financiades al apelar a la corresponsabilidad, la reciprocidad, el cuido y la autolimitación. Este plan tuvo un plazo de cinco años (2015-2020) durante el cual la red experimentó con una estructura autogestionada. En primera instancia, Doen y Casco pasaron a ser un miembro más de la red con el propósito de crear relaciones más horizontales entre el norte y el sur, mientras que Hivos decidió no participar activamente y ser más un observador. A grandes rasgos, la red se autoorganizó en una serie de grupos de trabajo que se hicieron responsables por la administración, la comunicación y la organización de las asambleas, entre otras tareas. Además, se organizaron proyectos colaborativos y residencias entre las distintas organizaciones. En el transcurso de este tiempo también ha sido vital el desarrollo de un lenguaje común que a la vez define valores importantes para la red. Actualmente, Arts Collaboratory está atravesando un período de transición que se lleva a cabo por medio de sesiones de estudio entre distintas personas que son o han sido parte de las organizaciones de la red. Este proceso

de estudio tiene como objetivo encontrar alternativas para la gobernanza y la organización de la red, y ha traído al centro preguntas alrededor de cómo se entienden los recursos, cómo se comparten y gestionan estos recursos, qué significa ser parte de la red y cómo podemos hacer un compromiso entre quienes somos parte de la red para mantenerla andando, entre muchas otras.

administradores

pau

Me atrevería a decir que gracias a la base estable que sostiene a la maquinita[10] que es TEOR/éTica –lo cual se debe a que por años se han construido mecanismos de administración tanto operativos como para gestionar los proyectos–, es posible tanta experimentación: el ir y venir de ideas. Una administración transparente que acata los lineamientos contables de quienes nos dan fondos para funcionar es, a todas luces, la carta de presentación ante otres posibles donantes. Además, quienes administran la fundación son la mano invisible que muchas veces damos por sentado; aparte de que no se les olvida pagar los servicios públicos, son quienes nos compran el café y el azúcar, coordinan el mantenimiento, están pendientes de que los jardines se vean cuidados y se aseguran de que haya acetaminofén en el botiquín. También hemos ido poniendo al alcance de todo el equipo herramientas que permitan gestionar los proyectos que cada quien coordina, lo cual incentiva la noción de corresponsabilidad.

10 ¡Ojo con el autochiqueteo!

Las administradoras de Beta-Local son esenciales para el buen funcionamiento de la organización, el cumplimiento de obligaciones burocráticas, el cuido del espacio y las relaciones. Además, mantienen a les codirectores con los pies en la tierra, sintonizades con las diversas responsabilidades administrativas que deben aprender y asumir en la marcha. El rol ha evolucionado a lo largo de los años, a la par de la organización: de una visita semanal de Anais Colón (genial tanto para llevar la contabilidad como para encontrar pasajes baratos para les residentes), la administración de Beta ha pasado a tareas que incluyen la coordinación de proyectos y el dominio sobre el presupuesto. Mientras la organización ha ido creciendo, con más fondos y espacios, también han crecido los deberes administrativos y la necesidad de estructuras que faciliten su manejo. A lo largo de ese proceso hemos defendido la naturaleza no jerárquica de Beta-Local, rechazando la valoración dispar del trabajo administrativo y el trabajo creativo o intelectual y extendiendo los mismos términos de empleo y compensación a toda la plantilla.

so

políticas de relación

Las relaciones internas y con otres. Las *coreografías organizativas*: los cómo del habitar las estructuras a nivel micropolítico. Cómo se distribuyen el poder y la potencia y qué es lo que producen estas relaciones.

ni

pau Son también los modos de intercambio. La reciprocidad, la redistribución o el mercado.

ni Si las estructuras de las organizaciones están predeterminadas por marcos jurídicos y/o fiscales, las políticas de relación son, pues, el habitar de las relaciones interpersonales, interinstitucionales, los hackeos a estas mismas estructuras y lo que representan; en ciertas ocasiones, incluso el hackeo a la lógica misma del trabajo. Las políticas de relación han de adaptarse a nuestras necesidades y las del contexto propio.
En esta sección hablaremos acerca de las formas en que hemos habitado las organizaciones, cómo se articulan los equipos de trabajo y cómo cambian de acuerdo a los momentos y las personas, cómo entendemos la noción de codirección, la reciprocidad, el trabajo con aliades… En fin, cómo funcionan estas coreografías organizativas.

equipos de trabajo

pau Hay muchos equipos de trabajo. Estos están conformados por quienes estén involucrades en cada uno de los proyectos o programas andando. Un equipo de trabajo puede estar compuesto enteramente por personas que trabajan formalmente en TEOR/éTica o bien incluir personas externas a la organización. En este sentido los equipos se arman dependiendo de las necesidades, afinidades y/o responsabilidades adquiridas. Me atrevo a decir que las dinámicas de trabajo de cada uno de estos grupos siguen lógicas bastante cercanas a las maneras que ensayamos desde la codirección. También hay trabajadores que son esporádicos, como un jardinero, un pintor de brocha gorda, un montajista.

so Más allá de quién recibe paga por su trabajo en Beta-Local, acostumbramos pensar en nuestro equipo como una combinación amplia de personas que se sienten implicadas en lo que hacemos y que son corresponsables por el mantenimiento y la evolución del proyecto organizativo. La Práctica, el programa a través del cual anualmente se invita a un grupo de trabajadores culturales a compartir sus procesos en diálogo con la organización, es un ejemplo; son les colaboradores más cercanes. Les vecines, amigues, colegas y familiares –que regularmente participan de nuestra programación, ayudan a servir o fregar trastes en los comedores y traen a otres a que conozcan el espacio, o a que compartan su conocimiento–, también son parte esencial del equipo.

Beta-Local establece contratos y relaciones de trabajo con otres para proyectos específicos, para el mantenimiento y la administración. Esto amplía nuestro equipo e incluye a un fumigador, un plomero, un electricista, un contable, una persona de limpieza, un suplidor de impresoras, una programadora y un diseñador, entre otres. El contable también es músico y ha terminado tocando en comedores comunitarios en Beta; el fumigador a veces trabaja en un bar cercano donde beben cerveza los codirectores; la programadora también es artista y colaboradora recurrente de los seminarios a pie. El equipo es flexible, las relaciones son múltiples.

El taller de ediciones económicas se ha organizado a partir de diálogos concretos con aliades que devienen colaboradores en momentos específicos. Esto ha ocurrido de diversas formas: a veces alguien tiene una ni

publicación o una serie de publicaciones en mente que nos gusta e iniciamos juntes una colección para la cual esa persona realiza tareas específicas como edición, traducción o corrección de estilo, por ejemplo. Las colecciones no están determinadas por contratos de formalización, mas los procesos de trabajo editorial suelen estarlo para dar cuenta de las condiciones en que hemos acordado trabajar. Las colecciones y sus provocadoras no establecen flujos de trabajo fijos, sino que se activan de acuerdo al deseo y la pertinencia de los títulos que tenemos interés por publicar. Así, una colección puede estar dormida y activarse tres años después del último título. Al tratarse de una editorial, sus funciones son bastante acotadas, sin embargo las formas en que trabajamos quienes colaboramos cambia de acuerdo a las personas, sus ritmos y su energía; también de acuerdo a los presupuestos con los que contamos para los proyectos y las necesidades específicas de cada uno.

De las colecciones actuales, cada una supone un vínculo con una persona junto con quien la provocamos, aunque recientemente, más que colecciones formales, tendemos a establecer relaciones particulares de trabajo que conducen a la publicación de un libro. Cada vez son más los procesos de estudio y diálogo los que están al centro, de los cuales la publicación es cierre y documento. Así, las publicaciones se alejan cada vez más de su carácter de mercancía y se inscriben más en relaciones dialógicas.

codirección

pau

La codirección es pensada como un modelo de organización institucional que

propone la descentralización, la horizontalidad y la participación colectiva tanto en la toma de decisiones como en el reparto de las responsabilidades (o en la dispersión del poder y la toma de responsabilidad). Es también la posibilidad de activar nuevos espacios internos en todes nosotres, y desde ahí movilizarnos hacia otras maneras de acercarnos al trabajo cultural y al desarrollo de las prácticas artísticas, pues buscamos conformar organizaciones en las cuales cada persona tenga el espacio y la responsabilidad para desarrollar su potencial y afectar su entorno. Ahora bien, ¿cómo hacer que esta lógica no se convierta en más trabajo, en autoexplotación? Cuando no hay roles definidos, ¿cómo decidimos quién hace qué? ¿Cómo definimos esos roles?

En TEOR/éTica, la codirección es uno de nuestros proyectos de investigación y experimentación continuos, no es un modelo estático y está siempre bajo prueba, dispuesto al cambio. Fue propuesto a la Junta administrativa en agosto del 2017 y aprobado por esta bajo un período de prueba de seis meses. Oficialmente, en febrero del 2018, la Junta nombró a Daniela Morales, Lola Malavasi, Miguel A. López, Dominique Ratton y Paula Piedra como codirectoras de TEOR/éTica; esto rompió con una estructura organizacional tradicional y jerárquica de une Directore General.

Entre nosotras mantenemos roles específicos según nuestros intereses, nuestras aptitudes y habilidades, para llevar adelante la programación (aunque hay comunicación y retroalimentación constantes). Nos conocimos y empezamos a trabajar dentro de una estructura tradicional de puestos de trabajo, así que ha sido

un proceso largo el cuestionar cada uno de estos puestos y descentralizar la toma de decisiones, la dirección artística y ejecutiva, así como la producción, ser la cara de la institución y otro sinfín de tareas y responsabilidades. Con respecto al resto de les trabajadores de TEOR, como mencionamos anteriormente, las codirectoras nos consideramos "enlaces" de los distintos equipos de trabajo (biblioteca, archivo, colección, administración), y somos nuestras propias enlaces para los proyectos de exposiciones, programa editorial, becas y apoyos, estudio, *fundraising*, etc. El concepto de ser "enlace" aspira a que las codirectoras, más que jefas, sean facilitadoras, interlocutoras y acompañantes de cada uno de los equipos de trabajo para apoyar los proyectos que se estén llevando a cabo.

Desde que se estableció la primera codirección, hemos pasado por la salida de Dominique Ratton, a principios del 2019, y la de Miguel A. López a finales del 2020. Las tres codirectoras que quedamos nos preparamos para enfrentar temas como: ¿Seguirá TEOR/éTica funcionando bajo un modelo de codirección artística? ¿Podemos crear una manera de rotar para abrir espacio para otras personas y dejar a otras ir? ¿Estamos listas para hablar de equiparaciones salariales o al menos preguntarnos cómo podría funcionar esto? Actualmente estamos intentando escribir sobre nuestros procesos con el fin de dejar registros de cómo hemos andado por este experimento y compartir con otres nuestras reflexiones. Algo que no perdemos de vista es que estamos conscientes de que trabajar como codirección no hace las cosas más fáciles ni más rápidas; pero sí más jugosas e interesantes (al menos para nosotras).

SO La codirección tiene más que ver con una ética de trabajo colectivo que con una estructura de trabajo. En nuestro caso, no hay roles absolutos claramente definidos o responsabilidades exclusivas. Hay algo más cercano a lo que la escritora y profesora puertorriqueña Lissette Rolón Collazo llama *ideas vinculantes*,[11] un ordenamiento en el que quien propone debe asumir responsabilidad por el desarrollo de sus ideas. Un concepto que suena sencillo pero requiere la disciplina de una asamblea anarquista para no quedarnos estancades en el típico flujo de ideas para que otres ejecuten. Todes meten la cuchara un poco en todo. La mayoría de los proyectos se debaten entre todes. Les codirectores son tres artistas; aportan ideas a todos los programas, ejecutan tareas de todos los programas, y comparten tareas de mantenimiento del espacio, los fondos, las relaciones, etc. Cuando entré al equipo de Beta en 2014, la actitud generalizada era que todes debíamos saber actualizar la página web o mantener el presupuesto general. Con los años, y la ampliación del apoyo administrativo, esas tareas se han redistribuido o asumido como tareas de las administradoras.[12] La codirección no es necesariamente *eficiente* pero sí permite una tensión productiva en el proceso de definir ideas y proyectos. En Beta no utilizamos la palabra consenso ni necesariamente buscamos estar siempre de acuerdo;

11 El término surge en reuniones de PAReS (Profesores Autoconvocadxs en Resistencia Solidaria), un colectivo creado en 2017 por profesoras y profesores con y sin plaza de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras durante el paro estudiantil. profesautoconvocados.blogspot.com/

12 Nunca olvido el consejo de Tony Cruz de que no aprendiera InDesign, para no crearme la posibilidad de trabajar más.

es una negociación y un ejercicio de confianza en los criterios de otres.

La codirección también permite un relevo de roles y proyectos que es esencial para mantener la flexibilidad, de forma que podamos atender prácticas personales y otros compromisos. Así nos hemos apoyado o sustituido cuando hay muertes familiares, nacimientos de bebés, residencias o exhibiciones. Les fundadores de Beta plantearon una rotación de codirectores para que la organización evolucionara de manera saludable y las personas que la dirigieran no fueran esenciales a su sobrevivencia. Así, han ido entrando y saliendo codirectores cada par de años. No es un modelo resuelto o fácil de implementar, pero lo entendemos como uno de los procesos de investigación y experimentación fundamentales de Beta-Local. Este libro es parte del proceso.

mi

La codirección multiplica las vertientes, encausa rutas, vuelve las cosas variables y reparte la fuerza. También es un experimento para una propuesta de estructura de trabajo que sirve como modelo para las demás cosas que se hacen en Beta-Local. En la codirección empieza la dinámica de intercambio que provoca el primer contagio. El intercambio de pensamiento y conocimiento entre les codirectores es lo que propaga el virus, una fuerza especulativa que continuará mutando en la programación y en la oficina. En la codirección se crea un ambiente, un *feeling* que sensibiliza los procesos. En el caso de Beta-Local somos tres artistas que trabajamos y pensamos como artistas.

Una dispersión ondulante de la coordinación dentro de una organización distribuida/descentralizada. Una codirección intermitente. ¿Codirección o asamblea? En el TPE, por ejemplo, tuvimos una asamblea cuya ruta se definía por consenso dependiendo de quién estuviese participando de manera activa en la cooperativa. Tuvimos un esquema dentro del cual quienes participaban activamente de las tareas y en las reuniones eran quienes tomaban las decisiones. En ese sentido, no hubo una dirección fija, sino que ésta se determinó a partir del compromiso, el tiempo, la energía y el deseo orientados al trabajo colectivo. A veces más cerca, en otros momentos alejades para tomar aliento.

Cada una de las editoriales participantes en el TPE tienen distintas formas de organización. En el taller de ediciones económicas, por ejemplo, trabajamos por células o equipos según los proyectos específicos. Estos suelen organizarse en pares, aunque hay excepciones. Los equipos toman las decisiones sobre los pasos a seguir, los modelos de gestión económica, la atribución de tareas y los esquemas de circulación. Este proceso en ocasiones genera cargas adicionales para ciertas personas de los equipos de trabajo (por lo general afecta a miembres fijes), principalmente debido a la ausencia de normas de operación y a que se pondera la realización de los proyectos por encima del trabajo y la remuneración equitativos. A la fecha hemos iniciado el desarrollo de un modelo de trabajo estructurado que busca establecer un reparto más equitativo de ingresos, atribuciones y responsabilidades.

so Nos interesa estar en diálogo con otros modelos similares, como el de TEOR/éTica en Costa Rica, Alice Yard en Trinidad & Tobago, Transmission Gallery en Glasgow, Escocia...

y Beta-Local en Puerto Rico. pau

alicate

Quien resuelve, mi

pau acompaña y apoya.

El programa de internado imaginario de Beta-Local. so

pau Antes, en nuestra página web, había una sección donde las personas podían auto-postularse y/o escribirnos un correo para hacernos llegar su solicitud para hacer pasantías en TEOR/éTica. En el 2015 hicimos algunas convocatorias de pasantes en las áreas de archivo y biblioteca. Puedo decir que tuvimos pasantes tan increíbles como Kevin Pérez y Viviana Zúñiga que al día de hoy son parte medular de nuestro equipo de trabajo. En el año 2019 escribimos un proyecto para hacer de nuevo una convocatoria abierta para recibir pasantes y nos aseguramos de tener presupuesto para al menos cubrir los viáticos de estas pasantías. El proyecto no solo incluía las áreas de archivo y biblioteca, sino también las áreas de producción y comunicación. Este proyecto quedó en papel porque tener pasantes en nuestros proyectos y espacios de trabajo requiere del cuidado y la atención de alguien del equipo que acompañe estos procesos, y por distintas circunstancias no conseguimos liberar ni

abrir espacio para que esto sucediera durante ese año. Por las circunstancias de la pandemia desde el 2020 no ha sido posible darle seguimiento a este proyecto. Sin embargo, sigue vigente la añoranza por tener un programa constante de pasantías en TEOR/éTica que nos permita compartir nuestro quehacer con personas que puedan apoyarnos y al mismo tiempo aprender de lo que hacemos.

aliades y redes

Persona metida en el lío con une. mi pau

TEOR/éTica es parte de redes constituidas como Arts Collaboratory y la Red de Pedagogías Empáticas. Luego hay otras redes no formales que se van tejiendo día a día desde la manera en que nos afectamos unes a otres y desde las afinidades más personales, las cuales tienen un alcance tanto local como regional e incluso internacional que trascienden las estructuras organizativas o las formalidades institucionales, y a veces justo por esto son hasta más reales. En todo caso, nos concebimos como un organismo vivo que es parte de un ecosistema interdependiente con extremidades que se entrepiernan y multiplican las redes.

so Vemos nuestros programas como esfuerzos para crear redes de colaboración a largo plazo. Beta es parte de una red local e internacional de trabajadores culturales, espacios, proyectos, lógicas operativas, afectos, etc. Esa es nuestra comunidad más amplia. Pablo Guardiola la invoca siempre como una serie de círculos concéntricos definiendo niveles de proximidad y complicidad.

Trabajé para otra organización sin fines de lucro ayudándoles a definir las categorías de aliades, colaboradores, participantes y oyentes, y mapeando sus relaciones. Este ejercicio puede servir para comunicarse más efectivamente con otres y saber a quiénes contactar y para qué. Acordamos que *aliades* son quienes están alineades con une de forma amplia y con quienes hay más complicidad; *colaboradores* son quienes se alinean y se implican con une en proyectos particulares; *participantes* son quienes van a un taller o un evento y se implican, pero no necesariamente en la organización; y *oyentes* son quienes ven, escuchan y se van sin entablar mayor relación o diálogo (y a veces con consecuencias interesantes de las que une se viene a enterar mucho más tarde).

pau

"Afines + Afectos" es otro concepto que definimos en el "Glosario de una ficción operativa":

Personas con quienes hemos encontrado territorios comunes desde los cuales construir alternativas a procesos y formas que cuestionamos. No siempre nos parecemos, no siempre estamos de acuerdo, no venimos de los mismos lugares, ni buscamos llegar a un mismo sitio o por las mismas vías.

Somos una red intermitente, fluida y espontánea de apoyos, desde la cual intercambiamos conocimientos y dudas, y buscamos aprender y desaprender. A muchas las hemos invitado a nuestro espacio en San José, creando momentos de intercambio, discusión y canibalismo intelectual. A otras les hemos topado por ahí en la vida. Algunas son relaciones que

se van construyendo en el tiempo; otras son más intensas y efímeras. Los afectos y la afinidad tienen intensidades variables. Muchas de las personas con quienes construimos proyectos, ideas y procesos terminan siendo amigas.[13]

Con aliades establecemos relaciones de amistad, de aprendizaje y diálogo intermitente a partir de tramas que nos afectan mutuamente, colectivamente. Donde podemos aportar y aprender. Así construimos redes poco a poco. A veces densas, a veces más sueltas o deshilachadas.

ni

so Para mí, el trabajo que hacemos va dirigido principalmente a aprender y hacer amigues. Si no se pueden cumplir esos dos propósitos, pierdo el interés.

empleades fantasmas[14] (colaboradores fantasmas)

Aquí nos referimos al trabajo fantasma torciendo el término y pensando en quienes aparecen y trabajan en dimensiones que escapan a la remuneración económica, que en muchos casos no la esperan. Vecines, amigues, familia y panas que pasan y entran a ayudar, por ejemplo.

mi

Quienes trabajan en y desde otras dimensiones. Como están en otras dimensiones se alimentan de otras maneras, por eso cobran de otras maneras.

13 Lola Malavasi, Daniela Morales, Paula Piedra y Dominique Ratton, "Glosario de una ficción operativa", en *Buchaca* 5 (2018), 9.

14 En Puerto Rico y Costa Rica se le llama trabajador fantasma a quien recibe una remuneración en un puesto por pago de favores políticos o nepotismo mas no lleva a cabo ningún trabajo. En México se les llama aviadores.

ni

A veces nos convertimos en colaboradores fantasma nosotres mismes al realizar tareas que no son remuneradas o reconocidas. En muchas otras ocasiones invisibilizamos a otras personas que así mismo forman parte de redes de colaboración y no se reconoce o remunera su trabajo en una o varias de las etapas del proceso. Si hacemos un ejercicio de espejeo de la invisibilización estructural del trabajo doméstico y de cuidado en la forma en que nos relacionamos con otras personas, ¿qué vemos? ¿Cómo estamos llevando a la práctica la construcción de redes de colaboración? ¿Qué forma tienen las relaciones que establecemos? ¿Qué espacios sociales estamos reproduciendo y habitando?

apariciones laborales y otras fantasmagorías

pau

La única vez que hablé con Virginia Pérez-Ratton (1950-2010, fundadora de TEOR/éTica) fue al final del año 1995; me recibió en su oficina del MADC (Museo de Arte y Diseño Contemporáneo) por referencia de alguien más. Sin entrar en detalles de esta conversación, me dio un número de fax que me permitió vivir una experiencia interesante en Nueva York. Nunca más cruzamos palabra, pero de 1999 al 2010 fui visitante de TEOR/éTica y tenía una relación tangencial con la organización por otras personas que más que artistas o escritores son amigues, como Luis Chaves, Federico Herrero y Lucía Madriz. Por cosas del destino, Dominique Ratton me contrató en abril del 2013 para trabajar en la Biblioteca de Lado V - Centro de Estudio y Documentación y para desarrollar un proyecto de recaudación de fondos. En estos ocho años

de trabajar en esta organización no puedo dar cuenta de experiencias extrasensoriales pero sí puedo decir que todas las personas anteriormente mencionadas irrumpen mis monólogos internos con preguntas o comentarios. Incluso en años más recientes se han sumado otras voces como la de Rolando Castellón, Tamara Díaz-Bringas, Priscilla Monge, Victoria Cabezas y Adrián Flores. Me gusta pensarles como asesores *ad honorem*, figuras que representan no solo una voz de conciencia sino también voces que aunque no estén presencialmente siguen construyendo o retroalimentando este proyecto porque fueron y siguen siendo una parte importante de esta construcción. Es impensable estar hoy donde estamos si antes no hubieran pasado tantas cosas y personas que permiten que ahora pasen estas otras y estemos estas otras personas.

Les fundadores y sus ideas de la organización son fantasmas con los que conviven todes quienes heredan el proyecto. Tomando prestada de la Real Academia Española la definición de *fantasma*, diría que me refiero a un tipo de "visión quimérica / que queda impresa en la fantasía / que sale por la noche para asustar a la gente." No es fácil balancear la evolución de una organización con la continuidad de los principios que la fundaron. **SO**

Tuve la buena suerte de entrar a Beta-Local cuando quedaban dos fundadores dirigiendo, de quedarme hasta que ya no quedaba ninguno, y de ver los cambios que vinieron con cada ciclo. Escuché muchas historias de los comienzos y la definición de los programas, y de las múltiples negociaciones y debates que habían llevado a formar sus posicionamientos. Por qué

no recibimos fondos públicos, por ejemplo, o por qué nunca se le habían pedido donaciones de obra a artistas para recaudar fondos.[15] Me parece una experiencia privilegiada la de entrar a una organización tan intencional en sus formas y tener la oportunidad de aprender su filosofía y darle continuidad. No es menos cierto que fui parte de reflexiones y revisiones, de cuestionamientos de estas posiciones institucionales y de replanteamientos del lenguaje y las formas de Beta-Local. Esta publicación es un registro de muchas historias y procesos para que otres puedan seguir aprendiendo de elles; que puedan ser invocades y orientar el futuro de nuestras organizaciones y otras.

15 Como organización fundada y dirigida por artistas opuestos a la noción de tratar el arte como mercancía, a Beta no le interesaba devengar fondos del trabajo artístico de las personas que había apoyado y capitalizar de esa forma su producción.

3 economías

“En el trabajo cultural, lo importante es una saber el valor de su trabajo aunque no se lo paguen”

–Escuchado de Vanessa De La O Jiménez (bailarina y antropóloga) quien a su vez lo escuchó de Liuvob Ramírez Otto en un conversatorio sobre gestión cultural

1. f. Administración eficaz y razonable de los bienes.
2. f. Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.
3. f. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.
4. f. Contención o adecuada distribución de recursos materiales o expresivos.
5. f. Ahorro de trabajo, tiempo u otros bienes o servicios.
6. f. pl. Ahorros mantenidos en reserva.
7. f. pl. Reducción de gastos anunciados o previstos.

Vivimos dentro de economías capitalistas. Las organizaciones y las personas que las conformamos dependemos de dinero para poder pagar la renta y los servicios, para llevar a cabo programas, realizar exposiciones, mantener el archivo, editar publicaciones y remunerar con dignidad a les colaboradores. Podemos imaginar y ensayar otros modelos, pero no podemos soslayar esa realidad concreta. Para ello hemos utilizado distintas estrategias que se han adaptado a la escala de las propias organizaciones en determinados momentos. Dentro del sistema del arte, en donde el mercado y los museos mueven cantidades significativas de dinero, habitamos un espacio en los márgenes de pérdida de las organizaciones sin fines de lucro mientras alimentamos la maquinaria de capital simbólico que mantiene andando las estructuras de acumulación de ferias, galerías y bienales. Esta tensión entre capital simbólico y monetario está presente en las organizaciones en las que trabajamos de manera autogestionada. Permite su permanencia, su sostenibilidad, la continuidad de los proyectos y la energía, pero también demanda tiempo y provoca desgaste.

Al hablar de economía, solemos asumir el sentido de la economía política, vinculado al estudio de las relaciones de producción y a la participación gubernamental y privada en el reparto de recursos. Etimológicamente, el término "economía" tiene su origen en el griego *οἰκονομία*, de *οἶκος* (casa) y *νέμειν* (distribuir o administrar), la administración de las cosas de la casa. *Economía* está vinculado a ecología (el estudio de la casa). Poner nuevamente el foco en la escala doméstica y hacer explícita la relación con la ecología puede

ayudarnos a reinscribir la noción en las relaciones del trabajo reproductivo como una rearticulación de las fórmulas de convención del valor. Asimismo, permite reconocer que existen múltiples economías que, en nuestra cotidianidad, se entraman y nos atraviesan: las del cuidado, las afectivas, de la amistad, del desgaste o de sostenibilidad, las de intercambio mutuo y solidario, además de las monetarias.

so Creemos en una economía más allá del dinero sin que eso signifique que hemos abierto rutas innovadoras a la misma precariedad de siempre. Por ahora, se trata de vías de posicionamiento y defensa frente a la economía monetizada.

Consideramos importante apuntar hacia economías diversas que reconozcan esas tensiones y permitan negociar con ellas. En esta sección planteamos algunas de las problemáticas de las relaciones concretas de intercambio monetizado que nos atraviesan, pero también compartimos algunas nociones que han surgido en discusiones dentro de nuestras organizaciones, con colegas y en la misma elaboración de este manual. ni

En ese sentido, defendemos la necesidad de reconocer la autogestión misma y la sostenibilidad de las organizaciones como relaciones económicas y formas de trabajo, y no como condicionantes de subsidios o retóricas de temporada. Trabajamos desde

pau una gestión no jerárquica y descentralizada que busca modos de hacer que pasan por la mutualidad, la reciprocidad y la

corresponsabilidad. Esto plantea estructuras flexibles y en movimiento constante. ni

so No se le puede pedir capacidad de "sostenibilidad" a las organizaciones culturales. No es una posibilidad real en su capacidad económica poder asegurar la continuidad de la misma escala de esfuerzos. Es necesario entender que les trabajadores culturales hacen con lo que tienen, pero siempre pueden hacer más o mejor con los recursos adecuados. No se nos puede pedir que pensemos en la cultura como un producto o una inversión. Hay que derrocar la idea de que la cultura debe generar empleos y riquezas.

Aunado a lo anterior, la continuidad de una organización o un proyecto suele considerarse como un indicador crediticio por parte de las instituciones financiadoras. Se trata de una condición que se asume necesario sostener. ¿Cómo sopesamos el flujo orgánico de responsabilidades y beneficios en la cotidianidad de las organizaciones si nos basamos en centrar la atención en la energía y el desgaste de quienes las conformamos? ¿Cómo dirigimos la atención a los síntomas de la fatiga para saber cuándo continuar, cuándo parar, cuándo ceder a otras personas con más energía para seguir cuidando el acompañamiento de los procesos, evaluar de manera constante la salud de una colectividad y permitirnos pensar en la renuncia? ni

Abogamos por otro sentido de la sostenibilidad: como el cuidado del territorio y de las relaciones con humanes y no-humanes que habitan o merodean nuestros contextos, con especial atención a la escala, a lo que nos cabe entre las manos. No podemos pensar en la sostenibilidad

económica simplemente como el requerimiento de una atención constante a nuestras dinámicas de consumo, a las ponderaciones alrededor del valor, a cuestionar la noción de desarrollo como crecimiento permanente, que implica a la producción como motor voraz de energía y recursos. La sostenibilidad, también, la pensamos como la evaluación constante del uso de las herramientas y a quiénes sirven, así como el cuestionamiento de la lógica de la propiedad privada y la acumulación material y simbólica. La sostenibilidad, pensada a nivel territorial y ecosistémico, debería tratar de operar en redes de incidencia locales en función de lo necesario, tratando de retribuir, restituir y regenerar permanentemente en contexto y en ciclos cerrados donde todo vuelva a la cadena energética. En el punto del colapso y el descenso energético en los entramados complejos de los territorios que habitamos, desacelerar, reevaluar, reestructurar, relocalizar y redistribuir forman parte importante de una economía de la sostenibilidad para nuestras prácticas que se hace insoslayable también para el sentido que tiene el trabajo de la cultura.[1]

1 En los últimos años, principalmente en Europa, se ha abierto un debate intenso alrededor de la apuesta por el decrecimiento. En nuestros contextos la leemos con la sospecha y el reconocimiento de que no somos nosotres quienes tenemos que decrecer, pero sí sopesar los presupuestos heredados de la asimilación colonial.

ingresos y egresos

pau

Responder cómo nos financiamos arroja los siguientes términos: fondos públicos, becas de fundaciones, donaciones individuales, eventos de recaudación de fondos, servicios a terceros, préstamos, pagos o intercambios en especie, *in kind,* servicios y espacios donados, patrocinios, etc. Nos pareció más productivo hablar de esto no desde definiciones separadas y acotadas sino asumiendo la complejidad de cómo nos financiamos, y problematizar algunos puntos.

Hay una serie de políticas –tanto públicas como de entidades privadas– que inciden directamente en la economía de nuestras organizaciones, pero al mismo tiempo nos hacen posicionarnos políticamente.

ni

pau

Los ingresos pueden ser entendidos como las formas en que nos financiamos y eso tiene que ver con las estructuras dadas de cada una de nuestras organizaciones. En el caso de Beta-Local y TEOR/éTica, somos organizaciones sin fines de lucro regidas por leyes distintas y en el caso del t-e-e es más camaleónico, adaptable a las circunstancias.

En Costa Rica, la realidad es que TEOR/éTica no tiene posibilidad de solicitar ningún tipo de fondo público. Hay un premio nacional por gestión cultural al que TEOR/éTica fue nominada en el 2019, en cuyo concurso se apeló a nuestra trayectoria, porque no existe en Costa Rica otra fundación sin fines de lucro que lleve más de veinte años haciendo gestión cultural.

El premio no lo ganó TEOR sino una asociación de teatro financiada por una compañía de café que opera desde un centro comercial. Lo que nos llama la atención es lo que dice de la política pública cultural ese tipo de reconocimiento, ya que reproduce una manera de entender la gestión cultural que se está moviendo muchísimo más hacia las industrias creativas. Nos obliga a pensar en qué encadenamiento de valor está apoyando una asociación de teatro de este tipo, que contrasta con la apuesta de TEOR/éTica por procesos artísticos de pensamiento y de construcción de comunidad que no generan un rédito económico.

ni Las políticas públicas hacen que ustedes también relocalicen su propio posicionamiento en términos políticos y económicos.

pau En cuanto a lo público, entendido como todo lo que trabaja desde la cultura y la educación a nivel estatal, es más fácil pensar en alianzas con instituciones públicas que no necesariamente involucren dinero en concreto. Por ejemplo, hacer diálogos con las escuelas de artes de las universidades públicas, o con ciertos museos, como el Museo de Arte Costarricense, el Museo del Jade, o el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo. Apostamos por ese tipo de pequeñas colaboraciones cuando es posible.

so Beta-Local tampoco recibe fondos públicos del gobierno de Puerto Rico, pero sí ocupó un espacio alquilado por una cantidad nominal al Instituto de Cultura Puertorriqueña (ICP) entre 2014 y 2023, Casa del Sargento. Esto representa un respaldo fundamental para organizaciones como la nuestra; Beta no podría existir de

la misma forma si tuviera que pagar una renta comercial. También hemos recibido fondos del gobierno de Estados Unidos a través de becas para publicaciones, como las que otorga la Fundación Puertorriqueña para las Humanidades. El ICP sí tiene una convocatoria de apoyo a las artes abierta a individuos y organizaciones sin fines de lucro a la que Beta-Local no solicita, porque afortunadamente no ha necesitado competir por esos fondos con otras organizaciones locales mientras tenga acceso a fondos extranjeros. El otro mecanismo para recibir fondos públicos en Puerto Rico es a través de la Legislatura, con fondos discrecionales que manejan los legisladores. Pero esto requiere cabildeo político para ir a buscar esos fondos y nunca hemos tenido ni la capacidad humana ni el interés de involucrarnos en algo así.

Sin embargo, las políticas públicas culturales que definen las convocatorias y otras oportunidades de obtener financiamiento público en Puerto Rico han informado muchísimo las convocatorias de Beta-Local para investigación y producción artística, así como para la recuperación de trabajadores y espacios culturales luego del huracán María y la pandemia. No nos interesa repetir los esfuerzos de nadie ni complicar innecesariamente el acceso a fondos para la cultura. Nuestra prioridad es que las convocatorias se adapten a las necesidades de les trabajadores culturales y confiar en su capacidad de determinar mejor que nadie para qué necesitan las becas. Con esto en mente es que diseñamos nuestro fondo El Serrucho, desde que era una beca mensual de US$500 en 2014. En ese año la convocatoria del Instituto de Cultura Puertorriqueña tenía 66 páginas, incluyendo una lista para

marcar todas las certificaciones de gobierno que debías adjuntar. El Serrucho pedía una carta de una página y evidencia de trabajo previo. Además, en su primera versión, las personas que recibían la beca luego pasaban a conformar el comité de selección, así que los criterios que informaban la decisión cambiaban mensualmente. Esa estructura tuvo el doble efecto de familiarizar a muchas personas con lo que conlleva tanto la administración de fondos como la evaluación de solicitudes; se trató de un aprendizaje valioso en un contexto donde no existen muchas oportunidades de fondos para las artes y los procesos de selección son vistos con sospecha como misterios que ocurren a puerta cerrada.

Se me hace difícil pensar qué se le puede pedir al Instituto de Cultura en estos tiempos, cuando está debilitado por décadas de instrumentalización política y recortes de presupuesto. Lo público en Puerto Rico está tan desmantelado y obstaculizado por burocracia y corrupción que cada vez es más complicado imaginar más allá del presente hacia futuros viables.

Pienso en la infraestructura cultural mexicana que parece gigantesca frente a las de Puerto Rico y Costa Rica. Pero al mismo tiempo se ha estado desmantelando poco a poco. Son dos cosas: primero, la visión turística de la cultura (en algunos estados ya se fusionaron secretarías de cultura con turismo). Y segundo, cierta relación clientelar que mantiene el sistema de subvenciones que existe desde los ochenta a través del Fondo para la Cultura y las Artes, absorbido por la actual Secretaría de Cultura. Producen relaciones de dependencia, por ejemplo, al no permitir pagar renta

ni

o sueldos con varios de sus apoyos; están hechos básicamente para producir. A riesgo de ser simplista, diría que esto plantea dos vías: entrar en la lógica de la economía creativa o navegar dependiendo del subsidio paternalista del gobierno. Lo cual abre preguntas acerca de cómo hacer sostenible y soberana a la producción cultural.

Me parece que pensar que la disyuntiva es solo entre los fondos públicos y los fondos privados puede ser un espejismo. Habría que establecer otros marcos que eludan la lógica de la industria creativa, pero que permitan autonomía y agencia.

so Pero, ¿qué autonomía es posible? Sea por la vía pública o la privada nunca logramos emanciparnos de unas economías del sistema del arte que son problemáticas, ¿o sí?

pau El tema son las políticas públicas que hay detrás de todo esto, el proyecto ideológico a nivel estatal con respecto a cómo se entiende la cultura y cómo se entiende la educación (que no los desvincularía nunca). Aquí en Costa Rica, en el contexto de la pandemia, la reducción del presupuesto nacional para cultura fue alucinante. Todos pensamos que iban a cerrar el Ministerio de Cultura y además muchas de las instituciones con ese tipo de recortes iban a quedar en una especie de cierre técnico. Entonces sí, la realidad es que a las políticas económicas neoliberales les interesa mucho que desaparezcan estas instancias, que queden debilitadas, o que solo puedan existir si de alguna manera contribuyen a ese mecanismo económico, o a esa industria.

SO Ese es justo el conflicto en Puerto Rico también. A la hora de criticar al Instituto de Cultura, hay que reconocer en el interés de quiénes está el desmantelamiento de la cultura y cómo no aportar a su fragilidad. Más aún en una colonia donde la cultura ha sido históricamente la trinchera principal desde donde se ha resistido la asimilación.

Es una situación bien complicada, que se repite por todas partes. El Estado deja unos vacíos, abandona el ofrecimiento de unos servicios, deja desprovistas a distintas comunidades y poblaciones. Ahí entran las organizaciones sin fines de lucro, apoyadas por dinero privado, muchas veces extranjero, y ofrecen alternativas, tratan de suplementar, mantener a flote, y cubrir algunos huecos. Entonces, inevitablemente, esas gestiones son reconocidas y a veces premiadas o a veces denunciadas por pretender reemplazar lo público.

A Beta-Local no le interesa sustituir de ninguna forma al Instituto de Cultura, ni prescindir de servicios que este ofrecía, como fondos que otorgaban para viajes de artistas con invitaciones al exterior, o los que han otorgado en ocasiones a organizaciones y colectivos no estructurados legalmente como sin fines de lucro. La defensa de la cultura puertorriqueña nos corresponde a todes, desde muchas trincheras distintas. Lo que preocupa es que continúe cerrada la Galería Nacional desde 2013, que no haya una Trienal Poligráfica desde 2015 y que el énfasis de las convocatorias y programas para artistas del ICP sea en iniciativas de enfoque empresarial.

El capítulo más reciente de esta trama es la burbuja filantrópica desatada

por los desastres naturales y políticos de los últimos años en Puerto Rico. Ha sido una oportunidad de crecimiento para organizaciones como Beta-Local que tienen una estructura legal y financiera formal y experiencia en otorgar becas, pero no tienen las burocracias o las complejidades administrativas de una agencia gubernamental o una institución cultural más grande. La atención de las fundaciones ha fortalecido a muchas organizaciones sin fines de lucro, pero ¿qué ha ocurrido con el sector público? ¿Cómo ha sido la curva de recuperación o el apoyo de fondos de emergencia? ¿El ICP ha podido también sanar necesidades que preceden al huracán? ¿Se han invertido los nuevos fondos federales y privados de maneras que fortalezcan los programas a largo plazo o se han enfocado en eventos e iniciativas de alto alcance mediático? ¿Por qué no se han logrado recuperar iniciativas pasadas y se ha continuado precarizando la labor de les empleades del ICP con la entrada de estos fondos?[2]

Si nos basamos solo en el binarismo ni entre financiamiento público y financiamiento privado, nos sometemos a la dependencia a los fondos privados o a la filantropía. Si se ponen de moda los viajes espaciales y el empresariado decide mejor invertir en viajar al espacio, se acabó el proyecto.

¿Qué hacen los fondos privados? Hay casos concretos de fundaciones privadas, referentes locales del financiamiento

2 Esta herramienta ayuda a entender los recortes en presupuesto y empleos en el ICP en los últimos años: labcultural.com/visualizaciones/inversionpublica

a las artes que desaparecen abruptamente. Así de frágil es la dependencia a cualquier instancia privada o a los programas de financiamiento gubernamental, que están sujetos a los caprichos sexenales. No hay programas a largo plazo.

so Eso pasó con Davidoff. Ellos crearon una organización de apoyo a las artes en el Caribe que realmente fue una excepción. Duró pocos años, pero mientras existió, esta compañía que está haciendo millones en el Caribe, decidió aportar una pequeña fracción de esos millones a los artistas de la región. Obviamente eso no duró, apenas la compañía cambió de CEO, el nuevo decidió cerrar la fundación.[3]

pau Recordé una charla que escuché hace unos años sobre patrimonio cultural. Me parece relevante mencionarlo porque hay una pregunta respecto a quién decide qué es el patrimonio, pero también respecto a quién decide qué es lo cultural, y cómo se priorizan estos temas. En TEOR/éTica siempre nos preguntamos cuál es el mínimo en el que podemos y queremos funcionar, y la respuesta siempre está dirigida hacia estar construyendo (o al menos contribuyendo a la construcción) de la memoria del arte contemporáneo en la región centroamericana. Así que, de alguna manera, estamos hablando de patrimonio cultural. Además, el señor que dio la charla hablaba de algo tan obvio como desmenuzar la palabra patrimonio. Esa idea de que lo que es patrimonio es lo que

3 Oettinger Davidoff, "Oettinger Davidoff ag to realign its sponsorship", oettingerdavidoff.com/images/media/ODAG_PR_Corporate_270720_EN.pdf

viene del padre. Él hablaba de decolonizar también lo que se considera patrimonio. Patrimonio hegemónico versus patrimonio extendido. Todas estas decisiones están atravesadas por un proyecto ideológico que va mucho más allá de solo montar una exposición de arte o decidir qué libro se publica; tiene que ver con decidir qué y a quién estamos financiando, y a qué y a quién se le está dando visibilidad o no. Es imposible hablar de economías desde nuestras instituciones sin entenderlas en el contexto de una estructura económica más grande que nos supera, sin ver qué es lo que están decidiendo las instituciones públicas por medio de los fondos que tienen accesibles. Lo peligroso –lo interesante– de la decisión de con qué fundaciones trabajar tiene que ver con revisar desde qué estructuras están operando esas fundaciones y por qué decidimos o no trabajar con ellas. Es un mar muy profundo que navegar. Al final de cuentas, si pensamos de dónde viene el dinero no haríamos nada. Nos quedaríamos maniatades siempre.

SO Si algo he aprendido de estos tiempos apocalípticos es reconocer que nada dura para siempre. La idea de que hay una fuente o un modelo que es más estable o menos estable también es ingenua. Lo que está cabrón es que TEOR/éTica ha permanecido veinte años o que Beta-Local ha durado más de diez. Es como caminar por una cuerda floja. Estar buscando el balance todo el tiempo. Una y otra vez. Hace unos años durante una conversación entre Tony y Noelia Medina, ella –muy frustrada y con un sentido de urgencia– hablaba acerca de cómo se habían tenido que cerrar un par de espacios independientes en

Santurce. El punto de Tony era que estos espacios siempre vienen y van. Nunca van a durar porque sus maneras son así. En todos los sentidos. No sólo tiene que ver con el acceso al financiamiento, sino también con quiénes los manejan, cómo afecta eso el mercado de bienes raíces en los lugares donde existen y cómo eso mismo marca su propia duración.

Yo llego a un lugar bastante pesimista cuando me pongo a pensar en las condiciones sistémicas. Algo que hemos aprendido de Tony ha sido no llegar siempre a un lugar pesimista, sino a un lugar de reconocimiento de las condiciones en que estamos. No pretender que esas condiciones sean estables, ni verlo como una condena. El reconocimiento de cuál es el contexto y cómo trabajamos en respuesta a ese contexto tiene que ser una evaluación recurrente y continua. Cuáles son las estructuras posibles, cuáles nos interesan o cómo cambiamos las estrategias de acuerdo a las circunstancias.

Beta-Local no va a dejar de ser una organización sin fines de lucro. Creo que ahí están sus opciones a la hora de cambiar.

Cuando pienso en generar un espacio o un proyecto propio, pienso en qué tipo de condiciones o escalas me interesan. Lo que menos querría es tener que volver a recaudar fondos en la vida. Eso para mí es una prioridad: no tener que participar de ciertas dinámicas implícitas en buscar fondos para sostener una estructura. Si quisiera iniciar un proyecto de gestión en el futuro, de entrada lo pensaría itinerante, sin espacio, que pueda existir sin mucha infraestructura.

pau Eso me recuerda una conversación que una vez tuve con Federico Herrero cuando decidió cerrar Despacio,[4] incluso antes. Me decía que a él no le interesaba consolidar a Despacio como una organización de ningún tipo, ni fundación, ni asociación, ni nada. Porque no le interesaba tener esa estructura. Y entendía que la naturaleza de ese proyecto era precisamente ser un proyecto. Un proyecto es finito. En el momento en que él construyera esa estructura ya no lo podría manejar. Implicaría tener otro montón de cosas más y otro montón de gente.

so Me lleva a pensar en la renuncia, que ha sido una gran potencia de Beta. Siempre ha estado sobre la mesa que el día que ya no tenga sentido hacer lo que hacemos, no tenemos que seguir. Eso para todo: para la organización en general, así como para proyectos y programas específicos o maneras de hacer las cosas. Definitivamente tenerlo claro adelanta mucho a la hora en que evaluamos negociar decisiones.

El horizonte de impermanencia es central. Por otro lado, mientras se mantiene el entusiasmo, puede haber un equilibrio tendiendo redes más amplias que no dependen de una sola fuente de ingresos, pero al mismo tiempo los proyectos se balancean constantemente frente a cambios de las políticas de los órganos financiadores. ni

Esto nos lleva a lo que planteaba Paula respecto a la ideología de la econo-

4 Despacio fue fundado por el artista costarricense Federico Herrero en el 2008 como un espacio para acoger artistas contemporáneos emergentes de Centroamérica y el Caribe. Su lugar físico fue cerrado en el 2019 y ahora vive en el internet y en el imaginario de todas aquellas personas que lo habitaron.

mía creativa. Cuando cambian las políticas o los discursos hegemónicos, se modifican a la vez nuestros proyectos (aunque no sea tan evidente al principio) porque tendemos a adecuarnos a la convocatoria y a las expectativas de terceros, o negociar, si es que estamos en posición de hacerlo.

Pienso en la cuerda floja no solamente como sortear los cambios de políticas para asegurar el financiamiento, sino también en relación a cómo diseñar al interior de las organizaciones las propias políticas que permitan navegar la negociación con los mecanismos de las organizaciones financiadoras, o a cómo articular estructuras de sostenimiento que no se supediten a ellas. No dependemos de una sola fuente de financiamiento, pero la fragilidad de los fondos y sus políticas nos obligan a pensar en cómo establecer otros mecanismos económicos que no nos obliguen a elegir entre depender del financiamiento de terceros o entrar en un esquema de rentabilidad como lo proponen las economías creativas.

pau

Esto habla precisamente de la capacidad de nuestras organizaciones de cambiar constantemente, de entendernos en una transformación continua. No podemos existir si no es en el cambio como estrategia de sobrevivencia.

ni

Vuelvo a la relación ejemplar que plantea el comedor de Beta-Local. Ingresa poco dinero si se compara con otras fuentes, pero es probablemente más sostenible, porque está fundado en redes vecinales y de amistad. Si bien aporta poco frente a una fundación de EEUU, a la larga construye otras cosas que no se basan en la relación vertical del subsidio. Funciona

distinto. ¿Cómo se pueden establecer realmente estas relaciones de interdependencia en otros términos que no sean forzosamente el binarismo del financiamiento público y el privado?

SO El ejemplo del comedor habla de un deseo recurrente de que Beta-Local se sienta como un proyecto con el cual muchas personas tengan un sentido, no sólo de pertenencia, sino de implicación. El comedor es quizás uno de los espacios donde más se puede ver eso en la práctica.

Si pensamos este sentido de implicación en relación con los espacios prestados o donados también se abren otras cuestiones. Un caso prototípico y problemático frente al cual habría que urdir estrategias de evasión son los espacios destinados a desarrollos inmobiliarios que se prestan para proyectos expositivos o talleres de artistas por un tiempo. Estos espacios utilizan la precariedad para capturar capital simbólico (sí, hay un usufructo mutuo, pero está dado bajo condiciones de desigualdad). Es difícil posicionarse frente a esto, dado nuestro acceso limitado en ciudades que se han doblegado al capital inmobiliario y donde las rentas son cada vez más prohibitivas. Este tipo de situaciones exige otras estrategias: la construcción de espacios sociales, espacios comunitarios –y no hablo de propiedades del Estado–, establecer relaciones vecinales saludables en espacios de la comunidad, en baldíos en un barrio y sus áreas públicas, qué sé yo. Relaciones vecinales, ancladas territorialmente con todas las personas que habitan un espacio, no con un propietario.

NI

pau

Durante la crisis de la pandemia, con los recortes presupuestarios, hablábamos en TEOR/éTica de cómo el arte contemporáneo es tan lejano a la mayor parte de las personas. Los artistas lo han hecho tan lejano que ¿a quién le va a interesar defender el Museo de Diseño y Arte Contemporáneo, cuando nadie se siente parte de él o apelado por sus proyectos? Si mañana cerramos TEOR/éTica, ¿el país se va a levantar a tratar de evitarlo?

Para que TEOR/éTica tuviera realmente una relación con la comunidad, tendría que ser otro proyecto. No puedo pretender que mi vecina se sienta apelada por un libro de teoría de arte contemporáneo. ¿Cómo nos acercamos desde lo que hacemos a las comunidades? No estoy hablando de hacerlo accesible, sino relevante. Ahí hay otra lucha y no sé si lo podemos hacer.

ni

Urge pensar en las escalas. Ustedes están mudándose desde un modelo expocéntrico hacia programas de estudio, archivo, etc. Economías como la del comedor evidentemente son insuficientes dentro de un horizonte expocéntrico basado en envíos internacionales de obra y pago de primas de seguro, pero tal vez funcionan bien dentro de otros paradigmas, en este caso, el del estudio y las escalas locales del hacer de les artistas. Esto implica reevaluar para qué necesitamos el dinero, así como cuál es el funcionamiento de las correspondientes estructuras de sostén; cómo se gasta y qué horizonte político defendemos con el uso de esos recursos. También implica atender a las condiciones en que trabajamos y a las urgencias que nuestros contextos plantean.

pau

El esfuerzo que se requiere para conseguir los fondos necesarios para funcionar en la escala de la economía internacional del arte es muy diferente a los esfuerzos económicos que son necesarios para sostener otros procesos como programas de estudio, talleres, charlas, conversatorios, etc.

ni

Y ahí está la pregunta acerca del acceso y la relevancia. ¿Qué resulta más importante, pertinente o urgente?

Lo que está en juego es la acepción de *cultura*, e incluso la de *arte contemporáneo*. No se trata de convertir los espacios en centros comunitarios, sino de pensar a qué ideología estamos tributando. Podemos enunciarnos desde el anticapitalismo, pero tenemos deudas con esas mismas estructuras de financiamiento porque nos ha costado un montón de trabajo descolonizar el pensamiento económico del formulario, la subvención y el capital simbólico; la lógica de la acumulación.

Me quedo con esto que planteaba Paula acerca de la sostenibilidad, que es un pendiente. Pensar en reevaluar los proyectos, desacelerar y decrecer como algo que va más allá del imaginario medioambiental de crisis, pues también alude a un proceso de localización de las urgencias y las estrategias que es necesario evaluar.

pau

Me hacés recordar una de las frases que fue parte de una intervención artística en la fachada de TEOR/éTica: “construir versus organizar”. Lo recuerdo porque es diferente si yo decido que mis recursos van a ser usados para organizar, que de alguna manera tiene que ver con eventos y programación, con la lógica del “entreteni-

miento", de la *producción cultural*, y otra cosa es decir "voy a construir", es decir, voy a generar procesos a largo plazo que van tejiendo poco a poco otro tipo de relaciones a partir del diálogo y las relaciones cotidianas en el estudio, que apuntan hacia sostener otro tipo de cosas.

SO Sobre el proyecto vecinal comunitario: la meta no es que a la vecina le interese necesariamente el arte contemporáneo. Pienso mucho en lo que dice Pablo de que los vecinos nos conozcan primero porque somos buenes vecines y luego se enteren de que somos artistas. Yo ahí sí estoy de acuerdo con lo que decía Nico de los comedores. Vas fortaleciendo los vínculos comunitarios y eso se vuelve eventualmente una red de protección y de apoyo.

En una fiesta que tuvimos se acabó la cerveza y el presidente de nuestra junta salió al bar del callejón a tratar de comprar para traer. El dueño primero le decía que no, que no, que no…Y en una le dice: —¿pero para dónde es?—. —Es para Beta-Local, que tenemos una fiesta de Navidad—. Y el dueño del bar le dice: —¡Ah, si ellos me invitaron, yo estoy invitado a esa fiesta, claro que te voy a vender la cerveza!— Se lo dieron fiado… Llegó con la caja de cerveza a la fiesta, se acercó a Pablo y le dijo que le generó orgullo y confianza reconocer que algo habíamos hecho bien, que el dueño del bar de la esquina estaba más que dispuesto a regalarnos cerveza en una fiesta de navidad. Pienso que uno protegería espacios y vecinos con los que no necesariamente tenga intereses comunes sólo por los vínculos que tiene con ellos. A eso es a lo que aspiro.

pau

Con respecto a las comunidades de las que somos parte me parece que en el caso de TEOR/éTica es muy difícil solo entenderlo en términos geográficos, o del contexto inmediato. Es otra pregunta interesante porque también en estos dos años de estar desvinculadas del espacio físico no puedo decir que ya nos hayamos quedado sin comunidad. También implica la diversidad de comunidades, que alguna relación tendrá con las economías.

ni

Habría que pensar en economía más en esos términos que en tanto ingresos y egresos; más como entramados relacionales, ecosistémicos que atiendan al funcionamiento de los sistemas en la interrelación de todos sus agentes y en relación con otros sistemas. Me parece que un riesgo de las retóricas de lo comunitario, del arte comunitario, es que tienden a funcionar en una sola vía, la de la producción de capital simbólico. Y evidentemente es otra cosa. Son entramados que se van tejiendo con el tiempo, lo que no se obtiene en un proyecto de seis meses, no funciona en una lógica programática.

pau

Ahí está la ironía, porque a pesar de que necesitamos esa relación finita en nuestros proyectos, casi siempre terminan siendo relaciones de largo aliento. Construir versus organizar tiene eso, se necesita una cierta permanencia, una apuesta por construir una relación. Es complejo. La relación con el tiempo es algo que tiene mucho que aportar a estas ideas de las economías en términos de inversión, una inversión bien entendida, no porque me está generando un rédito sino por cuánto me implico.

Son ambas cosas. Por ejemplo, podemos iniciar un sistema agroforestal con nuestres vecines que va a exigir mucho trabajo durante los primeros años, pero después va a tender a funcionar con menos esfuerzo y, bien manejado, brindará alimentos y madera. No es el esfuerzo de una persona como un ciclo finito. Al contrario, es fomentar que se establezcan relaciones que funcionan en interdependencia regional a lo largo de mucho tiempo. Creo que deberíamos pensar en nuestras formas de relación –y las de nuestras organizaciones– cada vez más en ese sentido, pero reconociendo su necesaria inestabilidad.

ni

pau

¿Cómo conectar el tema de los ingresos con el de los egresos? Al hablar de egresos surgen nuestras éticas y lógicas de gasto. ¿Cómo pensamos los gastos fijos con respecto a los gastos por proyectos? ¿Cómo se manejan los gastos imprevistos o los sobrantes? ¿Nuestro presupuesto es flexible? ¿Cómo nos pensamos ante el déficit y la deuda? Partamos de que hay una relación intrínseca entre quienes están tomando decisiones dentro de la organización, una dirección artística que está marcando las prioridades que se plantean para la organización, y unas líneas de acción, es decir, programas y proyectos que se concretan a partir de esto. Además de este entramado de relaciones, el contexto sociopolítico y las circunstancias históricas y económicas influyen y determinan los ingresos de nuestras organizaciones y, por ende, también los egresos.

Una vez que entran los fondos, ¿cómo los repartimos? Esta pregunta es aún más acuciante en tiempos de crisis. Los egresos reflejan mucho de lo que la

organización está tratando de construir y ser. Por ejemplo, durante la pandemia, en TEOR/éTica ha habido un gran esfuerzo por mantener el equipo a toda costa; hemos sacrificado otras cosas.

so Una cosa que pasa es que la crisis te acostumbra a hacer sin dinero, a cubrir poco más que la plantilla y a asumir todo tipo de roles. Entonces con cubrir lo operativo te da para hacer un montón. Si cambia la situación de repente, como en el caso de Beta-Local cuando recibió un salvavidas de la filantropía del desastre entre 2017 y 2018, puede ser desorientador descifrar cómo redistribuir las riquezas. Se confunden y se sacuden las lógicas de gasto, las estrategias, las prioridades, las tensiones con los gastos forzosos y las cosas para las que nunca hay tantos fondos como quisiéramos.

pau La característica principal de las economías de nuestras organizaciones es una posibilidad de cambio de acuerdo a las circunstancias del contexto en el que estamos; por eso es que tanto los ingresos como los egresos se transforman dependiendo del momento en que está la organización y quién la está financiando, con qué cuenta o con qué no. Tenemos un criterio de dónde poner los recursos cuando los hay.

so Sí, Beta-Local fue pensada y diseñada en respuesta a la crisis económica y política que ya existía en Puerto Rico, y cuando esa crisis empeoró pudimos aprovechar esa flexibilidad de la estructura e irnos adaptando a los vaivenes de fondos, al huracán, a la pandemia… La pregunta para mí siempre es hasta qué punto los momentos de crisis generan realmente oportunidades de trans-

formación a largo plazo, y hasta qué punto solo crean estados de excepción. La crisis hace más evidente, al interior y al exterior de nuestras organizaciones, cuáles son las prioridades. Esas son las transformaciones que vimos en las formas de ofrecer fondos para la cultura en Puerto Rico con el huracán María. Y ahora lo veo también con los fondos para las artes durante el Covid-19, que están más dirigidos a apoyar los gastos de vida, la emergencia personal, que a exigir la producción de un proyecto.

pau La beca de emergencia que dimos en el 2020, en plena crisis de la pandemia, fue así: ni siquiera nos fijamos en si el trabajo artístico de quienes solicitaron la beca nos interesaba o no; el criterio era quién necesita de esto que tenemos, del dinero que podemos repartir para apoyar en un momento de crisis. Ni siquiera pedimos un currículum.

so Así han habido un par de becas durante la pandemia. En un momento de mucha urgencia ni siquiera nos interesa ver los CV. Un año después de esa crisis, quizás hay un punto medio.

Un cambio de modelo y de orientación evidentemente redistribuye los ingresos. Sería interesante explicar cómo el dinero que se recauda se va en gastos operativos y proyectos. O si se han modificado estas relaciones y, por ende, lo que eso produce. La flexibilidad de las organizaciones también tiene que ver con su propia escala: a veces son más grandes, a veces se encogen, y esto desafía la lógica del crecimiento permanente. ni

Hay organizaciones que deciden pagar sueldos con los apoyos y otras que

no lo hacen, que utilizan los recursos para realizar proyectos. Esto define el tiempo que las personas pueden dedicar a trabajar para la organización, es decir, define si ellas requieren de otros trabajos para vivir. Estos factores también se debaten en relación con las políticas internas acerca de la institucionalización.

pau

Cabe recalcar que el reto más grande de operar dentro de una fundación sin fines de lucro (casi que el talón de aquiles de las fundaciones de este tipo) es lograr un sano balance entre gastos fijos (operativos: sueldos, seguro social, servicios básicos, alquileres, gastos de mantenimiento, etc.) y gastos para proyectos, entendiendo estos proyectos como lo que materializan la razón de ser de estas fundaciones en primera instancia.

En términos generales, cuando estamos elaborando nuestro presupuesto anual, en TEOR/éTica el esfuerzo está orientado a que el 60% se adjudique a gastos fijos y el 40% a proyectos. Los gastos fijos de nuestra organización están enfocados en cubrir salarios, seguro social, servicios básicos, y mantenimiento.

so

La primera vez que fui parte del proceso de diseño del presupuesto de Beta-Local fue una experiencia un poco traumatizante, pero al final entendí cómo funcionaba toda la organización. Tony Cruz decía que era un poema concreto. La presidenta de nuestra junta en esa época, que era una abogada criminalista, llegó a decir que nuestro presupuesto se parecía a los de los vendedores de drogas, por todo el dinero que se sumaba y se restaba sin ser todavía una realidad material en la cuenta de banco. Las organi-

zaciones sin fines de lucro estamos todo el tiempo haciendo planes a partir de fondos que todavía no hemos recibido o levantado, proyectamos y apostamos a cosas sin saber hasta qué punto serán logrables. Siempre hay un presupuesto proyectado y un presupuesto real, eso es inevitable. Por eso también cuando aparece dinero de repente, ya sea un sobrante o una donación inesperada, usualmente resolvemos rápidamente en qué gastarlo.

Para 2013-2014, el presupuesto de Beta incluía en la sección de *in-kind* una cantidad de tiempo donado por cada codirector. En otras palabras, se cuantificaba la diferencia entre el salario real y el merecido. Esa cantidad estaba expresada en la sección de donaciones en especie, para que no fuera trabajo invisible. Con los años fue cambiando el formato del presupuesto de acuerdo a las peticiones de la Junta, contables externos y nuevas administradoras que necesitaban entender mejor lo que hacíamos. Estos cambios en nomenclatura de Quickbooks y en Excel se manifiestan también como cambios conceptuales en cómo se imagina la organización a sí misma.

Beta-Local no gasta en renta, ni en aires acondicionados (que son la norma en Puerto Rico), ni en envío de obras o montaje de exhibiciones. Yo entré cuando comenzaban a levantarse suficientes fondos para ofrecer becas de producción e investigación, que había sido un objetivo de la organización desde el principio. Cuando hubo fondos suficientes para repartir, en 2014, se beneficiaron los participantes de ese año de La Práctica pero también se buscaron formas de apoyar a personas que habían participado en años previos, cuando no había fondos para apoyarles. El Serru-

cho comenzó como una mini beca mensual de US$500 para que también se beneficiaran trabajadores culturales fuera de la organización.

pau

Aunque hay un orden y una transparencia en la ejecución de los fondos, lo bueno de este tipo de organizaciones en las que estamos es que no están maniatadas por una burocracia enorme, es posible ver cómo se van ejecutando las cosas y tomar decisiones de cambio a medio camino. Nosotras le llamamos "chelines nómadas" a esa posibilidad de planear para unos costos y, si las cosas no se dan, mover los fondos a otro proyecto o programa. O existe la posibilidad de que, si alguien viene y nos pide apoyo para su proyecto, revisemos el presupuesto y pellizquemos de algún lado. Entonces, los chelines son también "mágicos" porque de repente alcanzan para otras cosas. Yo tengo un *tab* en el Excel del presupuesto general nombrado "chelines nómadas" y ahí voy haciendo una bitácora de cómo se va moviendo ese dinero.

En el año 2021, las codirectoras de TEOR/éTica habíamos planeado que el proyecto principal fuera en el área de estudio. Este combinaba muchas cosas que se habían hecho anteriormente, pero en el transcurso del mes de julio decidimos no llevarlo a cabo. En algún momento nos dimos cuenta de que no íbamos a poder hacerlo de la manera en que lo habíamos planeado, lo redujimos a una octava parte y el resto del dinero decidimos ahorrarlo para financiar el proyecto secueLA[5] que lanzamos en el

5 secueLA es un proyecto arte pedagógico colaborativo entre TEOR/éTica, lugas a dudas y capacete, una escuela de secuelas que pretende transformar nuestros espacios de arte en espacios de cuidado. secuela.org/

2022 en colaboración con Lugar a Dudas (Cali, Colombia) y Capacete (Río de Janeiro, Brasil). Son decisiones duras y grandes, pero las podemos tomar. Fue conversado con la Junta administrativa.

Además hay que entender que si hay algo que ha estado pasando en los últimos dos años es que nos hemos ido reduciendo en manos y cabezas. Entonces, hay planes que reescalar, cosas que dejar ir, porque las personas que estamos en el equipo somos capaces de ejecutar una cierta cantidad y una escala de proyectos, además de pensar, escribir textos, hacer la comunicación, estar en los eventos, hacer el *fundraising*, cuidar las casas, cuidar al resto del equipo. Es mucho a la vez. Es importante reconocer que también hay una capacidad para ejecutar cantidades limitadas de fondos, con el recurso humano y los demás recursos con los que la organización cuenta. El dinero *per se* no hace a la institución mejor.

so Lo mismo fue necesario en Beta: hicimos crecer el equipo para poder manejar más fondos, y defender el derecho a mejorar las condiciones en las que se hacía el trabajo pre-existente antes de seguir creciendo.

pau Del 2013 al 2017 TEOR/éTica funcionó en una lógica de "minimuseo". Crecimos un montón hacia un modelo institucional. Pero también estábamos estructuradas así: una directora general, un curador en jefe, una productora general, una comunicadora, un montajista, etc. Mi lectura es que TEOR/éTica tenía que "no morir" después del fallecimiento de Virginia, y

operar de esa forma fue una manera de fortalecer la organización y darle el empuje necesario para continuar. Pero ahora estamos en otro momento.

SO Pienso en una conversación que tuvimos Nico y yo durante la producción de *Fuera de Trabajo* sobre cómo, al gestionar un proyecto, comenzábamos con toda la ilusión de una coedición autofinanciada en modelo cooperativista y al final terminamos repartiéndonos las deudas para que en nuestro caso fueran absorbidas por becas de fundaciones. Las personas en las organizaciones sentimos que podíamos seguir asumiendo más y más tareas con el fin de abaratar costos a expensas de nosotres mismes.

Me pregunto si podemos sincerarnos absolutamente con el lugar que ocupamos o las maneras en que operamos dentro del sistema del arte. Si el trabajo cultural puede ser anticapitalista al obviar o contradecir las lógicas del sistema, o si es posible operar como organización de una forma completamente sin fines de lucro. ¿Qué significaría eso? ¿Es posible navegar el sistema del arte sin incurrir en distintos tipos de acumulación de capital o de deuda?

Estamos hablando de economías más allá de nuestras organizaciones, y en Puerto Rico estamos viviendo una crisis principalmente relacionada con una deuda de hace como 15 años (otras personas dirían que hace más de 500 años). Esa crisis condiciona muchas cosas: plantearse en relación con la deuda en este país es plantearse en relación con el poder. Cuando leímos la traducción de Cráter Invertido de *Los abajocomunes* de Moten y Harney en un grupo de estudio en Beta-Local, nos

sirvió mucho esa idea de que la deuda es impagable, que la quiebra es un estado de ser y que podemos existir quebrades. A mí todavía me trabaja mucho la imaginación, como un reconocimiento o una aceptación no-pasiva de la circunstancia, que de alguna forma es tener cierto tipo de agencia ante la deuda.[6]

Sin embargo, Moten escribe desde las entrañas del imperio y la universidad corporativa, lo sé por experiencia propia con la New York University. Así que me siento obligada a balancear esa postura con otras más ancladas en la realidad de las en-

6 "La condición rota del lugar es una condición general que debe ser celebrada y protegida. Otra expresión para nombrar el rechazo de esa condición –que toma la forma de las fronteras y cercas propriativas [sic] que forman cicatrices en la tierra, con el deseo materializado de suturar sobre nuestra común incompletud– es el "colonialismo del colonizador," cuya tendencia a restaurar y, por tanto, a volver a constituir un todo de manera reduccionista y, a menudo, asesina, es una brutalidad epocal. Queremos reconocer que lo que nos debemos, a falta de una mejor frase, los unos a los otros no puede ser ni pagado ni calculado. No puede haber una compensación adecuada. Es una deuda que no debe tornarse en curable al extender el crédito, mucho menos mediante el ajuste de cuentas. Entonces tenemos que tratar de entender que "reconciliarse con" lo que podemos llamar la completud no-excluyente de la ruptura que compartimos no es otra cosa que la destrucción radical y reconstrucción de lo que Frank Wilderson denomina nuestra "capacidad negra de desear." [...] Sanar, volverse integral, es dado en la negación de un estado de completitud. Esto se vuelve claro ahí donde la claridad tiende tanto hacia la celebración como a la crítica, cuando nos damos cuenta de que lo que se debe no puede ser poseído y que la incalculable deuda que nos debemos los unos a los otros eclipsa la incalculable deuda que nos deben. Nos deben una reparación imposible. Nos debemos los unos a los otros el agotamiento de su régimen físico y metafísico, lo cual significa hacer estallar la estructura que está enraizada en la idea de los unos y los otros. En este sentido, como en cualquier otro, la alegría y el dolor son inseparables." Aline Hernández, Luciano Concheiro, Juan Pablo Anaya, Yollotl Alvarado, Cristina Rivera Garza, "Conversación abajocomunes", en Stefano Harney y Fred Moten, *Los abajocomunes*, *Planear fugitivo y estudio negro*. Cristina Rivera Garza, Juan Pablo Anaya y Marta Malo (trad.) (México: Cooperativa Cráter Invertido, 2017), 242-244.

deudadas,[7] para quienes la deuda coloniza el futuro –no solo de los países sino de las personas– de formas ineludibles. El capital aprovecha la crisis para "reconfigurar las formas de trabajo, los modos de consumo, los parámetros de ingreso y las relaciones sexo-genéricas".[8] El régimen de la deuda en lugares como Puerto Rico y México, donde se ha impuesto una Junta de control fiscal o donde interviene el Fondo Monetario Internacional con un poder superior al del gobierno electo, define una nueva relación entre deuda y acceso a derechos. También define unas formas de colonialidad que obligan a poner en perspectiva las ideas de quienes trabajamos por la descolonización en Puerto Rico.

pau Siempre operamos en déficit en el sentido de que nunca alcanzamos a resolver todas las necesidades que hay en nuestros contextos.

so Eso es súper potente. Es una condición fundamental del trabajo que hacemos: siempre operamos en déficit. Igual que nuestro trabajo es impagable, nuestro trabajo es insuficiente. Todo el tiempo operamos en déficit.

Cuando Paula hablaba del trabajo que están haciendo como uno "mucho más silencioso", yo iba a preguntar: ¿pero a quién ustedes se deben? ¿Con quién están en deuda? Tenemos una idea de

7 Véase Ariadna Godreau Aubert, *Las propias: apuntes para una pedagogía de las endeudadas* (Cabo Rojo: Editora Educación Emergente, 2018).

8 Silvia Federici, Verónica Gago y Luci Cavallero (eds.), *¿Quién le debe a quién? Manifiesto de la desobediencia financiera. Ensayos transnacionales de desobediencia financiera* (Buenos Aires: Tinta Limón, 2021), 3.

que somos para y nos debemos a una comunidad creativa, y eso es una cosa muy amorfa. También a veces en la práctica nos debemos a lo que nos pide la gente que nos financia y los números que tenemos que presentarles de impacto, participación y audiencia. ¿Quién se va a llevar la impresión de que no están trabajando?

pau Son fantasmas, son fantasmas. Eso sería entrar en paranoias porque nunca le vamos a caer bien a todo el mundo. Me refiero a que siempre hay alguien que está quedando excluido. En ese sentido es que digo que es el déficit. Si tengo dinero para seis becas, o puedo escoger solo a diez artistas para un proyecto, siempre va a quedar gente afuera.

so Quiero conectar ese reconocimiento de todo lo que no logramos abarcar con la idea de estar quebrades que mencionaba antes.

pau Es muy importante insistir en que nuestro ecosistema es tan frágil y se ha venido tan abajo que de repente la presión que está puesta sobre organizaciones sin fines de lucro como las nuestras es muy grande y en realidad no podríamos ser responsables de reactivar una escena artística o de ser de repente las únicas que damos becas. Ahí está el peligro del debilitamiento de todos los ministerios de cultura o de toda la institución pública en general. A nosotras no nos interesa tomar ese lugar. Esa no es la idea. La idea era entrar en conversación, ser parte de un entramado cultural.

formas de intercambio

so ¿Cuáles son nuestras estrategias para compensar la falta de recursos monetarios?

¿Qué cosas son impagables y se sostienen a través de nuestras relaciones? Comenzamos la sección hablando de las distintas economías que nos atraviesan, y esto incluye aquellas que no están monetizadas. Consideramos central reconocer de manera explícita que existen, precisamente porque en muchas ocasiones no las nombramos o nos resulta difícil verlas con claridad. ni

Aquí deseamos establecer al menos algunas líneas de discusión, compartir ideas o ejemplos de proyectos sugerentes que han definido estructuras organizativas para lidiar con el cuidado, los afectos, el desgaste o la sostenibilidad desde herramientas como el mutualismo, la cooperación o las economías territoriales de largo aliento. Al mismo tiempo consideramos importante hacer una distinción entre la cooperación o el apoyo mutuo y aquellas formas de sostenimiento de redes de privilegios, que tienen más que ver con formas de las economías simbólicas directamente vinculadas a capitales concretos.

economías de la amistad, trueque, tequio, reciprocidad

Aquí hablamos de economías solidarias y de reciprocidad, basadas en la amistad y en las relaciones, y partiendo de las condiciones de nuestros contextos y de las formas en que gestionamos préstamos solidarios, ni

colaboraciones, etc., entre personas y espacios.

so No nos interesa asumir lenguajes financieros para mercantilizar las relaciones sino más bien hacer constar que, aunque operamos inevitablemente dentro de un sistema económico, nuestros modos de ser y hacer superan las relaciones de poder y valor que este sistema pretende imponernos.

ni

En México existen diversas formas establecidas de cooperación colectiva, como el tequio,[9] que consiste en el aporte de los miembros de una comunidad al común y para beneficio de todes. Esta figura, habitual en pueblos regidos por sistemas normativos internos, se refiere al trabajo no remunerado para el cuidado de toda la comunidad. Formas habituales son, por ejemplo, deshierbar y reparar los caminos, dar mantenimiento a escuelas, instalar servicios como el drenaje o el agua potable o reproducir, sembrar y cuidar árboles en las tierras comunales.

Las condiciones materiales de nuestras prácticas nos han empujado en muchas ocasiones a establecer mecanismos alternos al uso del dinero como redes de trueque, bancos de tiempo, monedas sociales o solidarias, tequio y otras alternativas de cooperación que no pasan por la remuneración. Uno de los problemas es que no siempre se establecen mecanismos transparentes para la asignación de tareas y correspondencias, lo cual tiende a invisibilizar mucho del trabajo, a desgastar las relaciones y, eventualmente, a minar los proyectos organizativos

9 El vocablo proviene del nahuatl *tequiutl* y refiere al trabajo tributado. En quechua a este tipo de trabajo se le conoce como *mink'a*.

dada la falta de estructura.[10] Reconocer y nombrar estas prácticas, así como procurar sistematizarlas, nos permite atender y evitar lógicas autoprecarizantes, muy comunes en el sector cultural.

¿Cómo evitamos que las economías de la amistad se tornen contra nosotres? En muchas ocasiones, el frágil marco que establecemos con el propósito de sostener actividades que de otra forma serían irrealizables nos empuja a montar economías potentes pero insostenibles dada la escasa regulación interna o la falta de acuerdos. Si el trueque, el tequio o la remuneración en especie son una potencia de configuración de otros horizontes no monetizados, es necesario pensarlos inscritos en diálogo y bajo ciertas formas de equivalencia con la economía mercantil en

10 Un ejemplo que vale revisar como un intento serio por sistematizar monedas solidarias y otras formas de intercambio son el tumin (dinero en totonaco), moneda alternativa que se comenzó a utilizar en el municipio El Espinal, en el estado mexicano de Veracruz, en 2010, y que actualmente se ha diseminado a otras regiones del país. Véase Junta de buen gobierno, *Aceptamos tumin. Mercado alternativo, economía solidaria y autogestión* (Xalapa: Intersaberes, 2014). Dentro de las pedagogías artísticas, el artista mexicano Taniel Morales ha explorado y descrito distintas dinámicas y modelos de economías alternativas como las mayordomías, la permuta, los objetos comunitarios, el banco de tiempo (*Tloke Nawake*) y el varo, una moneda solidaria desarrollada y utilizada en el Faro de Oriente en la Ciudad de México. Véase Taniel Morales, *Manual de maestros que lloran por las noches* (Guanajuato: Secretaría de Educación, 2016), 73-74. José Miguel González Casanova ha tratado de implementar formas de intercambio a través de la Cooperativa Autónoma de Comercio Artístico de Obras (CACAO), un directorio que buscó explorar vías creativas de intercambio artístico (2013). Asimismo, ha trabajado recientemente con la *Heterotópica Universidad de Nodos Autónomos Móviles* (HUNAM), una plataforma educativa autogestionada y desescolarizada que cuenta con una moneda solidaria para el pago de servicios basada en el tequio. "¿Qué es HUNAM?", en Heterotópica Universidad de Nodos Autónomos Móviles (2019), hunam.mx/heterotopica-universidad-de-nodos-autonomos-moviles-0

la que irremediablemente navegamos, para redibujarlos sin extenuar nuestra energía.

so En Puerto Rico decimos que "lo prometido es deuda", sugiriendo que estamos todo el tiempo tramitando dentro de economías variadas que superan el dinero. El campo del arte y la cultura en nuestros contextos se sostiene porque siempre que las ambiciones superan los recursos se puede contar con una red de relaciones que ayuda a llenar los vacíos y satisfacer las carencias. Esperar por las condiciones económicas propicias para hacer un proyecto muchas veces no es una opción. Trabajar de forma aislada sin cultivar vínculos con una comunidad más amplia, tampoco.

mutualismo

pau En su lenguaje común, Arts Collaboratory define mutualismo del siguiente modo:

> El mutualismo es la manera en que dos organismos de diferentes especies existen en una relación en la cual cada individuo se beneficia de la actividad del otro. Las interacciones similares dentro de la misma especie se conocen como cooperación. Las relaciones mutualistas crean nuevas maneras de coexistir. El mutualismo puede ser contrastado con la competencia inter-especie, en la cual cada especie experimenta salud reducida, con explotación o parasitismo, en el cual una especie se beneficia a cuestas de la otra. Arts Collaboratory propone tener relaciones mutualistas entre todas las organizaciones compañeras.[11]

11 Tomado de la sección Lenguaje Común del *AC Future Plan* 2016-2020, versión en español.

La atención a estas relaciones de beneficio mutuo en el reino animal y en las sociedades humanas es la base fundamental del argumento que hace el naturalista y filósofo anarquista Piotr Kropotkin contra las teorías que enfatizan la importancia de la competencia.[12] Kropotkin tampoco cae en la trampa romántica de pensar que el apoyo mutuo surja del amor o la bondad innata, sino que argumenta que tiene ventajas pragmáticas para la sobrevivencia, y que por eso ha sido promovido a través de la selección natural.

En mis días de voluntaria con Occupy Sandy[13] declarábamos: "Apoyo mutuo, no caridad", para posicionarnos frente a la economía del desastre, y similarmente en Puerto Rico surgieron los Centros de Apoyo Mutuo luego del paso del huracán María como proyectos flexibles que buscaban atender de manera no jerárquica las necesidades cambiantes de comunidades afectadas. Aunque la Oficina de manejo de emergencias de Nueva York establece en sus protocolos que las víctimas de un desastre no deben ser quienes ofrezcan servicios de emergencia, el sentido común (y el instinto de sobrevivencia) operan al contrario. Sabemos que no estamos soles en la crisis y la mejor forma de ayudarnos a sobrevivir es uniendo fuerzas con les vecines. Así mismo sobreviven las escenas de arte interdependientes, los proyectos autofinanciados y el trabajo cultural en

12 Piotr Kropotkin, *El apoyo mutuo: un factor de evolución* (Logroño: Pepitas de Calabaza, 2016 [1902]).

13 Respuesta voluntaria ligada a las redes de colaboración y trabajo político que fueron tejidas en el seno del movimiento Occupy Wall Street, surgido después del paso del huracán Sandy por la ciudad de Nueva York y que operó de manera descentralizada en comunidades devastadas por la tormenta por más de un año.

muchas de sus iteraciones. Quizás porque el arte siempre ha estado en crisis, o porque nuestras prácticas culturales responden a nuestras realidades materiales. No es que el dinero sea irrelevante, es que es solo un factor dentro de muchos otros intercambios que hacen las cosas posibles.

cooperativismo abierto

El cooperativismo abierto es un modelo propuesto por Guerrilla Translation (GT) que se basa en las redes entre pares (P2P) y el procomún o bien comunal, así como en las cooperativas tradicionales. Es una crítica a la economía colaborativa de plataformas como Airbnb o Uber, que facilitan procesos controlados por sus propietaries y extraen valor en forma de rentas o tarifas. El cooperativismo abierto está basado en cuatro pautas: 1) Se rige por un estatuto interno orientado al bien común. Entre otras cosas, esto implica que factores como los derechos sociales y la protección ambiental no se externalizan, sino que se integran a la matriz operativa legal. 2) Debe tener múltiples copartícipes; es decir, busca otorgar derechos a todos los participantes de la cadena de valor económico, no solo a les cooperativistas. Esto incluye el trabajo afectivo y reproductivo, la creación de comunes y otras formas de trabajo invisibilizado. 3) Se coproduce de manera activa la creación de bienes comunes materiales e inmateriales. El intercambio es recíproco para generar así nuevos bienes comunes que pueden fomentar la acumulación cooperativa (no capitalista) utilizando licencias de reciprocidad. 4) Requiere de una organización político social de escala mundial, aunque la producción sea local. Una cooperativa

ni

abierta trata de diseñar a nivel global y fabricar a nivel local, y genera a partir de ello economías locales capaces de adaptarse en términos de alcance, no de escala.[14]

En este modelo, los derechos y las obligaciones se distribuyen entre miembres y otres copartícipes a partir de una matriz que valora y cuantifica la confianza y la corresponsabilidad para definir las interacciones. Así, dependiendo del grado de involucramiento en la cooperativa, se accede a mayores responsabilidades, así como beneficios.[15]

olla común

pau

El concepto de "olla común" también lo traigo del lenguaje común de Arts Collaboratory. Es un término usado para referirnos a una especie de repositorio donde están nuestros recursos en común. Ha sido vital reconocer como recursos no solo lo que es monetario. También entran en la olla común otros recursos como el tiempo, el cuido, la experiencia, el conocimiento, las herramientas de gestión e incluso los ecosistemas, los contextos y las relaciones de cada organización. Se pone en la "olla común" todo aquello que queremos y podemos compartir con quienes son parte de nuestras redes de afines y afectos.

14 Ann Marie Utratel y Stacco Troncoso, "Del cooperativismo de plataforma al cooperativismo abierto", trad. Georgina Reparado, en *Guerrilla Translation*, guerrillatranslation.es/2018/06/06/del-cooperativismo-de-plataforma-al-cooperativismo-abierto/. Véase también "Nuestro modelo de gobernanza", guerrillatranslation.es/nuestro-modelo-de-gobernanza/

15 Para conocer en detalle el Modelo de gobernanza para la Organización Cooperativa Distribuida empleado por Guerrilla Translation, véase "Distributed Cooperative Organization (DisCO) Governance Model V 3.0", en wiki.guerrillamediacollective.org/Distributed_Cooperative_Organization_(DisCO)_Governance_Model_V_3.0

economías del cuidado: huelga de expos y cachimbómetro

pau

En Costa Rica popularmente se dice “se me llenó la cachimba de tierra” para manifestar que se está rebasando la paciencia de alguien. Es una advertencia, una manera de decir: “¡Hasta aquí, ya no más!”. Entonces, inventamos la figura del cachimbómetro para medir cualitativamente todo lo referente al cuido y a la conciencia de nuestra existencia e interdependencia en términos de los recursos financieros, materiales, intelectuales, emocionales, y/o espirituales que nos sustentan. Apunta a pensar ampliamente en cómo nos sostenemos, como individues y como organizaciones, en relación a lo que hacemos y a cómo lo hacemos. También cuestiona o pondera las nociones de productividad, éxito y valor frente a sostenernos de manera coherente y sana como parte de un ecosistema vivo e interdependiente.

Un buen ejemplo de esto fue lo que llamamos en TEOR/éTica “huelga de expos” durante el 2017. Se juntaron una serie de factores importantes; primero, estábamos transicionando nuestra estructura organizacional hacia la codirección, y segundo, éramos las anfitrionas de la Asamblea General de Arts Collaboratory que sucedió en Costa Rica ese mismo año. La “huelga de expos” básicamente consistió en no producir ninguna exposición de arte en nuestros espacios. El tiempo y el espacio que esta acción liberó era indispensable para repensar nuestro modelo de organización y además revisar con mayor cuidado cómo queríamos usar los espacios físicos con los que contamos. El cómo usamos nuestros espacios cambia las dinámicas rela-

cionales que son posibles con los distintos públicos que entramos en contacto. Liberar las casas de TEOR/éTica de la dinámica de producción y relación expositiva nos permitió ensayar con encuentros más espontáneos y experimentales. Gracias a esto hubo espacio para la Alter Academia, el grupo de estudio ¡UPE! y la organización en residencia. Incluso para la asamblea de Arts Collaboratory, la casa de TEOR se convirtió en un comedor para 60 personas.

Por otro lado, en el "Glosario de una ficción operativa", reflexionábamos sobre los cambios de humor y sobre cómo lidiar con ellos en el trabajo colectivo de la siguiente manera:

Dentro del trabajo en colectivo, el ánimo y los humores de cada quien tienen efectos profundos en el grupo. Los momentos de dificultad se hacen más llevaderos cuando se comunican de manera clara y se le hace saber al grupo en dónde se encuentran las energías. El cachimbómetro es nuestra manera de medir cómo está cada una. Sabemos que podemos emplearlo para comunicar que tenemos la cachimba llena; que necesitamos empatía. Esta a veces se traduce en espacio, en silencio, y a veces en escucha o contención, o simplemente en la conciencia del estado de la otra. Nos sirve para medir la energía del grupo preguntando qué marca el cachimbómetro personal de cada cual. Es una de las maneras en las que practicamos el afecto y el cuido hacia los estados emocionales y las vidas personales de cada una.

El cachimbómetro es una idea y no un objeto. Se manifiesta por mensaje de texto, por email, por salidas espontáneas o por donde se pueda. Cuando es-

tamos jodidas –fuera de nuestro centro–, hablar es complicado. Tener una palabra divertida y específica es tener una llave que nos permite usar el humor para acceder de una manera más fluida a zonas que son difíciles, sensibles, oscuras y poco transitadas.[16]

economías de la visibilidad y capital simbólico

SO Quizás la economía más insidiosa dentro del campo del arte es la del capital simbólico, que a veces mercantiliza los afectos, las relaciones y hasta las posturas políticas para apropiarse de ellas y convertirlas en fichas de intercambio y acumulación. Precisamente porque el arte se vale de la potencia del símbolo es que esta economía pesa tanto como mecanismo para la visibilidad, que en el mundo del arte es sinónimo de poder.

Al reconocer esta realidad ineludible, como organizaciones podemos buscar potenciarla, aprovechando el impacto que pueda tener el que usemos nuestra visibilidad para el beneficio de otres, ya sean invitades a proyectos o eventos, recipientes de becas, participantes de programas, etc. También podemos usar ocasiones en las que se nos ofrece visibilidad para desviarla en la dirección de otres, como cuando hemos convertido una invitación a Beta-Local en invitaciones a les participantes de La Práctica o a pasades colaboradores de la organización, como un mecanismo para darle continuidad a estas relaciones y des-

16 Lola Malavasi, Daniela Morales, Paula Piedra y Dominique Ratton, "Glosario de una ficción operativa", en *Buchaca* 5 (2018), 11.

centralizar la atención que se vierte sobre Beta.[17] Estas interacciones más adelante se convierten en líneas en CVs, en menciones de biografías o reseñas, y otras iteraciones en las que esa visibilidad adquiere valor. En el caso de Beta-Local y TEOR/éTica, este capital simbólico

pau sin duda alguna

so tiene una tasa de cambio mayor en el exterior que a nivel local.

Sin embargo, precisamente por este tema de la percepción y las distorsiones que crea la distancia, vale la pena reflexionar sobre el rol que juegan las redes sociales hoy en día. Así como la amistad ha pasado a ser también sinónimo de un interés superficial en seguir la presencia virtual del otre, la palabra compartir pasó de ser un imperativo ético que se nos enseñaba de niñes a un mecanismo de réplica, amplificación y autopromoción. Las redes se han vuelto plataformas para espectacularizar nuestras relaciones, nuestros gustos y logros profesionales, al etiquetar a diestra y siniestra a otres que a su vez repostean y derraman sus likes y emojis en los comentarios. Cada publicación, sea fija o pasajera (como un *story*), asume un público cómplice o clientelar. Tenemos la opción de llevar una página personal o profesional, privada o pública, pero ¿a quién engañamos con eso? Se genera, acumula e intercambia capital simbólico por todas las vías. Para les artistas que no tenemos galería que nos

17 En 2019, por ejemplo, el Queens Museum invitó a Beta-Local a colaborar con un día de programación y participamos junto a decenas de pasados colaboradores en una exhibición temporera y una publicación editada por Christopher Rey Pérez.

represente, la necesidad de autopromocionarse y anunciar regularmente por las redes qué hacemos y con quién andamos trabajando se siente casi como un deber. ¿Cómo se enteraban les curadores de a quiénes debían seguir antes de Instagram? Ya parece una memoria distante.

4 estrategias operativas

Estrategia

Del lat. *strategĭa*: ‘provincia bajo el mando de un general’, y este del gr. στρατηγία (stratēgía): ‘oficio del general’, der. de στρατηγός (stratēgós): ‘general’.
1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Operativo, va

Del lat. tardío *operatīvus*.
1. adj. Dicho de una cosa: Que obra y hace su efecto.
2. adj. Prepara
do o listo para ser utilizado o entrar en acción.
3. m. dispositivo (organización para acometer una acción).

ni

En los pasados tres capítulos hemos definido, disputado y expandido términos de uso general asociados al mundo laboral en el que operamos. Una parte indispensable del trabajo cultural en estructuras no tradicionales es desarrollar un lenguaje que nos ayude a articular estrategias de resistencia ante la institucionalidad normativa. Así nombramos nuestras formas particulares de hacer las cosas. También el lenguaje propio nos sirve para compartir metodologías potencialmente útiles para otres. Usualmente tomamos prestados términos de diversos campos de conocimiento, experiencias puntuales, chistes internos, metáforas y hasta comentarios de amigues. Las estrategias operativas son un arsenal de herramientas con las cuales explicar e inscribir lo que observamos que hacemos.

pau

Desde TEOR/éTica, en el 2018 adoptamos el término "ficción operativa", usado por Virginia Pérez-Ratton para referirse al acto de imaginar y hablar de una región centroamericana como mecanismo para posicionar en el ámbito internacional las prácticas artísticas contemporáneas que se producían desde este contexto. En la codirección de TEOR/éTica, este concepto nos ha permitido referirnos a unas formas de hacer que están siempre en construcción, revisión y reconstrucción. La ficción operativa nos permite operar un proceso o una organización que se imagina al caminar. Asumimos que no todo está resuelto y no aspiramos a tener certeza para seguir adelante.

so

Hablar de lo que hacemos siempre conlleva una combinación de realidad y aspiración que, al compartir con otres, nos compromete y nos hace más fiscalizables.

Lo importante no es si somos todo lo que decimos ser, sino cuánto trabajamos por estar a la altura de esa narrativa. A veces hay que cuidarse de no creerse demasiado el cuento, y asegurarse de tener gente cerca con la honestidad crítica necesaria para confrontarnos con lo que no queremos ver y empujarnos cariñosamente.

mi

Desde sus orígenes, Beta-Local se piensa como una herramienta. ¿Pero qué tipo de herramienta? Se podría pensar que para cada ocasión en la cual una herramienta sea requerida, incluso una piedra o un palo pueden ser adaptados para cubrir las necesidades del momento. A ese tipo de herramientas les podríamos llamar "herramientas ocasionales". Nos gusta pensar a Beta-Local como una herramienta ocasional, una herramienta física, como también una conceptual.

Es importante hacer una distinción entre el uso original que pensó el fabricante de una herramienta o artefacto y el uso o los usos que eventualmente estos tendrán. Esta es una importante distinción, ya que todos los artefactos pueden usarse para más cosas de las que fueron pensadas en su origen o incluso haberse diseñado para múltiples propósitos. Un ejemplo de esto puede ser una tarjeta de crédito, que se diseñó y se utiliza para efectuar pagos pero también podría utilizarse para abrir una puerta si fuera necesario.

El registro o la evidencia más útil para el análisis de estas herramientas son sus huellas de uso. El método arqueológico utiliza el análisis de las huellas de uso para identificar las funciones de artefactos como herramientas, al examinar las modificaciones en sus "superficies de trabajo". Grietas,

fracturas, erosión, desgastes, residuos, manchas, quemaduras, deformaciones, pulidos, tajos y golpes son algunas de las marcas valiosas para determinar cómo una herramienta fue usada y puede usarse. Nos imaginamos a Beta-Local como un ajuar de herramientas ocasionales, donde absolutamente todas sus partes pueden usarse de la manera que sea necesaria para completar una tarea o idea. Una puerta puede ser ocasionalmente la superficie de una mesa; una canasta de leche, un taburete; un encendedor, un abridor de cervezas; una botella de ron, un florero; un libro, un arma; y un archivista, un poeta. Entonces, los programas de Beta-Local son los instrumentos para la transformación dinámica y constante de todas esas partes.

Sin afán de formular recetas –más bien con el propósito de incentivar la construcción de imaginarios conjuntos–, los términos en este capítulo dan cuenta de distintas maneras de generar posicionamientos, negociaciones y marcos de referencia. Estas estrategias ayudan a evitar terminología desgastada para describir el trabajo cultural. Incluimos algunas propias, de organizaciones afines y de colegas con la intención de compartir y multiplicar tácticas que aporten a la dura tarea de articular formas alternativas de hacer trabajo cultural en colectivo.

ni

defender el placer

so

Si no defendemos el descanso y la felicidad, nadie lo hará por nosotres (lo mismo va por nuestros derechos laborales).

Hay que defender el *break* de almuerzo, las vacaciones, los fines de semana, el día de estudio, tiempo para ejercitarse y tiempo para las relaciones afectivas. Tiempo para despegarse de la computadora y el móvil. Tiempo para flotar en el mar. Esa defensa es un acto político.

El espíritu de trabajo al que aspiro es *chillin riguroso*, como describió a Beta-Local la amiga y curadora ecuatoriana María del Carmen Carrión. Una mezcla balanceada de trabajo, sustancia y gozo.

ponernos en contexto

t-e-e

¿Cuáles son las preguntas y las urgencias que dan forma a nuestros contextos particulares? ¿Desde dónde leemos y dialogamos? ¿Desde dónde hacemos? ¿Con qué herramientas? El contexto no es el escenario inerte donde ocurren cosas, sino las articulaciones vitales que condicionan la manera en que algo ocurre. En el t-e-e, tomar decisiones acerca de los títulos a publicar y planear un calendario editorial después de la pandemia es muy distinto a los años previos. Han cambiado las prioridades y los debates. Nos lo pensamos más, acompasamos el ritmo para poder leer qué es lo que pasa a nuestro alrededor y hacia dónde orientar el diálogo. Reconsideramos la escala de los proyectos en cuanto a su tamaño y su tiraje, la distribución y en general el grado de industrialización de los procesos y –sobre todo– de las relaciones que los permiten. Se trata de reformular el

valor, como también de informalizar estratégicamente el hacer.

Primero, *acompasar el ritmo*. Los eventos, las publicaciones, las actividades expositivas como expectativa y demanda productiva tienden a la aceleración. ¿Cómo encontramos los propios ritmos? ¿En qué medida cambian estos ritmos según el humor y la energía? ¿Y los fondos? ¿Cuáles son las fuerzas externas e internas que influyen en nuestro propio ritmo? Acompasar el ritmo, en nuestro caso, implica bajar la intensidad. Si nunca nos ha apremiado el volumen de producción y la entrega permanente de novedades como exige la industria editorial, ahora nos lo tomamos con más calma. La prisa mata (es el nombre de la colección de publicaciones a la que le dedicamos energía actualmente): la aceleración del capital y la especulación literalmente matan al extender las fronteras de la extracción. Nos negamos a participar de sus lógicas. Vamos despacio y, a veces, no vamos. La lentitud desquicia al capital.[1] La calma no es rentable para la lógica productivista; es una apuesta política. Paralelamente *reconsideramos la escala*, que en nuestro caso tiene que ver con el volumen de ejemplares impresos, las redes de distribución e incluso la extensión de los textos. Esto permite eludir altos costos e ir al paso con procesos de traducción y edición, con maquetación e incluso circulación. Hemos sopesado la escala también al volver a privilegiar la impresión con duplicador electrónico por encima de la impresión

1 Esto lo escribió Vivian Abenshushan en redes sociales a raíz de las quejas mediáticas acerca de la lentitud de respuesta de Andrés Manuel López Obrador durante su participación en debates televisados entre candidatos presidenciales de México durante 2018.

industrial, cosa que hacíamos cuando iniciamos con la editorial. Limitamos la producción industrial a volúmenes extensos que resultarían más caros en tirajes cortos. En lugar de 700 o 1000 ejemplares en una imprenta externa, hemos vuelto a imprimir 200 o 300 ejemplares y reeditamos si es necesario. Nos interesan los ensayos cortos, más que libros extensos; son más puntuales y estratégicos, más adecuados a la circulación hormiga en los márgenes de las cadenas de distribución de la industria. Partimos de que no podemos ni debemos operar bajo la inercia de la lógica de crecimiento permanente en la que nos han educado. Cuando hablamos de reformular el valor como elemento central de posicionamiento, nos referimos a cómo construimos valoraciones que permitan hacer de maneras más gozosas y estratégicas en términos políticos. *Reformular el valor* es orientar los esfuerzos alrededor de debates urgentes y al mismo tiempo producir formas "inasimilables por cualquier sistema cultural 'oficial'", que no sirvan para "el sistema de intercambio, en la economía, en la circulación dentro de ese sistema, ni aún bajo la especie de signos explícitos de disidencia".[2] Es también trocar las lógicas de la acumulación por otras lógicas vinculares, de producción de sentido e intervención en la realidad concreta alrededor de la reproducción de la vida toda. Prisa mata está orientada en ese sentido: apunta a compartir reflexiones y debates acerca de horizontes civilizatorios distintos a los del

2 Adriana Valdés, "Señales de vida en un campo minado (la situación chilena y la hipótesis de un arte refractario)", citado por Nelly Richard, *La insubordinación de los signos (cambio político, transformaciones culturales y poéticas de la crisis)* (Santiago de Chile: Cuarto Propio, 2000),16-17.

capital que favorecen relaciones interdependientes y bioculturales de reproducción de la vida. Su propósito es dar cuenta de los problemas, pero sobre todo apuntar a procesos existentes localizados que nos permitan agitar la imaginación política. Por último, la *informalización estratégica del hacer* tiene que ver con movernos en los bordes de la profesionalización, con permitirnos seguir los procesos de aprendizaje al virar el rumbo, desburocratizar esos mismos procesos con los cambios de ruta, de formas, de criterios de valoración para adecuarnos a las circunstancias, que en nuestro caso tienen que ver con contribuir a la construcción de imaginarios que disputen el consenso de la imposibilidad de salir de la crisis ecosocial. Que nos permitan acabar con este mundo del expolio para sembrar uno nuevo desde abajo.

32° east | ugandan arts trust

collectively

Teesa Bahana, directora general de 32° East | Ugandan Arts Trust[3] cuenta que *Collectively* (en español "Colectivamente"), es un programa que surgió como una manera de reconocer y responder a las necesidades monetarias expresadas por distintos artistas que no cuentan con un trabajo formal remunerado. La organización independiente de arte 32° East | Ugandan Arts Trust identificó que ocasionalmente requiere de apoyo con distintas tareas que superan su pequeño equipo de planta. En esta coyuntura, *Collectively* funciona como una lista en la que los artistas se inscriben y a la cual el equipo de 32° East acude

3 32° East | Ugandan Arts Trust (Kampala, Uganda), ugandanartstrust.org/

cada vez que requiere de apoyo en distintas tareas o actividades (incluso de índole administrativo) y que puedan ser asumidas por personas ajenas a la organización. Cada una de estas tareas o actividades son remuneradas de acuerdo a un pequeño salario estándar establecido para compensar el tiempo de les artistas.

tequio

lugar común

En Lugar Común[4] hemos decidido llamarle *tequio* al trabajo que hacemos para proyectos y actividades de interés común sin remuneración económica. *Construimos juntes espacios de congregación* basados en la lógica del tequio (trabajo puesto al común), la autoconstrucción y los vínculos afectivos. Así hemos construido tres diferentes espacios públicos de usos múltiples mientras abogamos por dinámicas de convivencia, aprendizajes compartidos, comidas y amistades. Actualmente sabemos que existe una satisfacción al finalizar una obra, imaginamos la celebración de cierre y hemos generado experiencia en la organización, gestión y construcción colectiva. Nos *desvinculamos* de agentes institucionales y de fines partidistas para no reproducir lógicas de esos grupos y mantener autonomía de expresiones y lenguaje. De esta manera *mantenemos el carácter periférico*, local y de afiliación al territorio por haber crecido en el barrio donde sucede el proyecto, y procuramos conservar un tejido vecinal abierto a la participación.

Hemos tratado de responder a la energía colectiva y a las capacidades del

4 Lugar Común (Oaxaca, México), instagram.com/lugarcomunoax

grupo a través de *pausas o periodos de hibernación*, en lugar de mantener trabajo forzoso, programas permanentes u obligaciones. Esto también está en función del dinero. En el pasado nos ha preocupado que sin dinero no hay proyecto, pero las pausas nos han enseñado que Lugar Común se sostiene de nuestro ánimo individual y grupal, así como de otras economías sensibles como la amistad, la celebración y la comida.

te cambio lo tuyo por lo mío

platohedro

Te cambio lo tuyo por lo mío es más que un intercambio. Se trata de compartir, incluso lo incompartible, ya que no se basa en el criterio de propiedad sino en lo que nos pertenece a todes como bien común. Es una invitación a honrar el común, el compromiso de cuidarlo colectivamente y a ponerlo en circulación.

Cuando Platohedro[5] comenzó en el 2004 como iniciativa independiente audiovisual, contábamos con una sede junto con otros colectivos en el barrio Boston de Medellín. Teníamos muchísimas ideas que queríamos poner en práctica y para eso necesitábamos apoyo. Teníamos amigues y no teníamos plata. Apelamos a los afectos y entendimos que desde la amistad, la complicidad y las confianzas era posible construir sueños con otres, de manera conjunta, y que de esta forma podríamos lograr cosas que ni por asomo conseguiríamos solas.

Desde entonces, Te cambio lo tuyo por lo mío ha sido y sigue siendo una de las maneras intuitivas de generar sostenibi-

5 Platohedro (Medellín, Colombia), platohedro.org/

lidad en Platohedro. El proceso se sostiene en varios pilares:

→ *Cada parte puede aportar al bienestar en común* algunos recursos, sean estos materiales, de infraestructura, emocionales, de conocimientos y saberes, o de tiempo, entre tantos otros.
→ La *generosidad*, ya que nos brindamos sin necesidad de tener una moneda de intercambio o definir un valor específico de vuelta.
→ La *confianza*, que nos permite comprender que, a su ritmo y a su tiempo, se manifestará la ayuda mutua.

Todos estos pilares se conectan con el principio inspirador del Buen Conocer, que se basa en compartir saberes, habilidades, objetos, e ideas, con el fin de afianzar las más diversas creaciones: videos, circuitos, maceraciones, destilaciones, dibujos, fanzines, música, cualquier expresión que se consolide por medio del encuentro de varias personas, conocimientos, destrezas, afectos, sueños, materiales, equipos técnicos, espacios y críticas.

Te cambio lo tuyo por lo mío ha ido permeando la cotidianidad de los procesos educativos que la organización lleva a cabo con la esperanza de lograr aprendizajes significativos en cada ser que llega a Platohedro.

Se podría decir que es la convergencia de eso que tiene uno, que tiene la otra, que tiene aquel, y que nos hace falta para ser todes.

círculos de trabajo, ritmos y citas

guerrilla translation

En Guerrilla Translation[6] hemos diseñado formas de organización para acortar las distancias entre quienes conforman la cooperativa, por ejemplo los círculos de trabajo.[7] Esto es similar a otras cooperativas, asociaciones o colectivos en los que se organizan distintos círculos según la naturaleza del trabajo a realizar: comunidad, desarrollo, sostenibilidad, legal/financiero, medios afines, trabajo remunerado, trabajo pro-bono, página web y tecnología, etc. Aunque haya círculos formados por todos los integrantes de la coop (como comunidad, trabajo remunerado o trabajo pro-bono –pilares de la coop–), otros cuentan con algunos integrantes únicamente. A fin de cuentas, no todas las personas saben de todo. Eso sí, cada círculo cuenta con un "administrador", una persona que se encarga un poco de dirigir las riendas de ese círculo. No obstante, ese rol es periódico y el hecho de formar parte de uno u otro círculo no es algo permanente.

Al tratarse de un colectivo digital, Guerrilla Translation no cuenta con un lugar físico como tal donde nos reunimos, así que hemos establecido unos ritmos comunitarios[8] para suplir de alguna forma la falta de contacto personal. Esos ritmos se llevan a cabo *de forma diaria, semanal/quincenal y trimestral* y son los que insuflan de vida al colectivo. Como se puede imaginar, utilizamos distintas herramientas para comunicarnos según la finalidad del

6 Guerrilla Translation (el mundo), guerrillatranslation.es
7 wiki.guerrillamediacollective.org/Working_Circles
8 wiki.guerrillamediacollective.org/Community_Rhythms

mensaje a transmitir: Slack para comunicación "en directo" y más instantánea, Loomio para poder discurrir sobre ciertos temas que implican una mayor elaboración y que revisten mayor importancia a nivel interno, Trello para organizar las tareas dentro de los círculos, etc. En el caso de los *ritmos diarios*, tenemos un canal de chat en Slack donde hacemos nuestro check-in diario, que consiste en cuatro partes: 1) *Ayer*, donde comentamos lo que hicimos ayer en relación a la coop (algo así como un diario); 2) *Hoy*, donde expresamos cómo nos sentimos en el día de hoy (similar a la charla que tendríamos con nuestros compañeros de oficina al llegar al trabajo), 3) *Bloqueos*, donde hablamos de los posibles problemas o dificultades a las que nos estamos enfrentando (estén o no relacionadas con el trabajo) para poder buscar soluciones y echarnos una mano unas a otras y 4) *Bienestar*, donde hacemos una pequeña reflexión sobre cómo vamos a tratar de buscar un remanso de paz y felicidad en ese día en particular. Así expuesto puede parecer un poco aburrido o quizás personal el ofrecer tanta información a nuestras compañeras, pero la confianza que tenemos en las demás es tan grande que nos ayuda a acortar esa distancia digital entre nosotras y conocernos más. Al final, escribir esta pequeña intervención es equivalente a preguntar "¿qué tal?" en una oficina convencional.

También contamos con un proceso de "citas" (o "noviazgo", podría decirse)[9] a la hora de incorporar a un nuevo miembro a la coop. Somos conscientes de que nues-

9 wiki.guerrillamediacollective.org/Dating_Phase_for_Transition_Translators

tro modelo de trabajo no es ordinario y adaptarse a los ritmos, herramientas y forma de trabajar de nuestro colectivo puede requerir algo de tiempo. Por eso hemos establecido un periodo de nueve meses en el que la persona interesada en formar parte de él pueda ir recibiendo conocimientos y un acompañamiento para ver si finalmente "hay *match*" o no por ambas partes.[10]

coherencia

so "Seremos coherentes con el contexto" es nuestro lema y nuestra aspiración. Nicolás Guillén Landrián, cineasta experimental cubano, fue condenado por ser "incoherente con el contexto cubano" en la época de la revolución; por ser raro, irreverente y desobediente. En Puerto Rico, ser coherentes con el contexto es el acto verdaderamente radical, frente a una mezcla de estados de negación y fantasías asimilacionistas.

pau Me gustaría pensar que cuando definimos nuestro contexto lo hacemos en capas: desde lo geográfico pasando por lo social, lo político y lo económico. También mirando desde lo local nuestro lugar en lo regional y lo internacional. Me parece relevante el ejercicio de vernos en lo micro y lo macro, como quien hace *zoom in* y *zoom out* de manera constante para calibrar y recalibrar.

El contexto sensibiliza al organismo de trabajo. Es importante para nosotres hacer un ejercicio constante de sentir y pensar nues- mi

10 Todo esto y mucho más está en la Wiki de Guerrilla Translation, un repositorio de información sobre su modelo de gobernanza, organización, mejores prácticas, etc., wiki.guerrillamediacollective.org/Main_Page

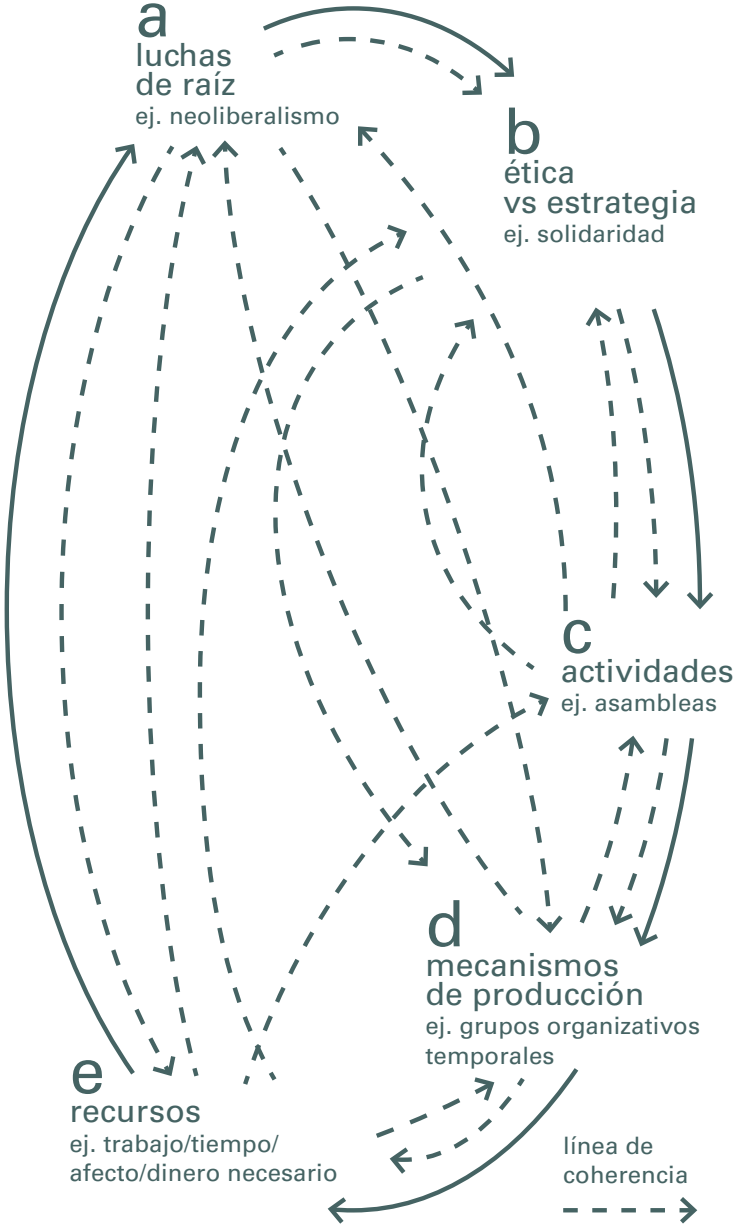
tro contexto. Este ejercicio termina la mayoría de las veces en discordancia y molestia. El trabajo entonces es proteger a nuestro organismo de ese contexto construyendo una armonía interna y haciendo sentido.

SO El nombre de Beta-Local plantea un estado de prueba constante sobre lo local. La reflexión sobre qué prácticas artísticas y formas de trabajo responden al contexto de Puerto Rico es un ejercicio continuo y descolonizador. Muches hemos llegado a Beta después de estudiar o vivir en otros países. El énfasis en contextualizarnos ayuda a sincerarse con las formas de hacer que responden a este lugar, desde lo material a lo económico. En mi práctica artística aprovecho la escala del archipiélago y cómo facilita encuentros y relaciones, y así socializo ideas entre personas que frecuentemente se convierten en colaboradores y cómplices. Produzco confiando en la sabiduría colectiva y la intuición, conectando pistas, coincidencias, historias y experiencias compartidas con distintes otres que me acompañan en el proceso.



Fotografía de Mariola Rosario.

En el *Arts Collaboratory Future Plan 2016-2020* se hace referencia a la "cascada de coherencia" como una herramienta para "revisar correspondencias y coherencia entre actividades, luchas, éticas, presupuesto / trabajo y mecanismos de producción" (p. 5). Esta cascada de coherencia está conformada por 5 partes: a) luchas de raíz, b) ética vs. estrategia, c) actividades, d) mecanismos de producción y e) recursos. Lo que propone esta herramienta es revisar lo que hacemos como organizaciones partiendo de entender cuáles son nuestras luchas de raíz (todo aquello que aspiramos cambiar, revertir y/o resistir). Una vez que tenemos esto claro, se establecen principios éticos alineados con nuestra estrategia. La cascada de coherencia se activa al pensar si las actividades que proponemos, así como los mecanismos de producción y la manera en que se tienen los recursos para hacerlas, son coherentes con nuestra ética, y si contribuyen a resistir y/o desarticular lo que establecimos como nuestras luchas de raíz. Personalmente, pienso que esta herramienta propone de manera simple algo que es bastante más complejo, ya que no es un asunto binario como coherente/incoherente. Si bien muchas veces esta cascada de coherencia más bien señala nuestras incoherencias, por lo menos ayuda a visibilizarlas y a ponerlas sobre la mesa. Es decir, permite echar a andar procesos de desaprendizaje/aprendizaje, nos abre la posibilidad del tanteo y el error, algo que en TEOR/éTica hemos nombrado "fracasar mejor".


a
luchas
de raíz
ej. neoliberalismo
b
ética
vs estrategia
ej. solidaridad
c
actividades
ej. asambleas
d
mecanismos
de producción
ej. grupos organizativos
temporales
e
recursos
ej. trabajo/tiempo/
afecto/dinero necesario
línea de
coherencia

yina jiménez suriel

Yina Jiménez Suriel,[11] investigadora y curadora dominicana, cuenta:

> Mi práctica está intrínsecamente ligada al *viaje como metodología* para hacer vida, por lo que pensar el viaje y desde el viaje es parte intrínseca de mi código ético, no por la acción *per se* sino más bien por sus principales componentes: conciencia de lo efímero, la errancia, el tráfico de saberes y la gestión de vínculos, y cómo estos cuatro factores pueden ofrecer estrategias para operar.
>
> *La conciencia de lo efímero* es lo que hace que un desplazamiento se constituya en viaje. No eres un viaje, estás en un viaje; es un movimiento finito definido por el tiempo. La conciencia de lo efímero produce una sintonización particular entre la situación y el momento, y genera una relación recíproca. Esto es distinto a la conciencia de lo temporal en el campo de los modos de producción, donde la relación es unilateral y de abuso. Cuando dicha relación unilateral deja de ser "funcional", provoca el desplazamiento de la parte explotadora hacia otro lugar, repitiendo incansablemente esta dinámica hasta el desgaste.
>
> *La errancia*, por su parte, es la instauración de la duda esencial, saberse fuera de los marcos convencionales de funcionar, descartar lo seguro y apostar por formas distintas de hacer y operar. Errar es el acto de pensar el recorrido que hacemos mientras reflexionamos, desechar caminos

11 Yina Jiménez Suriel (Santo Domingo, República Dominicana), instagram.com/yinajimenezs

rectilíneos y creer en los curvos. Está en el sentido opuesto al concepto de productividad del sistema socioeconómico en que vivimos. La errancia es una apuesta por la experiencia, por el hacer haciendo, por la andanza sin objetivo aparente.

El tercer factor, *traficar saberes*, se refiere a nuestro accionar consciente o inconsciente al pensar y reflexionar en los propios términos de la experiencia vivida, pero fuera del radar del colonialismo; sin que esas ideas sean filtradas por el entramado neoliberal. Con ello, no se pretende encontrar cosas mejores, sino observar y asumirse repositorio de saberes colectivos. En este tipo de tráfico, la oralidad es fundamental: a través de ella se transmiten saberes del entorno sociocultural inmediato devenido en una memoria histórica colectiva. Quizás lo particular de la oralidad frente a la escritura es precisamente que la primera se estimula y ocurre en simultáneo con otras acciones, mientras escribir exige hacer únicamente esa actividad.

En un viaje pensamos con y en la otra persona: *se gestionan vínculos* en unas lógicas de relaciones que exigen mutuo (re)conocimiento hasta en las formas de hacer. En el sur global, con realidades socioeconómicas singulares, no debemos pensar bajo lógicas de la academia occidental, donde el conocimiento está compartimentado para su explotación. *Nuestro contexto exige generar conocimiento desde lo relacional*, a partir de las multiplicidades interconectadas del ser, el saber y el valer, como planteaba Édouard Glissant.

infraestructura de la imaginación

casa ma

En Casa MA,[12] al no contar con un espacio físico propio y trabajar con base en temas y artistas dejades de lado por las narrativas oficiales, la estrategia general asumida para la sobrevivencia del proyecto ha sido construir una *infraestructura de la imaginación*, una que permita pensar qué otra realidad es posible.

En ese sentido, los últimos años hemos investigado sobre artistas centroamericanas que han transformado nuestra manera de entender el arte y los procesos sociales pero ha sido también difícil observar cómo la escasa infraestructura institucional sigue descuidando los archivos y las producciones de artistas históricamente excluidas. En la actualidad y luego de la pandemia de Covid-19, Centroamérica enfrenta innumerables desafíos, desde procesos democráticos inestables hasta la escasez de recursos e instituciones dedicadas al arte, así como el desinterés gubernamental y legislativo. Incluso algunos museos y hasta ciertas universidades han mostrado poco interés en velar por los archivos producidos y las experiencias en el campo de las artes visuales y no han hecho esfuerzos por ponerlos a disposición de la investigación y del público en general. Ante esta realidad consideramos urgente revisitar archivos, conversar con artistas, y plantear otras miradas y lecturas sobre prácticas estéticas del pasado y del presente con una mirada crítica, analítica y feminista.

12 Casa MA (San José, Costa Rica) es un proyecto independiente formado por Susana Sánchez Carballo y Gala Berger, casamacr.org/

Llamamos infraestructura de la imaginación al acto de pensar estrategias con otres, visualizando juntes nuevas familias en las cuales permanecer, nuevos espacios que ocupar, que son redes invisibles que se van componiendo diariamente. No necesitamos grandes presupuestos, salas de exposición lujosas o muchos libros impresos al año. Mientras nos tengamos les unes a les otres podemos seguir imaginando y construyendo.

En Casa MA, construir esta infraestructura de la imaginación, además pasa por otras estrategias como *escuchar*, visibilizar la *historia al revés* y ser *feministas aguafiestas*.

Escuchar puede parecer simple, pero escuchar es una estrategia muy valiosa en épocas donde hay muchas personas hablando. Además, una herramienta importante de nuestro quehacer es el énfasis en las conversaciones orales que nos permiten una gran flexibilidad técnica para realizar desde entrevistas remotas hasta la capacidad de viajar sin necesidad de equipo. Asimismo, preservar estas memorias en audio hace posible que su tratamiento sea múltiple. La voz es sin duda una de nuestras principales estrategias. Debido al escaso material impreso que sobrevive en la región, nuestras voces son memorias resistentes al fuego, las inundaciones, el espacio limitado e incluso la invasión de plagas.

Historia al revés. Cuando entrevistamos a las artistas que hacen parte de nuestro proyecto Relatos extemporáneos,[13] siempre sentimos que estamos escuchando la historia de cabeza. Nuevas conexiones

13 Casa MA, *Relatos Extemporáneos* (2020-2022), open.spotify.com/show/4lOCn69NUJ9wp3dAUYUgtk

surgen de escuchar desde otro ángulo y todo lo que aprendimos en realidad era otra cosa.

Feministas aguafiestas. Este es un término de Sara Ahmed, que sigue siendo útil ahora, cuando la reciente ola feminista pareciera que está perdiendo fuerzas, cuando los gobiernos son más represivos que nunca y parece que nuevamente perdimos la partida. Nos abrazamos a la idea de seguir siendo una organización incómoda, de seguir apretando la herida, de decir abiertamente y públicamente que no estamos de acuerdo, que muchas gracias pero mejor no.

crear nuevos términos

guerrilla translation

En Guerrilla Translation las estrategias de resistencia ante la institucionalidad normativa en particular se han basado en nuestro propio modelo de gobernanza,[14] como colectivo de traductores y activistas en primer lugar, y como cooperativa más adelante. Nos encanta la dimensión lingüística que puede adquirir el dar forma a una realidad y de hecho, como traductoras, es un tema que nos toca bien de cerca. Por poner un ejemplo, cuando tradujimos *Libres, dignos y vivos: El poder subversivo de los comunes*,[15] de David Bollier y Silke Helfrich, nos dimos cuenta claramente de lo importante que es crear nuevos términos que sean capaces de describir nuevos patrones de creación del procomún[16] para así poder compartirlos, difundir y aumentar su impacto.

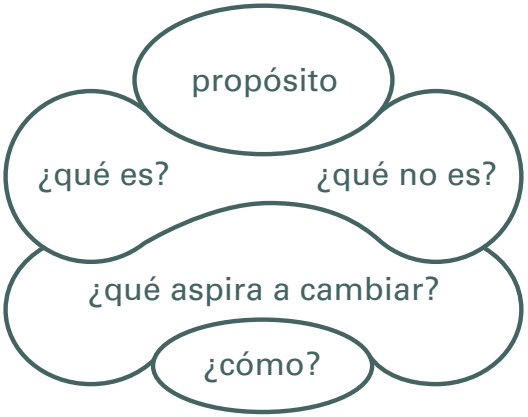
14 guerrillamedia.coop/es/nuestro-modelo-de-gobernanza/
15 freefairandalive.org/es/
16 freefairandalive.org/es/patrones-e-ilustracions/

pau

El término *caórdico*, a nivel conceptual, lo hemos entendido como un espacio donde existe la ilusión de un caos ordenado, un caos en el que es posible ubicarse si se formula una buena pregunta que lo empiece a ordenar. Como lo aprendimos de las facilitadoras del Art of Hosting de Grecia en la asamblea de Arts Collaboratory del 2018, se puede entender como permanecer en un espacio fértil donde la transformación sea posible y continua. Es decir, no ordenar tanto que se generen estructuras inamovibles ni desordenar al punto de que las estructuras se desintegren por completo.

A continuación comparto dos herramientas con las cuales es posible situarse en espacios caórdicos. En ambos casos se trata de espacios que generan procesos de autoevaluación y planificación que responden a nuestros ritmos, con lógicas internas que nos protegen de la presión por satisfacer las expectativas y los estándares de instituciones financiadoras, o de instituciones culturales públicas o privadas, que buscan imponer los espacios de negociación.

La primera herramienta la aprendí en el 2017, cuando colaboré con Manuel Morales y Sofía Suárez, miembros de Semillas: arquitectura en comunidad. A partir de la elaboración de un *marco lógico* para conceptualizar un proyecto o un programa, se plantea una serie de preguntas (ver diagrama en pág. 208) cuyas respuestas, a las que ojalá se llegue con otres interlocutores, sirvan para esclarecer las ideas, las intenciones y las maneras en las que queremos llevar a cabo la iniciativa.

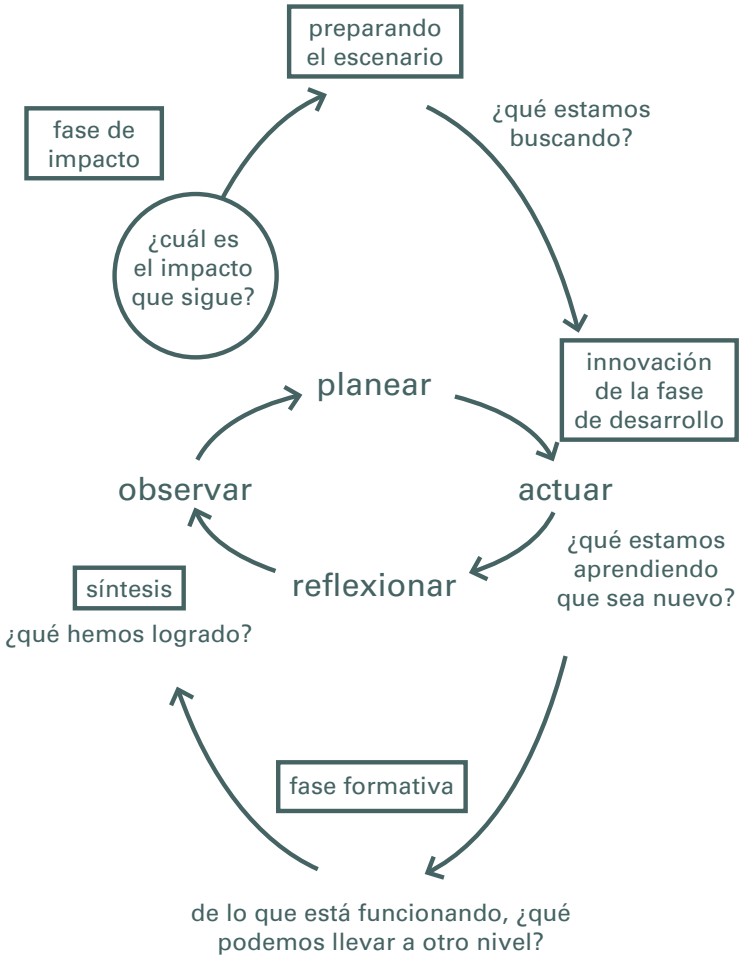


La segunda herramienta es la del *aprendizaje cíclico*, mi traducción libre de *cyclical learning*, un término que surgió en la asamblea general de Arts Collaboratory del 2018 cuando estábamos en Jordania. En una sesión de trabajo de la cual fui parte, se discutía cómo aprender de lo que hacemos en nuestras organizaciones a partir de metodologías dinámicas, sensibles a los contextos específicos y fáciles de compartir con agentes externos a la organización.

Definitivamente un concepto como *caórdico* e incluso una mirada a los ciclos de la naturaleza alimentan esta herramienta en el sentido de que se entienden las organizaciones como entes vivos y por lo tanto cíclicos. La pregunta central que alimentaba esta conversación era cómo cambiamos el estándar de un "sistema de evaluación sumativa" a un "sistema de aprendizaje cíclico" en el que las cosas, las personas y las organizaciones no pueden ser resumidas.

De esta manera, el ciclo del aprendizaje se puede entender en cuatro etapas:

planear, *actuar*, *reflexionar* y *observar*. Una organización, un programa o un proyecto puede estar en cualquiera de esas cuatro etapas. Para cada etapa existe un enfoque distinto del cual se puede aprender algo (ver diagrama en ésta pág.).



Cuando la herramienta del aprendizaje cíclico se practicó en Arts Collaboratory, se identificaron los siguientes beneficios:

→ Nos permite entender la manera en la que hacemos las cosas. Esto puede pasar a nivel individual y moverse a un nivel colectivo, va de lo implícito a lo explícito. La manera en la que hacemos las cosas se convierte en nuestra propia práctica.

→ Cada organización aprende de lo que está logrando pero además lo comparte con su ecosistema, el cual incluye gente involucrada en la organización y sus proyectos, además de la red de AC y quienes la financian.

→ Cuando estamos repitiendo algo porque funciona, la evaluación es predecible y se puede estandarizar. Pero cuando estamos en un contexto de creciente cambio y complejidad, una organización o proyecto requiere de otro tipo de abordaje evaluativo. El aprendizaje reemplaza la evaluación; las prácticas de aprendizaje logran captar el valor de nuestro trabajo.

→ Una organización puede cambiarse a sí misma a partir de la forma en que se evalúa a sí misma. Cuando se adopta un ciclo de aprendizaje como parte de la cultura organizativa, hay espacio para abrazar el cambio y el fracaso como oportunidades de mejora. El fracaso es una oportunidad de aprendizaje, hasta elaborar un reporte del fracaso sirve para aprender.

Otro ejemplo de espacios caórdicos en TEOR/éTica han sido los grupos de estudio (incluido este mismo Manual). Los grupos de estudio son iniciativas que surgen a raíz de una inquietud, una idea,

un deseo o una pregunta compartida entre unas personas que se ponen de acuerdo para explorar eso que las reúne sin tener un proyecto preconcebido. La dinámica del grupo de estudio es exploratoria y experimental, en su desarrollo surgen distintos proyectos o resultados que a la vez alimentan otros procesos (curatoriales, editoriales, artísticos, etc.) tanto a nivel organizacional como a nivel individual en cada participante.

opacidad

tumbalacasa

En tumbalacasa hace tiempo esbozamos algunas ideas sobre la opacidad, una noción clave en nuestra práctica. La opacidad figura como un principio de acción tenaz para navegar la implacable demanda de transparencia que proviene de las estructuras e instituciones que articulan y sustentan el capitalismo contemporáneo. Si la vigilancia y el poder que subyace a esta exigencia de "claridad" se realiza únicamente a través de la legibilidad de aquello que se desea controlar, la opacidad se revela como una especie de *infrapoder* que revierte o bloquea dicha demanda.

A partir de este principio que sigue informando nuestro quehacer, hemos compuesto un repertorio de formas discretas de resistencia que se despliegan con singularidad propia en diversos contextos y situaciones vinculados al trabajo cognitivo (artístico y cultural). Por ejemplo, el *estrabismo práctico* es una forma de visibilidad táctica con la cual se trastoca la correspondencia entre lo que hacemos y lo que se percibe que hacemos. Es una estrategia que solo nos ha resultado efectiva cuando la hemos practicado colectivamente. Exi-

ge intuición, escucha mutua, solidaridad afectiva, complicidad y resonancia. Desde el rodeo o la confusión, el uso compartido de una práctica estrábica refracta la demanda de productividad y permite recuperar nichos de autonomía. Es una manera de estirar el lenguaje, de deformarlo de tal manera que podamos cubrirnos con él. Desde esta ambigüedad, hemos compartido secretos, afectos, trucos y chismes con otres que también han orientado su praxis hacia la fuga, la deserción, el ausentismo, la retórica, el disimulo, la autodefensa o el anonimato.

El estrabismo práctico es una estrategia que se desdobla de distintas maneras. Mencionar un ejemplo concreto podría reducirlo o simplificarlo a la forma en la que ésta se cristalizó en una situación particular. Nos parece que la potencia que subyace en ésta y otras estrategias que han derivado del principio de opacidad no consiste en la descripción exhaustiva de su contexto, (que sin duda le da a cada una su expresión propia) sino en las poéticas/políticas que suscitan y que les permiten acoger situaciones y contextos diversos. A la pregunta que nos hacen sobre la situación que dio lugar a esta estrategia, responderemos que, en términos generales, el despojo, y de manera particular, como una manera de contrarrestar colectivamente la fragmentación del trabajo en minúsculas partículas de especialización y monotonía, los efectos de las espinas que punzan nuestros cuerpos en la repetición de un hacer sin pensar, un pensar sin sentir, un sentir sin contactar con nuestras emociones, del adelgazamiento persistente del sueño, de la colaboración sin desbordamientos, del movimiento sin fricción, de la conexión sin

pausas ni respiros, del desgaste sin escucha, del mandato de resiliencia, de escribir, editar y traducir sin parar, de un presente que nos separa de nosotres mismes y de proyectarnos con otres.

la pausa, la duda, el disenso

la ruidosa oficina

Para LaRuidosaOficina,[17] colectivo de arte+educación, gestión y mediación artística, la invitación a compartir una estrategia operativa nos llega en un momento en el que no podemos escribir a seis manos o contestar al unísono porque no estamos cohesionadas ni logramos mantener nuestra usual dinámica de trabajo.

Catalina Tenorio explica:

> En este contexto, la estrategia que me gustaría formular es una que responda si es posible (y vale la pena) tener un colectivo y trabajar con personas con las que ya no se comparten exactamente los mismos intereses, donde los tiempos se volvieron destiempos. Pero no tengo (no tenemos) aún una estrategia que responda a esto. Sería lindo que alguien o algo nos dijera justamente qué hacer ante esta situación (y en la vida en general). Pero vamos a tener que descubrirlo nosotras mismas, como suele suceder. Por el momento, al parecer lo que toca es aceptar la duda, la incertidumbre, la molestia e intentar hacer las paces con el no saber. Repito que sería lindo que alguien o algo pudiera responder

17 LaRuidosaOficina (San José, Costa Rica), laruidosaoficina.com/

cómo volver a estar cerca, cómo ser honestas con lo que deseamos o no deseamos, cómo conciliar ganarse la vida con hacer procesos poéticos en los que solo ganás momentos memorables, que son mucho, pero no pueden ser todo.

Al escribir esto, pienso que nuestra estrategia para "hacer juntas" siempre fue la fiesta. La fiesta pequeña y cotidiana, vernos para chismear, para comer, para reírnos o compartir la mierda, y de paso trabajar. Y aunque de seguro esto no resuelve todo, quizás sí sea lo que necesitamos en este momento, una fiesta-pequeña para reencontrar (o no) el asombro por lo que se hace y por las otras, un espacio en el que logremos que no nos moleste el no saber qué hacer y así hacer las paces reales con la incertidumbre y con la distancia, momentánea o permanentemente. No todo en la fiesta es luminoso o alegre, pero sí suele ser revelador.

Por su parte, Marga Sequeira comenta:

> Mi estrategia robada y aprendida con esfuerzo para el trabajo en artes, pero también para muchas otras cosas de la vida es la honestidad con lo real.[18]
>
> Percibir
> Implicarse
> Afectarse
> Accionar
>
> El trabajo colectivo requiere, en lo más básico, tiempo, voluntad y deseo. A veces

18 Concepto de Marina Garcés, filósofa española, en "La honestidad con lo real", *La escena en curso*, laescenaencurso.files.wordpress.com/2015/01/la_honestidad_con_lo_real.pdf

una depende de la otra: sin deseo no hay voluntad, sin voluntad no hay tiempo, y sin tiempo no hay trabajo colectivo.

Después de un año de pausa nos ha sido difícil volver a juntarnos y encontrar tiempo para trabajar en colectivo. En ese año, yo al menos llené el tiempo para La Ruidosa con otros proyectos y ahora no soy capaz ni de escribir 266 palabras para este ejercicio. Entonces, en lo personal, he decidido asumir que, colectivamente, nos falta uno, dos o los tres elementos, y he decidido también tratar de estar en paz con eso. Nos juntamos desde el deseo y la voluntad. Nos falta el tiempo. Para encontrar tiempo, necesitamos recuperar el deseo y la voluntad.

Nos encontraremos, nos juntaremos, pensaremos y haremos en colectivo cuando nos regresen el deseo, la voluntad y el tiempo. Y si no regresan, pues seguro que no haremos. La estrategia, entonces, es estar en paz también con la idea de que si nosotras no hacemos, no pasa absolutamente nada. Mi estrategia individual es seguir poniéndole voluntad a mi deseo y seguir haciendo tiempo para aquellas cosas que me provocan, me afectan y me implican, porque mi trabajo en artes pasa también por una necesidad política de acción.

ética de la impermanencia

Todo tiene su final,
nada dura para siempre,
tenemos que recordar
que no existe eternidad.
–Willie Colón

so Ya sea por el clima, el desinterés, la desinversión u otros fenómenos naturales y políticos, vivimos en contextos donde la impermanencia es una realidad de vida abarcadora. Asumir lo efímero como una condición inherente a nuestros campos de acción puede ser emancipador si lo tomamos como motivación para no aferrarnos a proyectos, estructuras, cosas materiales o ideas. El budismo plantea el desapego como una práctica clave para la libertad.

La capacidad de renunciar, parar, cerrar, no hacer, cancelar, reposicionarse, abandonar, reevaluar, terminar o disolver, es quizás la que mejor refleja nuestro poder de resistencia ante los sistemas que estructuran el trabajo cultural que hacemos.

pau Esto implica desde pausar y/o cancelar un proyecto o dejar ir una colaboración hasta cerrar temporal o permanentemente una organización.

so El reconocimiento de nuestro control sobre este límite puede motivar al riesgo y a la experimentación, así como a retener un sentido de agencia frente a las fuentes de financiamiento públicas o privadas, a nuestras propias juntas de directores o a las políticas públicas de los gobiernos de turno.



¡OJO CON LOS MECANISMOS DE CAPTURA!



Definimos *captura* como la apropiación o privatización de un bien común material o intangible para el usufructo privado. Esto implica políticas que someten lo que hacemos a su mera rentabilidad económica o simbólica, así como a su instrumentalización al ser incorporado como parte de programas sociales gubernamentales. La cosificación y la reducción de la creatividad a un servicio, la patrimonialización de lugares o saberes para su aprovechamiento económico, la reserva de derechos de propiedad intelectual o la explotación de la subjetividad (por ejemplo, la creciente necesidad individual de producir contenidos para las redes sociales), son mecanismos de captura. En resumen, constituyen nuevos cercamientos que constatan que la única forma de subsistencia de las relaciones capitalistas es mediante la ampliación permanente de sus fronteras extractivas. Los mecanismos de captura permiten que la maquinaria de extracción funcione, es decir, son las políticas públicas o privadas que trabajan con una lógica y un lenguaje que facilitan el despojo de bienes, espacios y sentidos, y contribuye a la desarticulación de los vínculos comunitarios y al debilitamiento del procomún. Una característica de los mecanismos de captura es que normalizan, homogenizan e introyectan las lógicas transaccionales y tienden a impedirnos imaginar otro tipo de relaciones posibles.

¡OJO CON EL LENGUAJE!

En el capítulo anterior compartimos algunas estrategias que diversos agentes empleamos en nuestras organizaciones para lidiar con el desgaste y la demanda de productividad, aprender de nuestros propios procesos y anteponer el gozo al trabajo. También compartimos formas de nombrar y conceptualizar las maneras en que nos localizamos en nuestros contextos desde lenguajes propios. No obstante, somos conscientes de que estas estrategias están expuestas a la captura. Nuestras organizaciones se colocan en un

lugar incómodo y contradictorio al producir lenguajes que luego son manoseados o capitalizados por diversos agentes e instancias que tienden a descontextualizarlos, simplificarlos y vaciarlos de significado.

EL LENGUAJE ES UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA LOS MECANISMOS DE CAPTURA

El lenguaje, al ser un elemento cultural fundamental, está vivo, en constante transformación y por lo tanto es propenso a la banalización y a que incluso se pierda en la especulación o incorporación de sistemas de medición cuantitativa. Las estructuras de poder hegemónicas reproducen sus lógicas coloniales, extractivistas y patriarcales apropiándose fácilmente de palabras, conceptos, signos e imágenes para servirse de ellas. Las lógicas de la "economía creativa" o "naranja", el coleccionismo, la filantropía, los circuitos comerciales y las institucionales del arte son solo algunas de las fuerzas externas que ejercen poder sobre nuestro trabajo e imponen sistemas de valoración, formas de narrar o hasta imaginarios de lo posible. Por tanto, es crucial defender el lenguaje que nos sirve a nosotres, contextualizar las palabras que usamos, afirmar los posicionamientos políticos a los que estas responden, e incomodar sin pena a quienes quieran tergiversar nuestros discursos.



Accesibilidad Activación Alianza público/privada Alternativo Ancestral Archivo Arte en comunidades Arte político Artivismo Autogestión Bien común Cadenas de valor Cambio verde Capital humano Capital semilla Ciudad creativa Ciudad verde Ciudadanía Cocreación Colaboración Colectivo Comercio justo Compartir Comunidad Conectividad Convivialidad Creatividad Crisis climática Democracia Desarrollo Diversidad Ecología Economía del visitante Ecosistema Eficiencia Emergente Emprendimiento Equidad Escala Experimental Facilitadores Feminismos críticos Fiscalización Gestión cultural Gobernanza Horizontalidad Impacto Inclusión Incubadora Independiente Innovación Innovación social Intercambio Interdisciplinario Intermediarios Inversión cultural Interseccional Intervención Laboratorio Medición Memoria colectiva Métricas de valor Participativo Patrimonio Práctica Social Profesionalización Progreso Propiedad intelectual Protección del medio ambiente Radical Red Reescritura de la historia Rentabilidad Residencia Resiliencia Responsabilidad social Revitalización Saberes situados Sociedad civil Sustentabilidad Tecnología Territorio Transformación urbana Valor agregado Visibilizar Zona de oportunidad

Los contextos desde donde hablamos tienen sus particularidades pero los patrones y discursos se repiten. Aquí aludimos a la manera en que se han incorporado mecanismos de patrimonialización y desplazamiento de personas (eso que llaman gentrificación o aburguesamiento) en donde el discurso de la economía creativa y el turismo cultural juegan un rol central; a las condiciones de precariedad que nos llevan muchas veces al emprendedurismo y el automercadeo; al sometimiento a los mecanismos de rendición de cuentas que moldean lo que hacemos mediante indicadores útiles para nuestros financiadores.

Aunque estamos inevitablemente inmiscuides en este sistema del arte, es importante reconocer los trucos, las trampas y los espejismos. Para romper los paradigmas establecidos, tenemos que primero entender y sospechar de los lenguajes, los motivos y las formas. Sería iluso pretender separarnos completamente de estos sistemas de poder, pues son parte de las condiciones de juego que atraviesan a nuestras organizaciones, pero un análisis constante puede ayudarnos a establecer límites, a resistir exigencias, a subvertir expectativas y a no tragarnos el cuento.



para navegar este manual

¿Qué tipo de trabajadores queremos ser?
¿Qué acciones lo harían posible?

1. **Definir el marco ético laboral que queremos defender**
   ¿Qué tipo de trabajo cultural nos interesa hacer y cuál no?
   ¿Cómo definimos nuestra sostenibilidad?
   ¿Qué sistema de valores permite esa sostenibilidad?
   ¿Qué tipo de financiamiento estamos dispuestes a aceptar y cuál no?
   ¿Qué tipo de discursos estamos dispuestes a asumir y cuáles no?

2. **Retar la individualidad y asumir compromisos colectivos**
   ¿Qué cuidado necesitamos de otres?
   ¿Qué podemos ofrecer?
   ¿De qué formas el trabajo cultural puede permitirnos espacios para ensayar otros tipos de relaciones y modelos de cooperación?
   ¿Cómo generamos modelos de vida en coalición con otres con preocupaciones similares?
   ¿Cómo asumimos principios de organización colectiva más allá de nuestras afinidades más obvias para enfrentarnos a los problemas que nos acechan?
   ¿Qué tipo de alianzas necesitamos construir para disputar derechos colectivos que no pertenecen únicamente al sector artístico y cultural?

3. **Reconocernos en un contexto neoliberal de transformaciones en el acceso a la cultura**
   ¿Cómo afrontamos las lógicas de producción competitivas y la fragmentación de lo colectivo?
   ¿Cómo defendemos nuestro carácter de ciudadanes en lugar de convertirnos en simples productores/consumidores?
   ¿De qué formas podemos liberar el conocimiento y el trabajo cultural de lógicas mercantilistas?
   ¿Qué otras economías podemos poner en práctica en lugar de torpemente fortalecer un sistema económico que a todas luces no es viable?
   ¿Qué tipo de políticas e inversiones públicas le exigimos al Estado para garantizar el acceso a la cultura?