

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA


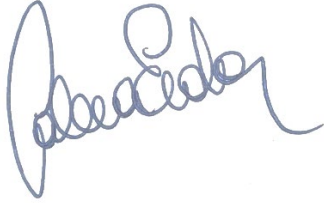
El caso de Ronda Cultural como modelo de gestión cultural sostenible para organizaciones de la sociedad civil.

AUTOR: VALERIA ESCOLAR

DIRECTOR: HÉCTOR SCHARGORODSKY

OCTUBRE 2024

ANEXO PRESENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría: M24V
Nombre y apellido del alumno Valeria Escolar		Tipo y N° de documento de identidad DNI 33.182.406
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2021-2022	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final El caso “Ronda Cultural” como modelo de gestión cultural sostenible para organizaciones de la sociedad civil.		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final		
		
Aclaración: HÉCTOR SCHARGORODSKY Lugar y fecha: Buenos Aires 3 de octubre de 2024.		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico schargorodsky@gmail.com		Teléfonos 11 5662 7246
Fecha Buenos Aires, 12 de octubre de 2024	Firma del alumno	
		

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi mamá, Ingrid Sverdlick, por hacer que todo sea posible, a Julia Lusquiños y Ariel Chittaro por su apoyo incondicional en cada paso de este camino.

A todas las personas que, con dedicación y compromiso, hicieron de Ronda Cultural una realidad, y a las instituciones que confiaron en el proyecto, creyendo en su valor y en su impacto.

A la Maestría, por brindarme la oportunidad de analizar y profundizar desde una perspectiva académica todo el trabajo realizado en Ronda desde la gestión cultural, y a Héctor Schargorodsky, por su valiosa tutoría y acompañamiento en este proceso.

Resumen

Este trabajo final de Maestría aborda la problemática de la sostenibilidad en las organizaciones de la sociedad civil (OSC), enfocándose en Ronda Cultural como caso de estudio. El objetivo principal es analizar cómo Ronda construyó un modelo de gestión cultural sostenible, promoviendo el derecho de acceso a la cultura y el desarrollo profesional de jóvenes en el sector cultural. El análisis se estructura en torno a cuatro ejes: la transformación institucional de Ronda, desde su desarrollo como política pública hasta su consolidación como OSC, las estrategias para promover el acceso a la cultura, la conformación de una plataforma para jóvenes profesionales y el modelo de negocios.

Entre los principales hallazgos, se destaca que Ronda logró consolidarse como una OSC sostenible a través de la combinación de ingresos provenientes de fondos públicos, alianzas con instituciones privadas y aportes de la sociedad civil. Se identificó también que la mediación cultural fue clave en su estrategia para promover el derecho de acceso a la cultura, y que como plataforma de trabajo logró impulsar el desarrollo de jóvenes profesionales y la generación de empleo en el sector cultural.

En términos de implicaciones prácticas, el estudio demuestra que las OSC pueden crear modelos de negocio que no dependan exclusivamente de subsidios estatales, lo que es crucial para la estabilidad en contextos de cambios políticos y económicos. Esto es particularmente importante en el ámbito de las organizaciones del sector cultural y creativo, donde la capacidad de generar ingresos diversificados es clave para la continuidad de proyectos que buscan la transformación social. Los desafíos incluyeron la necesidad de asegurar una proyección financiera estable a largo plazo e incrementar su patrimonio, así como sostener la estabilidad entre lo personal y lo profesional, lo vincular y lo institucional que proponía en su cultura organizacional. En cuanto a las implicaciones sociales, Ronda ha impactado positivamente en la promoción del derecho de acceso a la cultura y contribuyendo a la generación de nuevos públicos para museos y espacios culturales. Su enfoque ha evidenciado cómo las OSC pueden jugar un rol activo en la economía creativa a la vez que ser promotoras de derechos en el ámbito de la cultura.

El valor de este Trabajo Final radica en su aporte al campo de la gestión cultural, ofreciendo un modelo replicable para otras OSC interesadas en combinar sostenibilidad económica, transformación social y desarrollo profesional en el ámbito cultural.

Palabras clave: Organizaciones sin fines de lucro, derechos culturales, economía cultural.

Códigos JEL: L310 - O35 - Z100

Contenido

Introducción	1
Marco Teórico	5
Gestión, política y mediación cultural	5
Las Organizaciones de la sociedad civil como parte del entramado productivo	9
De los modelos de negocios y las OSC	12
Trabajo de Campo	20
Capítulo 1. De Política Pública a Organización de la Sociedad Civil	23
Formalización como OSC y primeros pasos	26
Crecimiento y consolidación como OSC	38
Capítulo 2. Estrategias para la promoción del derecho de acceso a la cultura	50
La mediación cultural	52
Los paseos culturales	55
<i>La gestión con los museos y espacios culturales participantes</i>	56
<i>Los guías mediadores culturales y la construcción del guion</i>	58
<i>La coordinación de los paseos culturales</i>	66
<i>De los públicos del Programa de Paseos Culturales Caminados</i>	68
<i>Producciones Audiovisuales, Contenidos Digitales y Producción Editorial</i>	74
Capítulo 3. Una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales en el sector cultural	78
Del voluntariado al trabajo remunerado	79
Aportes al desarrollo profesional	87
La cultura organizacional	91
Una Organización de Jóvenes Profesionales	95
Capítulo 4. El Modelo de Negocios de Ronda Cultural	98
Indicadores Económicos de Ronda Cultural	98
El Modelo de Negocios de Ronda Cultural en el Lienzo Canvas	103
<i>Lienzo Canvas de Ronda Cultural</i>	113
Conclusiones	115
Anexos	120
Anexo A. Estatuto de Ronda Cultural Asociación Civil	120
Anexo B. Guía para el Armado de Guiones	141
Anexo C. Decálogo Ronda Cultural Asociación Civil	146
Referencias Bibliográficas	150

Introducción

El presente trabajo final de Maestría partió del interés por comprender y profundizar algunas cuestiones que se consideran problemáticas en el ámbito de las organizaciones culturales de la sociedad civil (OSC) que tienen como objeto promover una transformación social a través del arte y la cultura, que aportan a la economía creativa y que a la vez alimentan, en muchos casos, a las industrias culturales, ya sean fundaciones o bien asociaciones civiles. De manera particular, el foco estuvo en la problemática de las OSC a la hora de asumir un rol proactivo en la transformación social, en el derecho de acceso a la cultura y también en cómo las OSC construyen un modelo de negocios que permita su integración en el entramado productivo de la economía. Algunos interrogantes que sirvieron como punto de partida fueron: ¿Qué tipo de acciones y articulaciones, que se realizan desde las OSC, apuntan al desarrollo del ejercicio del derecho de acceso a la cultura? ¿Qué estrategias tienden puentes entre la comunidad y las diferentes manifestaciones, bienes y servicios culturales? ¿Cómo hacen las OSC que promueven derechos, para generar ingresos que permitan solventar los servicios que buscan cumplir con su objeto social? ¿Cómo construir un modelo de negocios que dé sostenibilidad a la organización, sin una dependencia directa de subsidios del Estado que permita el sostenimiento de actividades gratuitas para la comunidad y, a la vez, que genere empleo y desarrollo profesional para el sector de la cultura?

Con estos interrogantes, la investigación desarrollada centró el análisis en la problemática que enfrentan las OSC a la hora de promover el derecho de acceso a la cultura, configurándose como organizaciones autosostenibles con profesionales capacitados. Es decir, cómo las OSC construyen un modelo de negocios sostenible que conforme una plataforma de trabajo y desarrollo profesional para jóvenes en el ámbito de la cultura y, que, a la vez, permita la integración de las mismas en el entramado productivo de la economía.

El análisis desarrollado en este trabajo, a partir de un estudio de caso, buscó abordar el modelo de gestión cultural sostenible que llevó adelante “Ronda Cultural” (en adelante Ronda), sus rasgos distintivos y su modelo de negocios durante el periodo que va desde febrero de 2016 hasta mayo de 2022.

Ronda fue una iniciativa que se gestó y llevó a cabo como programa de gobierno desde mediados de 2013 y hasta enero de 2016 en el marco del Ministerio de Cultura de la Nación.

Nació con el objetivo de poner en vinculación al Centro Cultural Kirchner, que se iba a inaugurar en el año 2015, con los museos y espacios culturales nacionales ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y, a la vez, con la intención de generar nuevos públicos para estos espacios en un diálogo con sus entornos. Para 2016, el Programa Ronda Cultural contaba con la participación de más de 15 museos y espacios culturales nacionales, actividades para escuelas, adultos mayores, personas con discapacidad y público general. Además, tenía un equipo de 25 personas y 4 elencos artísticos que realizaban intervenciones en las visitas a los museos y espacios culturales participantes al finalizar los circuitos culturales para público general que se desarrollaban a bordo de minibuses y de forma gratuita los fines de semana.

El cambio de gobierno acontecido en el año 2016 discontinuó el programa y, algunas de las integrantes del equipo, con la convicción de la importancia de sostener actividades socioculturales que promuevan el acceso a la cultura, decidieron continuar la propuesta desde la sociedad civil que fundaron con el nombre de “Ronda Cultural Asociación Civil”, a fines de ese año. Hacia mayo del 2022, luego de casi 6 años, Ronda se posicionó como una organización consolidada que promovía el derecho de acceso a la cultura con actividades gratuitas y trabajaba en articulación con instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, a su vez, que se constituyó como una plataforma de desarrollo profesional y generación de trabajo genuino para jóvenes en el ámbito de la cultura. Lo que comenzó como una iniciativa voluntaria y autogestiva, ha logrado consolidar en el tiempo un modelo de gestión cultural sostenible y profesionalizante que continúa hasta la actualidad.

La motivación de realizar este estudio de caso surgió por haber sido parte de génesis de Ronda, tanto en sus inicios como política pública como en su reconversión a OSC, en paralelo a mi formación académica en gestión cultural. Desde el comienzo y durante todo el camino recorrido en el diseño, gestión e implementación de Ronda, siempre me interesó poder realizar un trabajo de retroalimentación entre la teoría y la práctica. De este modo, busqué implementar en la práctica aquello que había aprendido en mi formación académica; y generar a partir de la reflexión sobre la acción, nuevos conocimientos que aporten a la profesionalización del campo de la gestión cultural. Es decir, poder generar abordajes teóricos producidos desde la práctica misma de la gestión cultural. En este contexto, si bien las responsabilidades del aquí y ahora de gestionar un proyecto como Ronda dificultaba el mencionado cometido, siempre intenté encontrar los momentos que me permitieran realizar ese acercamiento entre la acción y la reflexión (Bayardo, 2005). De este modo, sobre Ronda como programa de Gobierno, donde

participé del diseño del proyecto en 2013 y me desempeñé coordinadora del programa hasta el despido en 2016, realicé mi trabajo final de grado de la Licenciatura en Gestión del Arte y la Cultura en la Universidad Nacional de Tres de Febrero en el año 2015, que se tituló: “Con otros ojos. Evaluación de la prueba piloto de un proyecto cultural participativo”.

Luego, formé parte de la reestructuración del proyecto como OSC, ocupé el rol de presidente y directora ejecutiva durante el periodo de análisis del presente trabajo final de maestría. Hacia fines de mayo de 2022, decidí culminar mi etapa en Ronda, dejándola establecida como OSC con un modelo de gestión cultural que incluía un equipo de trabajo consolidado, importantes alianzas estratégicas, actividades gratuitas para la comunidad y un modelo de ingresos estructurado, con una proyección financiera anual que garantizaba la sostenibilidad económica de Ronda. A partir de ese momento, y hasta el momento de la escritura de este trabajo final, Ronda continua, crece y se resignifica en manos de parte del equipo de trabajo que asumió la enorme responsabilidad de continuar con la Organización.

En dicho contexto, la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo conformó una perfecta oportunidad para reflexionar, repensar y compartir la experiencia desarrollada en Ronda a fin de construir nuevos conocimientos y realizar aportes de interés al campo disciplinar trabajado en el posgrado y que se materializa en este trabajo final de maestría. Por supuesto, que para poder hacerlo fue necesario contar con una distancia óptima con el proyecto, que me habilite la perspectiva necesaria para reflexionar en torno a la experiencia llevada adelante, sus resultados y desafíos.

A los mencionados fines, luego de explicitar la metodología empleada y el marco conceptual de referencia, se indaga en las características que hicieron al modelo de gestión cultural de Ronda y su sostenibilidad como OSC, durante el periodo que va desde su conformación como OSC en inicios de 2016 y hasta mayo de 2022, ordenadas en cuatro capítulos.

El primero, “De Política Pública a Organización de la Sociedad Civil”, donde se recorre la génesis de Ronda Cultural como OSC, sus primeros pasos como tal luego de ser desarmado el programa gubernamental que le da origen y hasta su consolidación hacia 2022.

En el segundo, “Estrategias para la promoción del derecho de acceso a la cultura”, en el que se analiza cómo opera en Ronda Cultural la mediación cultural como estrategia de

vinculación con los públicos para la promoción del derecho de acceso a la cultura y los distintos formatos de que desarrolla, con foco en su propuesta central: los paseos culturales.

En el tercero, “Una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales en el sector cultural” se analiza cómo la Organización se propuso y llevó adelante una propuesta para la participación de jóvenes y su desarrollo profesional, que supo conformarse como una plataforma de trabajo donde el rol de lo colectivo, lo participativo y lo afectivo atravesaban las estructuras y dinámicas de trabajo.

El último capítulo, “El modelo de negocios de Ronda Cultural”, expone algunos indicadores económicos de la Organización durante el periodo analizado y conceptualiza a través del Lienzo Canvas de Rodríguez (2017) el modelo de negocios que fue desarrollando la Organización para su sostenibilidad económica.

Se concluye con una sistematización de los aspectos analizados, los rasgos distintivos y los desafíos del modelo de gestión cultural de Ronda que le permitió consolidarse como un una OSC autosostenible, activa en su rol social y a la vez generadora de desarrollo profesional y valor económico como parte del entramado productivo de la economía creativa.

Asimismo, a través de los capítulos recorridos se busca investigar las unidades de negocios, servicios e instituciones asociadas, que formaron parte del modelo de negocios de la Organización, analizar las estrategias implementadas que le permitieron el desarrollo de jóvenes profesionales y analizar cómo operaba la mediación cultural en tanto estrategia de vinculación con los públicos para la promoción del derecho de acceso a la cultura.

En resumen, se espera que este trabajo final aporte una oportunidad para reflexionar, repensar y observar la experiencia desarrollada en Ronda para construir nuevos conocimientos y realizar aportes de interés al campo disciplinar en el que se trabaja en este posgrado. Las problemáticas que aborda el caso en particular, revisten relevancia para trabajar desde los contenidos vistos en la carrera y también como aporte al campo de la gestión cultural a través de la reflexión en torno a modelos de negocios que permitan la sostenibilidad de organizaciones de la sociedad civil interesadas en la transformación social a través de la cultura a la vez que generen trabajo genuino y profesionalización del sector.

Marco Teórico

Gestión, política y mediación cultural

La gestión cultural que, como campo profesional, se encuentra actualmente en pleno auge y desarrollo académico, se define para el presente trabajo “...como un campo interdisciplinario que articula conceptos, metodologías, elementos técnicos y financieros para el análisis e intervención de una organización social dada, a partir del diseño, implementación y evaluación de estrategias de acción cultural.” (Orozco, 2019, p.177). En esta línea, y desde una perspectiva histórica, el mismo autor (2019) señala que, “...los gestores culturales, han variado en cuanto a sus funciones, competencias y ámbitos de desarrollo de acuerdo al contexto histórico en que les ha tocado actuar, como así también en relación a las diversas formas que adoptó la intervención del Estado en el campo de la cultura en los diversos países de América Latina.” (p. 88). Además, explica que fue a partir de los procesos democráticos que se sucedieron en Latinoamérica durante los años ochenta y, de una progresiva desvinculación de lo público de lo estatal, que la ejecución de políticas culturales deja de ser exclusiva del ámbito del Estado, de las Universidades o de la sociedad civil y se habilita un nuevo ámbito para el desarrollo de agentes culturales en lo se denomina “espacio público-privado” o “espacio público-no estatal”, ambiguo y difuso.

En los últimos años, en la Argentina, ante la discontinuidad de políticas culturales sostenidas desde el Estado, producto de los cambios gubernamentales y las sucesivas crisis económicas, fueron proliferando las OSC que tomaron lo cultural como herramienta de intervención social, haciéndose cargo de políticas culturales públicas no estatales. En este marco, tal como refieren Aguilar Torres & Pacheco García (2022) las prácticas asociativas abocadas a la cultura, comienzan a adquirir mayor relevancia para el campo de la gestión cultural y se consolidan como uno de los ámbitos de desarrollo profesional a la vez que como proceso social. Además, tal como refieren las mismas autoras (2022), “Tres elementos se conjugan en las acciones de las organizaciones civiles: la cultura, las políticas culturales y los agentes participantes.” (p.51)

A partir de lo dicho, y como punto de partida a la hora de iniciar cualquier camino en la gestión cultural sea desde un espacio académico, el Estado, el sector privado o la sociedad civil, lo primero que hay que preguntarse es: ¿desde qué concepción de cultura partimos? Tal como afirma Mariscal Orozco (2019), “el primer elemento a considerar es el concepto (o los

conceptos) implícito(s) o explícito(s) de cultura. Es una cuestión primordial, pues según la claridad en la definición del objeto de intervención, serán sus alcances y limitaciones.” (p. 31).

Para el análisis del presente trabajo, la cultura se define a partir de la base de que su significado está en constante disputa, porque no es un concepto cerrado, sino que es dinámico, fluido, y construido situacionalmente, esto quiere decir en lugares y tiempos particulares. La cultura no es una “cosa” independiente del espacio social donde los sujetos se relacionan, sino que, como lo explica Austin Millan (2000) parafraseando al antropólogo norteamericano Clifford Geertz, “es la red o trama de sentidos con que le damos significados a los fenómenos o eventos de la vida cotidiana. Estas tramas son tejidas colectivamente y dan lugar a la vida cultural” (p.7).

En este marco, la labor llevada adelante por las OSC que entienden a la cultura como una herramienta de transformación social, se constituye como:

...un trabajo enfocado y abocado a la construcción de una nueva hegemonía: es un trabajo para transformar las normas o habitus que nos constituyen como sujetos, para deslegitimar aquello que se presenta como natural (y sabemos histórico) y para revelar otras posibilidades de individuación y vida comunitaria (Vich, 2014, p.19).

Definido el posicionamiento en torno a la concepción de cultura, el siguiente paso es la definición que se asume en torno a las “políticas culturales”. Para este trabajo, se toma la ya clásica definición de García Canclini (1987) que las entiende como “el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social” (p.26).

Ahora bien, referirse al derecho de acceso a la cultura como eje de las políticas culturales llevadas adelante por una OSC requiere además un posicionamiento respecto a este concepto tan amplio. En este sentido, se toma de base la declaración universal de los derechos humanos de la ONU de 1948, se señala en su art. 27 a que: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.” Al respecto, se entiende que promover el derecho de acceso a la cultura implica promover la igualdad de oportunidades en la apropiación de los individuos al capital cultural acumulado - entendiendo a este concepto,

desarrollado por el sociólogo francés Pierre Bourdieu, como “el conjunto de herramientas con que cuenta un individuo para aproximarse, acceder, valorar, aprehender y apropiarse simbólicamente de un bien cultural o de una creación artística” (Ibacache Villalobos, 2014:8).

Asimismo, la promoción del derecho de acceso a la cultura implica llevar adelante acciones que visibilicen aquellos significados y procesos simbólicos que estructuran el mundo social para habilitar nuevas perspectivas, desnaturalizar los imaginarios y estimular la generación de una ciudadanía crítica. En esta línea, se toma como marco el concepto de democracia cultural, que tal como refiere Bernardo Subercaseux (2011) citado por Manuel Sepúlveda Contreras (2019) está vinculado a una concepción de cultura que asigna a los grupos o sectores sociales una participación plena en la vida cultural, ya “no sólo como receptores sino también como emisores o actores de la misma (p.85). De la misma manera, para Mariscal Orozco (2019), la democracia cultural tiene como supuesto a “la gestión cultural como espacio para el ejercicio de la ciudadanía, a la vez que implica la apertura a la diversidad y al trabajo colaborativo desde y para la comunidad.” (p.36).

Además, como refieren Trujillo y González Reyes (2019): “la relación entre comunicación y cultura, resulta indisoluble y mutuamente constituyente: no es posible pensar la cultura por fuera o al margen de los procesos comunicativos, ni tampoco pensar la comunicación por fuera de las relaciones y del entramado cultural.” (p.67). Se trata de reubicar la cultura en el ámbito de la vida cotidiana e incorporar el rol activo de la ciudadanía en procesos de apropiación de lo cultural desde sus propias competencias y descentrarse de la perspectiva de una cultura erudita y una ciudadanía pasiva sólo receptora de información. A tal efecto, la mediación cultural se conforma como una estrategia central ya que propone activar nuevos procesos de encuentro, socialización y generación de entramados entre lo cultural, lo artístico y la vida cotidiana. De este modo, la mediación cultural es una herramienta que puede “...permitir la supervivencia de las iniciativas interdisciplinarias que “no caben” en las estructuras normativizadas de la sociedad, debe facilitar el mantenimiento de las historias mínimas, de los lugares culturales inexplorados y finalmente articular el acceso a estos contenidos.” (Cejudo, 2018, p.5).

En consecuencia, y como bien refieren Trujillo y González Reyes (2019)

...la acción cultural y la acción comunicativa convergen en el trabajo de mediación cultural, esto es, en la labor de activación de competencias culturales, la

creatividad, la apropiación, en la disolución de fronteras entre creadores/ emisores y consumidores/receptores. Comunicar la cultura, desde esta perspectiva, consiste precisamente en detonar procesos encaminados a desafiar y subvertir esa ruptura históricamente instituida entre los ámbitos de la producción/ creación y el consumo/ recepción. Se trata, en suma, de potenciar no sólo el acceso, sino la participación efectiva de las mayorías en la cultura y de “acrecentar el número de productores, más que de consumidores culturales” (p. 67)

Lo recorrido hasta aquí, se consolida en el modelo de gestión cultural que una OSC adopta y desarrolla para la implementación de sus políticas culturales y su sostenibilidad en el tiempo. En este trabajo se entiende al modelo de gestión cultural de forma amplia, como el conjunto de principios, estrategias, procesos y herramientas utilizadas para planificar, organizar y dirigir actividades culturales dentro de una OSC. La gestión cultural como un proceso integral que permite la participación de todos los implicados en los procesos de diagnóstico, planificación y desarrollo de acciones establecidos en relación con la visión y la misión de la OSC. Asimismo, como bien refiere Mariscal Orozco (2019), es importante identificar la organización administrativa relacionada con la política cultural que se asume dentro del modelo de gestión de una OSC.

Los procesos que se desarrollan en el marco del modelo de gestión de una OSC, deben asumirse de manera compartida por sus integrantes y estar en vinculación con su realización personal. De este modo, Carrión y Alama-Flores (2022) afirman que los modelos de gestión incluyen estrategias que reúnen voluntades, esfuerzos e iniciativas personales y colectivas de los diferentes grupos de interés y “...por tanto, la gestión, al implicar los consensos y disensos, permite desarrollar proyectos desde las perspectivas de la cultura, política, economía, y en especial desde el ámbito organizacional y comunicacional.” (p.87).

Es importante destacar, la dimensión que asume lo colectivo en el modelo de gestión cultural de una OSC ya que pone en el centro de la escena la cuestión de lo vincular, como bien refiere Gómez de la Iglesia (2005):

Las organizaciones con éxito se construyen sobre emociones y relaciones, no sobre productos (...) Y lo que tienen que ser es capaz de emocionar a la gente. Y eso se apre-hende (con h intercalada), y eso, se transmite o no se transmite. Tenemos que abrir

camino a las emociones tanto dentro como fuera de la organización; para ello necesitamos nuevas organizaciones, nuevas formas de poner en relación. (p.118)

Desde esta perspectiva, un modelo de gestión cultural de una OSC implica, como propone Marco Federico (2016), entender a la organización como un sistema compuesto por componentes interrelacionados e independientes, que funciona con características propias las cuales no se encuentran de forma aislada de cada elemento que lo compone; sino que sólo se suceden en los procesos sistémicos de esa organización. Además, se trata de un sistema abierto que está en relación constante con su contexto. “En tanto sistema social, las organizaciones nunca son una unidad acabada, sino que se recrean permanentemente, se reestructuran y se reinventan a medida que la dinámica organizacional va incorporando fines, alcanzándolos, incorporando tecnología, estableciendo nuevos objetivos o modificando sus estrategias. (Marco Federico, 2016, p.30)

A partir de lo recorrido hasta acá, la gestión cultural de una OSC requiere de un posicionamiento en torno a su concepción de cultura, de las políticas culturales que pretende llevar adelante y su consolidación en un modelo de gestión cultural que entienda a la organización como un sistema abierto en permanente funcionamiento.

Ahora bien, el funcionamiento de una OSC como sistema parte desde las convicciones necesarias para llevar adelante actividades de transformación social, el buen diseño e implementación de mediaciones efectivas y una mirada analítica que, desde distintos enfoques conceptuales y metodologías, le permita intervenir de forma sostenible en lo cultural. En este sentido, para la realización de actividades que promuevan derechos es necesario un modelo de gestión cultural que permita la sostenibilidad económica de la organización, así como la profesionalización de quienes la llevan adelante para lograr el cumplimiento de objetivos. De este modo, las OSC vinculadas a la garantía de derechos que asumen un rol proactivo en la transformación social también son generadoras de desarrollo profesional y valor económico.

Las Organizaciones de la sociedad civil como parte del entramado productivo

Para abordar a la OSC de la cultura como generadoras de valor económico, se toma como enfoque la economía creativa ya que amplía las fronteras de la economía de la cultura por fuera de los márgenes que establecen las industrias culturales y los sectores productivos delimitados que las constituyen. Este encuadre permite comprender cómo las OSC sean

fundaciones o asociaciones civiles que tienen como objeto promover una transformación social a través de la cultura, aportan a la economía creativa, al mismo tiempo que alimentan, en muchos casos, a las industrias culturales. Así, las OSC promotoras de derechos culturales pueden ubicarse también en el marco de lo que la UNESCO (2010) define como “Industrias Creativas: aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido, cultural, artístico o patrimonial”. (Cruz-Barrionuevo, Velásquez-Albarracín, Charro-Chasipanta & Villalta-Baquero, 2020, p.46).

Si bien estas OSC son llamadas “sin fines de lucro”, esto no significa que no formen parte del entramado productivo de la economía ni mucho menos que no aporten a la generación de valor asociado. Como explica Marco Federico (2016) “...las denominadas organizaciones sin fines de lucro, son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad” (p.13). Es decir, “sin fines de lucro” se refiere únicamente a la imposibilidad de enriquecimiento que tienen las personas fundadoras a partir de las ganancias de la organización, ya que su objeto es un fin social y no comercial. Sin embargo, sea a través de la generación de productos o servicios para distintas comunidades, la formación de públicos, la educación artística, entre muchas otras actividades posibles, las OSC se constituyen como una usina de ideas, y proyectos, generadores de valor económico, empleo y desarrollo profesional.

Como se abordó en el apartado anterior, la constitución de una OSC requiere de un grupo de personas que se unan por un objetivo común e implica una acción colectiva alimentada desde las convicciones, el conocimiento y el pensamiento creativo individual de cada una. En este sentido, se considera a la creatividad como impulsora del funcionamiento de una OSC de la cultura. Para poner en marcha proyectos sin fines de lucro, se requiere de una enorme creatividad que se traduzca en ideas innovadoras para financiar esos proyectos a través de un modelo de negocios que posibilite su funcionamiento, crecimiento, posicionamiento y el cumplimiento de sus objetivos sociales en relación a la cultura. Es decir, uno de los desafíos más importantes de las OSC es encontrar las estrategias para generar ingresos que permitan solventar los productos y servicios que buscan cumplir con su objeto social. Tal como refieren

Cruz-Barrionuevo, Velásquez-Albarracín, Charro-Chasipanta & Villalta-Baquero (2020) en relación con ECONCULT (2012)

La creatividad está en el origen de la innovación – entendida como la explotación exitosa de nuevas ideas, expresiones y formas y como un proceso que desarrolla nuevos productos, nuevos servicios y nuevos modelos de negocio o nuevas formas de responder a las necesidades sociales (p. 47).

Para sostener una OSC de la cultura y cumplir sus fines sociales, es necesario el desarrollo de modelos de negocios alternativos que impliquen la generación de productos o bien la prestación de servicios especializados a partir de los conocimientos propios del campo de su ámbito de acción. En este sentido, es muy frecuente que las OSC de la cultura tengan además de las actividades con fines sociales propiamente dichas, otras que impliquen el desarrollo de conocimientos profesionales específicos y acciones innovadoras que son generadoras de ingresos y oportunidades de empleo a la vez que se incorporan, en muchos casos a, la industria cultural. Existen también OSC cuya actividad central ya está en el marco de las industrias culturales pero con orientación social, como puede ser por ejemplo una organización que se dedique a la producción audiovisual comunitaria. Son muchas las posibilidades que tienen las OSC, las cuales variarán de acuerdo con su estatuto, su objeto social y los conocimientos propios de las personas que hacen parte de las mismas que a través de su creatividad generan innovación y, por lo tanto, valor asociado.

Se plantea lo anterior desde la consideración que las miradas economicistas tradicionales dejan fuera a las OSC por no valerse de las narrativas económicas que las delimitan en un sector determinado. En este sentido, las OSC forman parte de un ecosistema cultural y se constituyen “como un conjunto marcadamente diverso de actividades y valores, cada uno constituido con su propio conjunto de características y preferencias y narrativas...” (Granger, 2020, p.10). Asimismo, la noción de “*performing*” a la que refiere el autor (2020), se vuelve central para el análisis del lugar que ocupan las OSC de la cultura como parte de la economía creativa y las industrias culturales, ya que otorga una nueva mirada sobre la generación de valor más allá de la funcionalidad de la creatividad como producto en sí mismo. En este sentido, estas organizaciones asumen, en la diversidad que las constituye y, según las actividades que realizan y las narrativas que las atraviesan, las distintas maneras performativas que identifica Granger (2020): *Performance as Doing, Performance as an Art Form*,

*Performance as an Expression, Performance as Power, Performance as a Process, Performance as an Experience.*¹

Otro aspecto a destacar, tiene que ver con cómo se constituyen los entornos laborales en estas organizaciones. Si bien, en cada institución varía su cultura organizacional y estructuras de trabajo, suelen ofrecer entornos más flexibles que las organizaciones tradicionales e invitan a las personas a estimular la creatividad, aportar ideas y como se dijo, participar de iniciativas colectivas. En paralelo, hasta tanto las OSC logren consolidarse y tener un flujo financiero que les dé estabilidad, suelen tener grandes dificultades para la formalización de sus trabajadores y trabajadoras. Esto implica, muchas veces, la salida de personas creativas y profesionales especializados hacia trabajos que les impliquen mayor seguridad laboral.

En síntesis, una economía creativa con un abordaje más humanizado que contempla la innovación y la creatividad al servicio de nuevos productos y servicios y, a su vez, tiene en cuenta las actividades con impacto social como parte del entramado productivo, permite el reconocimiento económico de las OSC.

De los modelos de negocios y las OSC

Hablar de modelo de negocios en el ámbito de la gestión cultural, suele asociarse a estar vinculado a un ámbito comercial y con fin de lucro. Incluso, es escasa la bibliografía que es posible encontrar, donde se aborda esta temática en torno a las OSC y en menor medida, a las vinculadas a lo cultural. Sin embargo, dentro de la bibliografía consultada para el presente trabajo se encontró el texto *To Sell or Not To Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations* de José Rodríguez (2016) que aborda de forma específica los modelos de negocios de OSC del arte y la cultura y que será de referencia teórica central en la presente tesis.

Asimismo, casi toda la bibliografía relevada para este trabajo sobre la cuestión de los modelos de negocios, toma de referencia la definición que desarrollaron Osterwalder y Pigneur

¹ El texto original Granger R. (2020). Exploring Value in the Creative and Cultural Industries. Granger R. (eds) Value Construction in the Creative Economy. Palgrave Studies in Business, Arts and Humanities. Palgrave Macmillan se encuentra en idioma inglés. Una traducción posible podría ser: La performance del hacer, la performance como forma de arte, la performance como expresión, la performance como poder, la performance como proceso, la performance como experiencia.

(2016): “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (p.14). Para este trabajo, se toma la adaptación que Rodríguez (2016) desarrolla sobre la base de los citados autores: "Un modelo de negocio describe el valor que una organización ofrece a sus clientes e ilustra las capacidades y los recursos necesarios para crear, comercializar y entregar este valor y generar flujos de ingresos sostenibles y rentables". (p. 12).

En línea con lo mencionado en el primer apartado de este Marco Teórico, en paralelo a la proliferación de los últimos años de las OSC que intervienen con políticas culturales ocupando espacios públicos no estatales; el apoyo a estas organizaciones desde el Estado también ha ido mermando, o bien con la reducción de fondos públicos o por la misma cantidad para una mayor demanda. En consecuencia, aparece una importante competencia entre las OSC para el acceso a estos fondos públicos. En este escenario, las OSC deben adaptarse a una diversificación e innovación en las formas de financiamiento que le permitan su sostenibilidad sin una presencia preponderante ni permanente de fondos públicos.

Por su origen y vinculación directa con el sector privado y la administración de empresas, la idea de tener un “modelo de negocios” aparece muchas veces como “tabú” para las OSC de la cultura. Sin embargo, cada vez más, aparece la necesidad de una apropiación y resignificación de este concepto que puede ser funcional y eficiente en su aplicación conceptual y práctica adaptándose a las necesidades y realidades de cada organización cultural. Asimismo, aún sin definirlo como modelo de negocios, toda OSC que logra llevar adelante sus actividades de forma sostenible, tiene de base un modelo de negocios propio aunque implícito. Tal como explica Rodríguez (2016) son modelos de negocios que funcionan de forma más intuitiva. Muchas pequeñas organizaciones operan sin ser conscientes de tener un modelo de negocios. Sin embargo, sus equipos trabajan bajo una serie de supuestos subyacentes que son contrastados continuamente con la realidad. El hecho de que una organización continúe operando y entregando valor es la mejor prueba de que el modelo de negocio está funcionando.

Por su parte, Joan Magretta (2002), propone que una forma de concebir el modelo de negocios es entenderlo como las historias que explican cómo funciona una organización y si hay algo que todas las OSC de la cultura tienen, son historias. A partir de historias compartidas entre distintas personas es que nacen este tipo de organizaciones y se desarrollan en ese compartir con sus comunidades, sus públicos, sus equipos de trabajo, entre muchos otros agentes que las hacen parte. Esta idea, toma relevancia a la hora de entender que los modelos

de negocios, son más que una dimensión económica y de desarrollo de recursos de una organización, sino que implica muchos de los procesos subyacentes que hacen a la existencia e identidad propia de cada OSC.

Ahora bien, ¿cómo conceptualizar la historia que explica el funcionamiento de una OSC en un modelo de negocios? Osterwalder y Pigneur (2016) desarrollaron el lienzo Canvas, una estructura didáctica para el diseño y planificación de un modelo de negocios. Una herramienta que contiene los nueve módulos que los autores definen como parte de un modelo de negocio: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

Asimismo, se destaca también la importancia del uso de modelos de negocios en las OSC para una mejor coordinación y evaluación interna de sus actividades, así como para el entendimiento de la relación de la organización con su entorno. En este sentido, Joan Magretta (2002) destaca que “La gran fortaleza de un modelo de negocio como herramienta de planificación es que centra la atención en cómo todos los elementos del sistema encajan en un todo funcional.” (p.15).

Por su parte, Rodríguez (2016) sistematiza en cuatro los componentes esenciales dentro de cualquier modelo de negocio, y serán estos los utilizados en el análisis de caso que se propone este trabajo final: propuesta de valor, segmentos de clientes/usuarios, infraestructura y un modelo de ingresos viable.

En primer lugar, la propuesta de valor es el elemento central de cualquier modelo de negocios. Es la que resume de forma clara y concisa el por qué y de qué forma los productos o servicios de una OSC brindan beneficios específicos y son importantes para sus públicos, comunidades, y/o instituciones aliadas del sector público, privado o de la sociedad civil. “La propuesta de valor es, en cierto modo, una promesa del valor que será entregado y experimentado por nuestros grupos de interés.” (Rodríguez, 2016, p. 14).

Asimismo, en sintonía con lo desarrollado por Bakshi y Throsby (2010), las OSC de la cultura tienen muchas formas de crear valor, y no solo para los beneficiarios de sus acciones y/o las diferentes instituciones y agentes con los que se vinculan sino que para la sociedad en su conjunto. Se trata de una creación de valor que combina lo cultural, como esencia de la existencia y funcionamiento de estas OSC (que puede desagregarse en una serie de

componentes, incluido el valor estético, simbólico, espiritual, histórico, social y educativo, entre otros) y de valor económico. Además, los valores económicos y culturales se refuerzan entre sí en estas OSC.

En segundo lugar, el segmento “clientes/usuarios” al que se puede agregar “audiencias/públicos”, refiere a los grupos a los que una OSC busca llegar con sus acciones y que pueden definirse según algunas características como perfil sociodemográfico, edades, consumos, intereses, entre muchas otras posibles.

En tercer lugar, el componente “infraestructura”, que Rodríguez (2016) explica que está conformado, por un lado, por los recursos que la OSC ya dispone o tiene acceso para hacer llegar la propuesta de valor a los usuarios/clientes o públicos/audiencias. Estos pueden ser, las personas que forman parte de sus equipos de trabajo, los conocimientos e información con los que estas cuentan, la tecnología, el equipamiento, la agenda de contactos, los socios, la financiación, entre otros. Y, por otro lado, todo lo relativo a los procesos a través de los que la OSC crea y entrega la propuesta de valor, es decir aquellos vinculados al diseño, desarrollo, contratación y capacitación, entre otros.

El cuarto componente “modelo de ingresos” responde a una de las preguntas centrales del modelo de negocios: ¿cómo generará recursos económicos la organización para poder seguir llevando adelante sus actividades y el cumplimiento de su misión?. En este punto, es importante destacar que una de las principales diferencias entre las instituciones con fines de lucro y sin fines de lucro, es lo que cada tipo de organización hace con el excedente que genera de sus ingresos. En el caso de las OSC, ese excedente es reinvertido en pos de su sostenibilidad y para la realización de las actividades culturales que lleva adelante para cumplir con su misión y objetivos.

Dos cuestiones más a tener en cuenta que menciona Rodríguez (2016) y que dan claridad en relación a muchas confusiones que suele traer el concepto de Plan de Negocios en las OSC. En primer lugar, que no es lo mismo el modelo de negocios y la estratégica.

Una estrategia establece el plan o camino a seguir para posicionar a una organización de manera única y valiosa, y para lograr sus objetivos. La estrategia define la dirección, los objetivos, los pasos, los procesos, los cambios y los objetivos de desempeño para implementar una meta estratégica elegida, que incluye uno o varios modelos de negocio

para lograrlo. La estrategia se trata de asignar eficientemente los recursos de la organización para que pueda posicionarse donde quiere estar. Un modelo de negocio es un sistema o plataforma que posibilita, entre muchos otros elementos, la ejecución de la estrategia. (Rodríguez, 2016, p.16)

En segundo lugar, que no es igual el modelo de negocios que el plan de negocios.

Un plan de negocios traduce el modelo de negocios en una serie de acciones estratégicas y prevé su impacto, ya sea artístico, sociales, financieras u otras. Esto significa que el modelo de negocio está en el centro del plan de negocios. De hecho, el plan de negocios depende completamente del modelo de negocios y deberá adaptarse si cambia el modelo de negocios de la organización. En esencia, un modelo de negocios es más una herramienta conceptual que financiera, mientras que un plan de negocios prestará mucha atención a los aspectos económicos relacionados con la estrategia de la organización. (Rodríguez, 2016, p.17).

Hasta acá, y a modo de síntesis, hemos referido que el modelo de negocios puede definirse como el sistema que permite a una OSC crear y entregar valor a sus usuarios sean beneficiarios, audiencias o públicos según cada caso (y a la sociedad en su conjunto), obteniendo recursos a cambio que le permitan seguir trabajando de manera sostenible. Dentro del modelo de negocios, se encuentran cuatro componentes que han sido descritos en las líneas anteriores: propuesta de valor, segmentos de clientes/usuarios, infraestructura (recursos y procesos) y un modelo de ingresos viable. Asimismo, se ha dicho que el Plan de Negocios se constituye como una serie de acciones que se enfoca en las cuestiones financieras del funcionamiento de una OSC y se ubica en el centro del Modelo de Negocios, con tanta dependencia que, si el Plan de Negocios cambia, es necesario adaptar el Modelo de Negocios también. Por último, la estrategia es el camino a seguir de la OSC hacia el cumplimiento de sus objetivos y requiere del Modelo de Negocios como una plataforma para ejecutarse.

Ahora bien, en las organizaciones sin fines de lucro y dentro de estas las que trabajan en pos de la garantía de derechos, en particular de los derechos culturales, sus principales beneficiarios acceden a los servicios que la organización ofrece, de forma libre y gratuita. Esto implica que los ingresos de la OSC no provienen de los beneficiarios directos de sus servicios sino de recursos de terceros, sean instituciones públicas, privadas o la sociedad civil. Esta característica, es una de las que agrega mayor complejidad a la hora de adaptar los modelos de

negocios tradicionales que provienen del sector de privado con fines de lucro, ya que como vimos, el componente de “clientes” se amplía y como, refiere Rodríguez (2016), se divide la unidad tradicional de clientes en dos segmentos: los beneficiarios y los financiadores que permiten a la OSC cumplir su misión proporcionando servicios o productos a los usuarios finales o beneficiarios. Por este motivo, a la hora de trabajar el modelo de negocios es importante abordar estos dos segmentos de forma separada reconociendo las necesidades que le son propias ya que la propuesta de valor, los canales de comunicación y la prestación de servicios para cada uno van a ser diferentes.

En este marco, una de las cuestiones centrales de la sostenibilidad de una OSC en cuanto a los recursos es la capacidad de mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos que permita su sostenibilidad y supervivencia en el tiempo, el punto de equilibrio. Rodríguez (2016) explica que es posible reconocer dos tipos de flujos de ingresos en las OSC: *contributed and earned income*, cuya traducción para este trabajo será ingresos por contribuciones e ingresos del trabajo de la organización.

Las contribuciones serán aquellos aportes monetarios y no monetarios que se entreguen a la OSC en forma de colaboración, premio o subsidio de algún tipo, sea desde gobiernos, entidades privadas (vinculadas a la RSE², sponsoreo, patrocinio o marketing), el financiamiento colectivo, el voluntariado o bien trueques con otra OSC. Por su parte los ingresos del trabajo, serán los intercambios de productos y servicios que la OSC realice con terceros en las condiciones del mercado relacionados o no directamente con su misión. Esto, como bien refiere Rodríguez (2016) suele generar dilema para muchas OSC vinculadas al arte y la cultura, ya que aparece la contradicción entre la generación de ingresos de este tipo y su compromiso con su misión en términos sociales. Sin embargo, para la presente tesis y en línea con lo mencionado en el primer apartado, donde se entiende a estas OSC como plataformas generadoras de desarrollo profesional para la gestión cultural, este segundo tipo de flujos de ingresos, se vuelve central en un modelo de negocios que dé sostenibilidad y desarrollo profesional a una OSC de la cultura. Este tipo de ingresos, estaría dado por los productos y servicios profesionales que una OSC de la cultura pueda ofrecer a terceros a través de contratos regidos por las reglas de mercado, sean consultorías, prestación de servicios, estudios de

² Responsabilidad Social Empresaria

investigación, administración de fondos u otros posibles según las posibilidades definidas en su estatuto jurídico de conformación.

Luego de sistematizar los componentes de un modelo de negocios y algunos de sus conceptos centrales, es necesario adentrarse en la visualización del mismo. Tal como se ha mencionado, Osterwalder y Pigneur (2016) desarrollaron el Lienzo Canvas, una herramienta práctica que se estructura como una forma práctica para diseñar y desarrollar modelos de negocios pudiendo visualizar las conexiones e influencias entre sus distintos componentes. Como se dijo, este lienzo no se ajusta específicamente a las OSC ya que como se mencionó, estas no comprenden el valor de la misma forma que las organizaciones con fines de lucro ya que no encajan completamente en las dinámicas de mercado y sus beneficiarios no se constituyen como clientes.

Rodríguez (2016), propone una adaptación del Lienzo Canvas que respete la naturaleza y complejidad de las OSC del arte y la cultura con 4 áreas claves que responden a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué? La misión de la OSC y sus decisiones estratégicas a largo plazo.
- ¿Con quién? La comunidad de la OSC está conformada por cinco grupos básicos de partes interesadas: su equipo de trabajo tanto remunerado como voluntarios, los artistas, los beneficiarios, los financiadores, y otras partes interesadas.
- ¿Qué? Los servicios y productos que realiza la OSC, cómo se entregan, qué actividades clave requieren y cuáles son sus costos.
- ¿Cómo? El modelo de ingresos de la OSC con sus fuentes de recursos organizados por las contribuciones y los ingresos del trabajo.

A continuación, se muestra el Lienzo Canvas propuesto por Rodríguez (2016) que puede ser utilizado tanto para la visualización de un modelo de negocio ya en funcionamiento de una OSC de la cultura así como para el diseño de un nuevo modelo o bien la transformación de uno ya existente.

Tabla 1. Lienzo Canvas adaptado por Rodríguez (2016) para las OSC del arte y la cultura

Modelo Canvas PARA ORGANIZACIONES DEL ARTE Y LA CULTURA <small>Sell or not sell by José Rodríguez</small>				
¿Por qué? Nuestro propósito				
Propósito y Misión ¿Por qué existimos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos?	Impacto Deseado y Legado ¿Qué impacto quiero tener? ¿Qué valor queremos aportar? ¿Cuál va a ser nuestro legado?		Métricas de Éxito ¿Qué haces diferente de la competencia? ¿Cómo medimos el impacto y el éxito? ¿Cuáles son los objetivos de nuestras metas?	
¿Con quiénes? Nuestro gente				
Staffy Voluntarios ¿Quién trabaja con nosotros y cómo? ¿Quiénes son nuestros voluntarios y por qué nos apoyan? ¿Y qué les ofrecemos cómo retribución?	Artistas ¿Quiénes son, cómo nos relacionamos con ellos y cómo garantizamos las mejores condiciones posibles para ellos?	Audiencias ¿Cuáles son los principales grupos destinatarios de nuestros principales servicios y productos? ¿Cuáles son sus principales características?	Financiadores y Donantes ¿Quién financia nuestras actividades a través de subvenciones, subvenciones u otra forma de apoyo público o privado?	Otras partes interesadas ¿Qué otras partes son clave para nuestra misión: la comunidad, los clientes de servicios no relacionados con la misión, las instituciones públicas que no apoyan directamente las artes, los responsables políticos, los proveedores...?
¿Qué? Nuestro Trabajo				
Necesidades/Deseos ¿Qué necesitan o quieren exactamente nuestras partes interesadas? ¿Por qué es importante para ellos? ¿Con qué frecuencia esperan que se entreguen nuestros servicios? ¿Qué calidad esperan de nosotros nuestros grupos de interés? ¿Qué sucederá si nuestros grupos de interés no cuentan con nuestros servicios?	Propuesta de Valor ¿Qué ofrecemos exactamente a nuestros grupos de interés? ¿Cómo satisface las necesidades o deseos de nuestros interesados/audiencias/clientes/comunidades? ¿Qué valor proporciona a esos grupos de interés? ¿Qué tiene de especial?		Canales ¿Cómo nos comunicamos con nuestros grupos de interés? ¿Cómo sabrán de nosotros nuestras partes interesadas? ¿Cómo entregamos nuestros servicios y productos? ¿Cómo los reciben o compran?	
Actividades clave y cadena de valor ¿Cuáles son las actividades clave que tenemos que realizar para prestar nuestros servicios? ¿Cómo se secuencian estas actividades? Investigación e Ideación Producción Distribución (comercialización B2B) Educación Programación Promoción (Marketing B2C) Exhibición			Recursos y Estructura de Costos ¿Qué recursos (tangibles e intangibles) se necesitan o están involucrados en el desempeño de nuestras actividades clave? ¿Qué actividades clave representan un gasto significativo para nuestra organización? ¿Cuáles son los costes fijos clave derivados de nuestras actividades? ¿Cuáles son los costes variables clave derivados de nuestras actividades?	
¿Cómo? Modelo de Ingresos				
Flujo de Ingresos / Ingresos Ganados <i>Relacionado con la misión</i> ¿Cuáles son nuestros ingresos derivados de los servicios prestados y productos vendidos que están relacionados con nuestra misión principal (boletos vendidos, tarifas de registro, membresías, contratos gubernamentales, etc.)? <i>No relacionados con la Misión</i> ¿Cuáles son nuestros ingresos derivados de servicios prestados y productos vendidos que no están relacionados con nuestra misión principal (alquiler de instalaciones, merchandising, consultoría, servicios de catering, etc.)?		Flujo de Ingresos / Ingresos Aportados <i>Aportes Monetarios</i> ¿Qué dinero se da a la organización en forma de subvenciones o regalos? <i>Aportes no monetarios</i> ¿Qué aportación se da a la organización sin que suponga ningún intercambio monetario (voluntariado, trueque, etc.)?		

Nota: J. Rodríguez (2016) "To Sell or Not To Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations", IETM. Traducido al español para este trabajo final de maestría.

Trabajo de Campo

La investigación para el presente trabajo final de Maestría, se desarrolló con un diseño cualitativo y con una estrategia metodológica de estudio instrumental de casos. El caso seleccionado fue la Asociación Civil Ronda Cultural en tanto permite analizar cabalmente la problemática propuesta desde los interrogantes planteados en la Introducción. Además, es un caso conocido y con posibilidades de acceso al campo.

Por consiguiente, este trabajo final se centró en un caso único que ha permitido la comprensión del modelo de gestión cultural llevado adelante por la Organización, incluyendo el modelo de negocios para su sostenibilidad económica, las estrategias implementadas para promover el derecho de acceso a la cultura y la profesionalización de jóvenes en el sector cultural. De acuerdo con Stake, R. (1998):

El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace.” (p.20)

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron el análisis documental y bibliográfico y entrevistas individuales y colectivas.

- **Entrevistas individuales:** se realizaron un total de 10 entrevistas individuales a informantes clave. Por un lado, a integrantes del equipo de trabajo de Ronda que formaron parte de la Organización en distintos momentos y ocuparon distintos roles. Por otro lado, a las instituciones que formaron parte de las alianzas estratégicas de Ronda de diferentes maneras, como espacios que formaban parte de sus actividades, como instituciones con las que se llevaban adelante iniciativas en colaboración, financiaban las acciones propias de la Organización o bien solicitaban sus servicios especializados. En las siguientes tablas se puede ver un detalle de estas entrevistas individuales:

Tabla 2 - Entrevistas Individuales al equipo de trabajo de Ronda

Entrevistado	Periodo de tiempo de trabajo en Ronda
LA	2017/2019
CC	2017/2021
AC	2018/2022
MR	2018/actualidad
BB	2019/actualidad

Tabla 3 - Entrevistas Individuales a referentes de Instituciones aliadas de Ronda

Referente Entrevistado	Institución
BB	Museo Nacional de Arte Decorativo (MNAD)
VM	Museo Histórico Nacional (MHN)
PH	Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación Centro Cultural de la Ciencia (C3)
DG	Fundación Medifé
GNP	Fundación Telefónica Movistar (FTM)

- **Entrevistas colectivas:** Se realizó una sola entrevista colectiva al público de Ronda Cultural con 4 personas que habían participado de los paseos culturales de la Organización en sus distintos formatos (paseos culturales caminados, ediciones especiales y recorridos virtuales) y en sus diferentes etapas. También, una de las entrevistadas había realizado el Seminario de Mediación Cultural virtual del año 2019.
- **Análisis documental:** Los documentos analizados fueron el Estatuto constitutivo de Ronda como Asociación Civil con fecha del 30 de septiembre de 2016 y formalmente aprobado por la Inspección General de Justicia (IGJ) el 30 de enero de 2017, los 5 Balances Contables de la Organización correspondientes al periodo estudiado en este

trabajo final, incluyendo su balance inicial de 2017 y sucesivos, hasta mayo de 2022, su libro de actas donde figuran las memorias anuales de Ronda, guiones de paseos culturales de distinto tipo y de diferentes años, la guía de armado de guiones desarrollada por Ronda para el diseño de sus recorridos, los programas de los seminarios de mediación culturales dictados por la Organización, proyectos presentados por Ronda a distintas convocatorias, el Decálogo Organizacional, flyers de difusión de distintos etapas y proyectos; y planillas con los datos de las encuestas completadas por el público participante del Programa de Paseos Culturales Caminados.

En este estudio, se tomaron en cuenta indicadores como la cantidad y tipo de instituciones asociadas y financiadoras, unidades de negocios, convenios celebrados, servicios ofrecidos por la Organización, aportes económicos de la comunidad y actividades para la promoción del derecho de acceso a la cultura. Además, el perfil y la cantidad de las personas participantes en esas actividades, así como el perfil profesional, las edades y los roles de las personas que se desarrollan en la organización. Asimismo, para el análisis de la información se trabajó con categorías emergentes a partir de lo relevado con las entrevistas y el análisis documental.

Se destaca del trabajo de campo realizado la disposición encontrada en las personas para ser entrevistadas de forma individual y la generosidad en el tiempo prestado para cada entrevista. También, la claridad en la información brindada y la buena memoria en torno a su experiencia con Ronda. Por su parte, la entrevista grupal mostró alguna dificultad en cuanto al compromiso de las personas del público que confirmaron inicialmente su participación en la entrevista realizada; y quienes finalmente participaron; que fue un número menor a las confirmaciones recibidas. Sin embargo, quienes efectivamente participaron en la entrevista grupal se mostraron accesibles y predispuestos para responder todas las preguntas; e incluso ampliaban sus respuestas a experiencias que habían tenido con la Organización y se entusiasaban conversando al respecto entre ellos mismos.

Capítulo 1. De Política Pública a Organización de la Sociedad Civil

Ronda Cultural se inició como una política pública en el año 2013, en el marco de lo que en ese momento era la Secretaria de Cultura de la Nación y que a partir del 2014 se transformó en Ministerio de Cultura. El proyecto surgió, bajo la órbita del Plan Nacional Igualdad Cultural, como una iniciativa que buscaba estimular el acercamiento de nuevos públicos a los Museos Nacionales y ponerlos en red con el Centro Cultural Kirchner (CCK) que se encontraba en restauración para abrir sus puertas en el año 2015. Fue el primer programa en funcionar en torno al CCK, con una oficina de atención al público, sobre la calle Sarmiento, construida del lado de afuera del obrador que tenía el edificio mientras estaba en obra.

Ronda tenía actividades de lunes a domingo y su actividad central eran los paseos culturales, diseñados para tender puentes entre los museos y espacios culturales nacionales, los paisajes urbanos, el patrimonio, la historia y los distintos públicos: público general, escuelas, personas con discapacidad y adultos mayores. Los recorridos partían en minibuses desde el CCK o desde las escuelas participantes. Cada paseo era para un grupo de 35 personas y contaba con dos guías culturales, uno en cada minibus, que se reunían para realizar la visita guiada en los museos participantes.

Los recorridos para público general incorporaban tres museos y una intervención artística que se fusionaba a la visita guiada en el último punto del recorrido. Los paseos para escuelas y adultos mayores, visitaban dos museos y los que estaban diseñados para personas con discapacidad, un sólo museo. También, se realizaban actividades complementarias a los paseos culturales. Por un lado, “Museo para Armar”, una propuesta que contaba con cuatro talleristas que visitaban la escuela con una escenografía que simulaba las puertas de un museo y pasando por debajo de cada una se ingresaba a una sala imaginaria que se correspondía con los distintos lenguajes artísticos: “teatro y danza”, “artes visuales”, “música” y “literatura”. A partir de un concepto elegido por cada grupo, se creaba una producción artística en cada sala y al finalizar, se inauguraba el museo en la escuela y se realizaba una visita guiada a cargo de los niños y niñas que participaban. Por otro lado, Ronda de Visita, una iniciativa que visitaba Centros de Jubilados con actividades lúdicas vinculadas a la cultura como por ejemplo, un memotest gigante con referentes de la cultura argentina.

Para fines del año 2015, en tan sólo tres años de funcionamiento como política pública, formaban parte de las actividades de Ronda Cultural: 19 museos y espacios culturales

nacionales, 4 elencos artísticos de 10 personas cada uno y un equipo de trabajo de 26 personas. También, más de 33.000 personas habían realizado sus paseos culturales, de las cuales 12.738 correspondían al Público General, 6.876 Adultos Mayores de 120 Centros de Jubilados, 12.529 niños y niñas de más de 200 escuelas primarias y secundarias públicas y 1.544 personas con discapacidad.

La nueva gestión que asumió el gobierno nacional a partir del 10 de diciembre de 2015, llevó adelante, a principios del 2016, el despido de más de 400 trabajadores del Ministerio de Cultura de la Nación que incluyó a todo el equipo de Ronda Cultural y la discontinuidad del programa. Algunos de sus integrantes, con la convicción de la importancia de sostener actividades socioculturales que promuevan el acceso a la cultura, decidieron desarrollar de manera independiente la propuesta que desde ese mismo año se realiza a través de la Asociación Civil Ronda Cultural.

Dejar de ser un programa de gobierno y conformar una OSC con ese origen no fue tarea fácil. Un gran ejercicio de resiliencia logró encauzar una apropiación del trabajo realizado desde el Estado en un nuevo proyecto independiente que recogió la característica de lo participativo como eje rector de su gestión y tomó lo colectivo como motor de desarrollo. Un grupo de jóvenes convencidas de un proyecto que las identificaba, conmovía y apasionaba apostaron a transformar una posible frustración, la angustia y la tristeza en fuerza y potencia. Puede afirmarse que esta decisión fundamental dio inicio a la nueva etapa de Ronda Cultural. Los siguientes testimonios de referentes de museos y espacios culturales que fueron entrevistados para este trabajo final y que trabajaron con Ronda Cultural en sus distintas etapas, permiten ilustrar esta afirmación:

...que te dejen afuera de un Ministerio donde pusiste tanto y en vez de ir a buscar en otro lado a ver qué puedo hacer parecido, armaron algo propio, como tratando de sostener un poquito de nose, si la idea de lo que hacían, pero si el espíritu y valorizar todo ese trabajo que se había hecho. Una forma de decir: che esto no fue en vano, vamos a hacerlo crecer porque valió la pena. Podría haber sido que a los dos meses les salga otro laburo y decir, bueno lo dejo, porque te consume. Me imagino lo que al principio debe haber sido, no tener un peso y que te consuma realmente, pero lo mantuvieron. Es como esos motorcitos que una vez que empiezan a funcionar no paran de funcionar, que

necesitan una energía que se retroalimenta entre las personas que formaban parte y con el trabajo mismo. (PH, referente del Mincyt y el Centro Cultural de la Ciencia)

Siempre me pareció una idea interesante, sobre todo en esa segunda etapa, porque cuando es algo estatal viene armado con toda la cosa que implica el Estado con sus pros y sus contras. Al ver qué seguían con ese proyecto, buscaban financiamiento privado y podían continuar con la misma calidad, incorporando gente y siempre apuntando a un nivel. Me pareció muy interesante poder hacer ese paso, que generalmente es difícil pasar de un ámbito al otro sin morir en el intento. Me parece que en los pasillos del museo se decía, ¿van a poder seguir? ¿esto va a dar resultado?, ¿cómo van a conseguir financiamiento? Se veía como difícil de lograr, pero bueno lo lograron (BB, referente del MNAD)

Es de destacar que el Centro Cultural de la Ciencia (C3) fue uno de los espacios culturales que se sumó como aliado estratégico a Ronda en su etapa como OSC y el Museo Nacional de Arte Decorativo (MNAD) participó de las actividades de Ronda tanto cuando formaba parte del Estado y como OSC.

Durante 2016, el trabajo de Ronda se enfocó en una estrategia de comunicación que permitiera instalar la transformación institucional que vivía el proyecto en los públicos y en las instituciones que lo habían acompañado hasta ese momento. Para esto fue clave, haber podido conservar las mismas redes sociales (Instagram y Facebook) que se tenían en la comunicación oficial desde el Ministerio de Cultura. En este sentido, se trabajó con la generación de contenidos vinculados en la misión de la Organización como el Ronda Recomienda, una selección de recomendaciones de actividades culturales para realizar de forma gratuita o a bajo costo; y con posteos de datos de color sobre la historia, los paisajes urbanos, el patrimonio y los museos de la Ciudad de Buenos Aires que surgían de los guiones de los paseos culturales. En paralelo, se delineaban las estrategias que desde la gestión cultural permitieran poner en marcha el funcionamiento de sus actividades como una OSC.

Fue para el mes de agosto de ese mismo año que el Museo Nacional del Cabildo y la Revolución de Mayo se puso en contacto con una de las integrantes de la Organización para consultarles si seguían haciendo paseos culturales ya que habían recibido un pedido del Colegio Padre Valentín Bonetti de Mendoza, que quería repetir la experiencia que ya había realizado años anteriores con Ronda como programa de gobierno. De este modo, el equipo educativo del

museo, redireccionó el pedido a la organización y así se realizó el primer paseo cultural para escuelas como OSC. A bordo del bus de dos pisos, con el que el grupo escolar viajaba a Buenos Aires, se llevó a cabo ese primer recorrido como OSC que incluyó visitas guiadas a la Manzana de las Luces y al Palais de Glace.

Formalización como OSC y primeros pasos

Nueve meses después de haber sido discontinuado como programa de gobierno, en octubre de 2016, Ronda inicia el registro en la Inspección General de Justicia (IGJ) como Asociación Civil, que se formaliza en enero de 2017, con el Estatuto que la constituye y que define en su artículo tercero el fin y alcances de la OSC:

La Asociación tiene por objeto fomentar el desarrollo cultural e impulsar actividades culturales y comunicacionales nacionales y extranjeras que promuevan experiencias de intercambio, conocimiento de la diversidad, de las identidades y de las distintas expresiones artísticas. Para el cumplimiento de dicho fin, la Asociación podrá:

- a) suscribir convenios de colaboración, cooperación y asistencia técnica con personas, instituciones, organismos públicos y privados nacionales o extranjeros con la finalidad de desarrollar proyectos culturales, comunicacionales y educativos para promover el acceso a la cultura, al patrimonio, la formación de espectadores y de especialistas en el sector cultural;
- b) Gestionar fondos y establecer vínculos con entidades públicas y privadas nacionales o internacionales con el fin de llevar adelante el desarrollo de proyectos culturales, comunicacionales y educativos;
- c) Desarrollar investigaciones, encuestas, análisis, estudios y acciones de formación ya sea por cuenta propia o en vinculación con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, en relación a temas vinculados con las artes, el público, el patrimonio, la comunicación y todas las esferas sociales de la vida cultural;
- d) Generar estrategias de participación, formación e inclusión a través de proyectos culturales diseñados para los distintos segmentos de público como ser personas con capacidades diferentes, infancia, jóvenes, adultos mayores y familias;
- e) Habilitar y organizar espacios de iniciación, formación, reflexión, debate y actualización profesional a través de capacitaciones, seminarios, cursos, talleres, conferencias, exhibiciones y contenidos multimediales sobre temas vinculados al arte, la cultura, el patrimonio y la comunicación;
- f) Generar prácticas de fortalecimiento, desarrollo local e inclusión social a través de proyectos culturales en

vinculación con instituciones educativas y recreativas, organizaciones sociales, barriales y comunitarias dentro y fuera del país; g) Promover acciones para el desarrollo de las distintas expresiones artísticas; crear nuevos ámbitos en el cual los artistas puedan expresar su trabajo y generar convocatorias y eventos para dar impulso a la producción cultural y a la formación de espectadores; h) Generar, producir y difundir contenidos para distintos formatos multimediales como producciones audiovisuales, de radiodifusión, publicaciones gráficas y digitales, nuevas tecnologías y cualquier otra forma de difusión para la valoración, preservación y registro de las prácticas del sector cultural en todos sus aspectos con el fin de ampliar las vías de acceso a la cultura; i) Producir, editar, publicar y divulgar el producto de investigaciones, jornadas, proyectos y plataformas que contribuyan al desarrollo de nuevos conocimientos en relación al arte, la cultura, el patrimonio, la formación de espectadores y de especialistas en el sector cultural. (Estatuto de constitución de Ronda Cultural Asociación Civil, IGJ, Rs.126 de 2017)

Se destaca sobre el Estatuto, que la amplitud de acción que le otorgaba a Ronda estaba planificada para convertirse en una herramienta que iba a ser clave en su modelo de gestión cultural, y su modelo de negocios, a la hora de como refiere planificar las metodologías, los elementos técnicos y el desarrollo de los recursos financieros para el diseño y la implementación de sus estrategias de acción cultural (Orozco, 2019).

Para comienzos de 2017 Ronda recibe su primera solicitud como OSC por parte de una institución para realizar un paseo a demanda. Fue una iniciativa de Jóvenes del Bellas Artes, el grupo de jóvenes de la Asociación de amigos del Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA), en conjunto con Malba Joven, asociación de amigos jóvenes del Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (Malba). Le pidieron a la Organización que diseñara e implementara un recorrido para sus socios; y Ronda les ofreció un paseo que ponía en diálogo las colecciones de ambos museos, sus modos de gestión y los paisajes que los rodeaban.

Luego de las dos mencionadas experiencias en la realización de paseos culturales como OSC, se hizo evidente la necesidad de contar con más manos, incluir nuevas miradas y aportes desde distintos campos de conocimiento y trayectorias profesionales para construir el proyecto que se iniciaba con Ronda. En consecuencia, se realizó una exitosa convocatoria de voluntarios en el Palais de Glace y a partir de la cual, el equipo de trabajo de la Organización quedó

conformado por 30 personas. En paralelo, se realizó la gestión para conseguir un espacio de trabajo que funcione a modo de oficina y guardado de los materiales que tenían para sus actividades.

Para mayo de 2017, se observa que Ronda ya contaba con una infraestructura de base que le permitiría comenzar sus primeros pasos como OSC: un equipo de 30 personas voluntarias que apostaban por la construcción de la Organización y un espacio de trabajo en una casa prestada en el barrio de San Telmo, que había sido la sede de una antigua Fundación. Tres días por semana, a las 9 de la mañana, se realizaban las reuniones de trabajo con un equipo organizado en áreas de: gestión y desarrollo de fondos, comunicación y paseos culturales (conformada por los guías que desarrollaban los contenidos y realizaban los recorridos).

En este punto, se hizo evidente la imposibilidad en términos de costos que implicaba retomar como OSC una oferta permanente de recorridos gratuitos a bordo de minibuses y con intervenciones artísticas en la visita guiada del último museo de cada paseo como había sido el formato original en el Ministerio de Cultura. Por este motivo, se decidió sostener la identidad de los paseos culturales con la misma lógica del formato original, sosteniendo que estén a cargo de un dúo de guías y un coordinador, pero transformándolos en circuitos caminados que conectaban e incluían visitas en dos museos y espacios culturales cercanos. Además, si bien no podían ofrecer todavía gratuidad, se decidió que los recorridos serían sustentados por aportes voluntarios de quienes participen, es decir “a la gorra”, de manera tal que quienes no pudieran realizar ningún aporte igualmente puedan acceder a la propuesta. Esta iniciativa le permitió a Ronda como OSC contar con una oferta de paseos culturales permanente que la reconectó con los públicos y los museos, con los que ya habían formado parte de sus recorridos y con nuevos espacios culturales que se sumaron a los nuevos recorridos, tanto públicos como privados. Al finalizar cada paseo, los guías contaban la historia de Ronda, su génesis y su misión e invitaban al público a que, a través del aporte voluntario o bien una recomendación para que otras personas participen de los paseos culturales, acompañen a que la Organización pudiera salir adelante, seguir creciendo y ofrecer más actividades.

Al poner en marcha los paseos culturales caminados, surgió en Ronda el interrogante sobre cómo sostener actividades gratuitas y, a la vez que quienes las llevaban adelante pudieran percibir honorarios por su trabajo. Para la Organización poder ofrecer la gratuidad de sus actividades para el público, no debía implicar que sea gratis el trabajo de las personas que las

llevaban adelante. En este sentido, que quienes formaban parte de Ronda pudieran percibir una remuneración por su trabajo reconociéndolo como tal, formaba parte de su misión en cuanto a constituirse como una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales.

Luego, y como se aborda con más profundidad en el capítulo “Plataforma de Jóvenes Profesionales”, a medida que la Organización fue creciendo y generando ingresos, se fueron progresivamente pudiendo cubrir los honorarios de los equipos de trabajo. En este sentido, LA, uno de los primeros voluntarios que se sumó a Ronda Cultural, refería: “Siempre hubo un objetivo claro que era que nosotros que estábamos adentro pudiéramos hacer que eso sea redituable económicamente.” (LA, integrante del equipo de Ronda)

En ese mismo año 2017, le aparece a Ronda la oportunidad de realizar su primer convenio como OSC con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación (Mincyt) para colaborar con el C3 que se había inaugurado en 2015. El Mincyt, fue la primera institución pública que creyó en Ronda, la apoyó económicamente, confió en sus servicios y articuló en una alianza estratégica. De este modo, se inició con el Mincyt un vínculo que se desarrollaría y crecería sostenidamente en el tiempo. PH referente del Mincyt y del C3, contaba en la entrevista realizada para este trabajo sobre su experiencia con Ronda Cultural:

En principio hubo cierta cuestión de afinidad por la situación que se estaba atravesando. Era de conocimiento público que en el Ministerio de Cultura habían arrasado con todos los contratados y había un montón de gente en la calle y apareció en Página 12 una nota sobre Ronda Cultural que llamó la atención del Subsecretario que estaba en el Ministerio en ese momento, que además, entre otras cosas que nos preocupaban a nosotros era la poca gente que venía al C3, poca gente que además era solamente del barrio. Tener un Ministerio Nacional con un Centro Cultural gigante a merced de las familias de Palermo no era la idea que se había tenido inicialmente y las políticas del macrismo no ayudaban a que eso cambie, más bien por el contrario, no se trabajaban lazos con educación con cultural, ninguno de los actores que podían llegar a traer personas desde la iniciativa pública. También, era ver si podíamos ayudar a que crezca Ronda Cultural. Se hizo un convenio, no contratamos para que hagan lo que les digamos, si para hacer paseos que incluyan el C3 y a propuesta de Ronda, pensaron paseos acordes que tuvieran algo que ver con lo que estábamos presentando acá. Se trabajó en conjunto.” (PH, referente del Mincyt y del C3)

Durante este primer año como OSC, puede observarse que Ronda, aún sin un modelo de ingresos claro, comprendió que la sostenibilidad económica de la Organización no iba a ser por subsidios del Estado sino por una combinación de ingresos desde distintos ámbitos: lo público, lo privado y la sociedad civil. Además, que, para incorporar los subsidios del Estado, debería atravesar la dificultad de contar con ese apoyo siendo una iniciativa que había sido un programa del gobierno anterior, desarticulado por la gestión que estaba en ese momento, y que los subsidios eran escasos para muchas organizaciones que los necesitaban.

A continuación, se sistematizan las actividades realizadas por Ronda en su primer año como OSC, detallando sus fuentes de financiamiento la segunda mitad del 2017:

- **Programa de Paseos Culturales Caminados (Todos los fines de semana):** Se realizaron un total de 14 Paseos Culturales Caminados, financiados a través de aportes de la sociedad civil a voluntad al final de cada recorrido y del Mincyt por el mencionado convenio. Incluyeron 5 recorridos con visitas guiadas breves en cada museo y espacio cultural participante:
 1. Museo de Arte Moderno + Museo Histórico Nacional (MHN)
 2. Museo Evita + Museo de Arte Popular José Hernández
 3. Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) + Museo del Libro y de la Lengua
 4. Jardín Botánico + C3
 5. MNBA + Malba
- **Programa Educativo:** Se sostuvo el mismo formato del Ministerio de Cultura, incluyendo dos actividades: “De paseo al Museo” como nombre de fantasía para los Paseos Culturales diseñados para infancias y juventudes con visitas a un museo³; y Museo para armar, la misma actividad en la que talleristas visitaban las escuelas con la escenografía mencionada al comienzo de este apartado que se utilizaba en la época de política pública. Participaron en 2017, más de 250 chicos y chicas de colegios públicos y privados, financiados por las mismas escuelas que solicitaban las actividades. El Programa Educativo contaba con precios diferenciales para escuelas públicas y privadas, y con descuentos provistos por la empresa de alquiler de micros escolares. Se

³ Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori, Museo de la Casa Rosada, Museo Histórico Nacional, Museo Nacional del Cabildo y la Revolución de Mayo

destaca que si bien este programa no generaba un excedente de ingresos para la Organización, lograba cubrir los costos de su propio funcionamiento y permitía el cumplimiento de la misión de la organización con el público infantil y juvenil.

- **Paseos Culturales a demanda para instituciones**
 - **Para estudiantes de Artes Visuales y Fotografía del Instituto de Artes Mauricio Kagel (IAMK) de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM):** Financiado por la UNSAM y a bordo del bus de la universidad que fue desde el Campus Miguelete en la localidad de San Martín, provincia de Buenos Aires, hasta el Barrio de La Boca en CABA, con visitas en el Museo Nacional de Bellas Artes, el Museo de Calcos y Escultura comparada Ernesto de la Cárcova y la Fundación PROA.
 - **Para voluntarios extranjeros de la empresa Road2Argentina:** Contratado por Road2Argentina, fue el primer paseo cultural realizado en inglés por la organización; se tradujo el recorrido del Museo Nacional de Bellas Artes al MALBA.

Hasta acá, se puede afirmar que se conjugaron en Ronda tres elementos centrales en su acción como OSC: la cultura, las políticas culturales y los agentes participantes (Aguilar Torres & Pacheco García, 2022). Asimismo, se destaca que la Organización tenía una historia que incluía un origen y una misión clara a futuro. Su origen era la decisión de sostener desde la sociedad civil una política cultural que antes se realizaba desde el Estado y su misión, desarrollar actividades que promuevan el derecho de acceso a la cultura e impulsar el desarrollo de jóvenes profesionales. Esa historia fue apropiada por distintos agentes: las personas que se sumaron a la Organización y la construyeron de forma colaborativa, los museos que habían participado de su etapa como política pública y los nuevos espacios culturales que se sumaron a sus actividades⁴, las instituciones que confiaron con aportes en el proyecto y el público que acompañaba con un apoyo incondicional. En este marco, se puede afirmar en línea con Joan Magretta (2002) esa historia compartida que permitía explicar cómo funcionaba la Organización era una forma de concebir y sobre la cual desarrollar su modelo de negocios (Joan

⁴ El Museo de la Casa Rosada, el Jardín Botánico, el Centro Cultural de la Ciencia, el Museo Moderno de Buenos Aires, el MALBA y el Museo de Arte Popular, el Museo Nacional de Bellas Artes, el Museo Evita, el Palais de Glace, el Museo de Arte Decorativo, el Museo Histórico Nacional y el Museo Histórico del Cabildo y la Revolución de Mayo.

Magretta, 2002) aún sin que estuviese todavía explicitado y estructurado institucionalmente como tal.

Para 2018, Ronda Cultural se instaló primero en el espacio Casa Matienzo en el barrio de Colegiales a cambio de una prestación de servicios de comunicación y luego, se mudó a la planta alta (todavía en construcción) del Centro Cultural Casa del Árbol en el barrio de Palermo, a cambio de asesorías en gestión cultural. Además, lanzó el Seminario de Formación en Mediación Cultural que le permitió conceptualizar su quehacer y posicionarse, de manera pionera, en torno a una temática que era incipiente en ese momento en la Argentina. También, el seminario se conformaría como un espacio de capacitación que sería el “semillero de Ronda”, por donde transitarían muchas de las personas que luego, se irían sumando a la Organización.

En este segundo año de funcionamiento como OSC, se puede advertir que Ronda le otorga estructura a sus actividades y las organiza en tres grupos: los programas estables conformados por los Paseos Culturales Caminados, el Programa Educativo y el Seminario de formación, los proyectos específicos (como ediciones especiales de paseos culturales o de vinculación comunitaria, entre otros) según los financiamientos que se iba consiguiendo y las actividades a demanda, en el marco de un modelo de gestión que iba tomando forma. En este marco, se observa que empieza a tomar forma como una línea de financiamiento que sería clave para la Organización: la prestación de servicios y/o colaboraciones con instituciones públicas y privadas. La prestación de servicios se correspondía con aquellos proyectos, actividades y servicios especializados requeridos directamente por distintas instituciones a Ronda, en el marco de convenios, acuerdos y contratos que determinaban el pago a la Organización por esas prestaciones. Por su parte, las colaboraciones se daban en acciones que surgían como iniciativas conjuntas entre las partes e implicaban, en algunos casos, el aporte económico a Ronda para ejecutarlas y en otros, el aporte de recursos no monetarios que colaborarían a su realización. Se destaca, que un mismo convenio como el celebrado con el Mincyt incluía dos líneas de financiamiento que se empezaban a visualizar en un incipiente modelo de ingresos de Ronda. Es decir, incorporaba los aportes que el Mincyt daba a Ronda para la realización del Programa de Paseos Culturales Caminados, y también los servicios que Ronda le prestaría al Mincyt en relación a actividades específicas que se le solicitaban por públicos de interés o bien en torno a exposiciones de la programación del C3.

A continuación se sistematizan, agrupados por línea de financiamiento, los programas, proyectos y actividades realizadas durante 2018:

Financiamiento mixto (Aportes del Estado y de la sociedad civil)

- **Programa de Paseos Culturales Caminados (todos los fines de semana):** Continúan financiados a través de aportes de la sociedad civil a voluntad al final de cada recorrido y del Mincyt por una adenda realizada al mencionado convenio de 2017. Se realizaron 25 paseos en 2018 y se amplía la oferta con 6 recorridos nuevos recorridos.

1. Jardín Botánico - C3
2. MNAD - MNBA
3. Museo Evita - Museo de Arte Popular José Hernández
4. Museo de Arte Moderno - MHN
5. Museo Evita - Museo Sívori
6. Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA) - MHN

Premios y subsidios del Estado

- **Seminario de Mediación Cultural:** Un espacio de formación que propuso reflexionar acerca del rol del guía como agente para la promoción del acceso a la cultura y formador de espectadores. Con formato teórico/práctico se buscaba proveer de herramientas para el diseño de guiones enfocados en distintos públicos, que hagan dialogar a museos y espacios culturales con la historia, el patrimonio y los paisajes urbanos que los rodean. Se realizaba la implementación práctica y una evaluación a través de distintos instrumentos específicos. Tuvo dos ediciones en 2018, una financiada con la Beca de Formación del Fondo Nacional de las Artes (FNA) y otra como Curso de Extensión de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).
- **Ronda de Museos Universitarios:** Una edición especial de cuatro paseos culturales a bordo de minibuses que invitaban al público en el centenario de la Reforma Universitaria, a descubrir los museos universitarios: el MUNTREF Museo de la Inmigración, el Museo Etnográfico Juan B. Ambrosetti (UBA) y el Museo de Calcos y

Escultura Comparada Ernesto de la Cárcova (UNA). Arte, inmigración, esculturas, monumentos, pueblos originarios, misterios, circo, títeres, música y danza, eran algunos de los ejes que se ponían en relación para entrar al mundo de las universidades a través de la cultura. En cada paseo, había intervenciones artísticas producidas por Ronda Cultural y realizadas por los estudiantes del Instituto de Artes de la UNSAM. El financiamiento contó con el subsidio del FNA, pasantías de los estudiantes de la Escuela de Artes de la UNSAM y descuentos en el alquiler de minibuses de la misma empresa con la que Ronda Cultural realizaba los paseos culturales en la época como política pública.

- **Barrio Cultura: creando desde la comunidad:** Destinado a grupos de niños/as y adolescentes de barrios vulnerables de la ciudad de Buenos Aires. Participaron los barrios de Villa Soldati, Villa 31, Barrio Playón de Chacarita, Abasto y La Boca. El proyecto articuló las propuestas de Ronda Cultural con el trabajo territorial de la Asociación Civil “El Hormiguero” y las actividades del Programa Comunidades del Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires. Se compuso de dos actividades: Paseos Culturales desde cada barrio participantes al Museo de Arte Moderno y “Museo para Armar” en cada barrio. El financiamiento fue un subsidio del Fondo Metropolitano del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.
- **Ronda de Teatro Comunitario:** Un recorrido guiado en minibuses por el teatro comunitario al sur de la Ciudad de Buenos Aires que finalizaba con la obra teatral “Barracas al Fondo” del Circuito Cultural Barracas donde las calles se transformaban en el espacio escénico donde los recuerdos del barrio cobran vida en la voz de sus vecinas y vecinos. Fue financiado por un subsidio de ProTeatro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Prestación de servicios y/o colaboraciones con instituciones públicas y privadas.

- **Programa Educativo:** con las mismas actividades (De Paseo al Museo y Museo para Armar) y esquema de financiamiento detallado para 2017.
- **Urbanotopías:** Una edición de cuatro Paseos Culturales con intervenciones artísticas desarrollados para Urbanotopías, una exposición del C3. Los recorridos proponían un viaje por la historia del barrio de Palermo a través de sus transformaciones en el tiempo:

la literatura de Jorge Luis Borges, la historia de Manuel de Rosas, la arquitectura de los inmigrantes italianos y españoles conviviendo con las nuevas torres, el barrio de los cuchilleros y el tango, hoy el de las productoras de publicidad y locales de moda. El pasado y el presente para pensar el futuro. El financiamiento formaba parte del convenio con el Mincyt.

- **Paseos Culturales al C3 para adultos mayores y bachilleratos populares:** Paseos culturales diseñados para grupos de adultos mayores y bachilleratos populares vinculando la ciencia y las ciudades que incluían una visita al C3. El financiamiento formaba parte del convenio con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y se articulaba con el ANSES para la gestión de los grupos.
- **Juegotecas en Ronda:** Experiencias lúdico culturales para grupos de niñas y niños de dos juegotecas de la Ciudad de Buenos Aires, realizado como prueba piloto para un proyecto ampliado a realizar en 2019. Incluyó dos paseos culturales desde las juegotecas al Museo de Arte Moderno de Buenos Aires y la actividad “Museo para Armar” en cada juegoteca participante. Estuvo financiado por el programa Juegotecas Barriales BA del Ministerio de Desarrollo Social y Hábitat de la Ciudad de Buenos Aires
- **Paseo Cultural Casa Garrahan:** Un recorrido con una visita en el Museo Sivorí para los niños y niñas alojadas en la Casa Garrahan hasta. El financiamiento no fue con recursos monetarios, sino con el aporte de infraestructura de cada institución participante: la Fundación Garrahan y Champ Asociación Civil y la empresa de ómnibus, PLUSMAR.

Durante los primeros dos años (2017-2018) de Ronda como OSC, puede observarse el progresivo desarrollo de los componentes esenciales de un modelo de negocio: la propuesta de valor, los segmentos de clientes, usuarios y públicos a los que buscaba llegar con sus acciones, la infraestructura y un modelo de ingresos que le permitiera cumplir con su misión (Rodríguez, 2016). En este sentido, podría conceptualizarse la propuesta de valor de Ronda Cultural durante este periodo con un enfoque orientado hacia los paseos culturales, de la siguiente manera: Una nueva forma de descubrir los museos y espacios culturales de la Ciudad de Buenos Aires a través de paseos culturales que los conectan con su entorno, la historia y los paisajes urbanos, incluyen intervenciones artísticas y son diseñados para los distintos públicos.

Asimismo, se podría afirmar que, en cuanto a sus públicos, estos estaban segmentados entre: el público general a quien se dirige el Programa de Paseos Culturales Caminados, las infancias y juventudes a las que se orientaba el Programa Educativo; y a otros grupos específicos como adultos mayores, bachilleratos populares y grupos comunitarios, a través de los distintos proyectos que se iban realizando según financiamientos y las actividades a demanda

En cuanto a su infraestructura, Ronda contaba con el apoyo de espacios culturales independientes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que, a partir de intercambios por servicios le aportaron el espacio físico de oficina y guardado de materiales, un equipo de personas voluntarias y con remuneraciones por proyecto según financiamientos que iban surgiendo, las alianzas estratégicas con museos que abrían sus puertas para que la Organización realice sus propias visitas guiadas y los seminarios de formación en mediación cultural.

Respecto al modelo de ingresos, se fue delineando a través de la combinación de los aportes de la sociedad civil en los paseos caminados, subsidios del Gobierno Nacional y de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) para proyectos específicos presentados por la Organización a convocatorias, la prestación de servicios directos y/o colaboraciones con instituciones públicas y privadas, como escuelas, ministerios y otras organizaciones de la sociedad civil.

Asimismo, se distingue en el modelo de gestión cultural que iba construyendo Ronda, la centralidad que ocupaba la comunicación como eje transversal de vinculación con los públicos, las instituciones y los equipos de trabajo; a la vez que se constituía como un línea más de creación de contenidos vinculados a la misión de la Organización. Había un reconocimiento en la importancia que tenía la comunicación tanto hacia adentro de Ronda como hacía afuera en la imagen que se buscaba construir, su posicionamiento y las relaciones institucionales que se querían establecer.

Hacia adentro, se buscaba fomentar la comunicación interna con herramientas que mantengan a los equipos informados de todo lo que iba sucediendo. Hacia afuera, el abordaje comunicacional estaba puesto en la generación de contenidos de mediación cultural y promoción de las actividades para los públicos y de difusión del quehacer de Ronda, y de las instituciones con las que trabajaba. También, se entendía la importancia de la prensa y que los medios de comunicación pudieran cubrir tanto la historia de Ronda como su apuesta como OSC

y el diferencial de sus actividades. Al respecto, AC quien formó parte del equipo de comunicación de la Organización, comentaba en la entrevista realizada para este trabajo final:

A diferencia de otros lugares desde la Dirección se tenía muy en claro la importancia del rol de la comunicación en una organización. Desde esa conciencia, partía la importancia que se le daba a la comunicación. Se armó un área con un responsable, con un community aparte, entendiendo la complejidad que conlleva hacer todo eso, cuando en otros lugares llaman a una persona que haga todo. Desde la estructura que se plantea te marca la importancia que se le da a la comunicación que se veía reflejado en el ida y vuelta para armar cualquier contenido, en lo metódico que se era en la corrección, en el lenguaje de lo que se quería decir, en los colores. (AC, integrante de Ronda)

En resumen, el periodo que va desde el 2016 al 2018 Ronda Cultural como OSC recupera, fideliza y amplía su público general con el Programa de Paseos Culturales Caminados; el público infantil y juvenil a través de la puesta en marcha del Programa Educativo y con públicos específicos como adultos mayores y bachilleratos populares a través de los recorridos al C3. Además, extiende su red de alianzas estratégicas con la incorporación a sus actividades de nuevos museos y espacios culturales, la generación de convenios institucionales con el Estado y la prestación de servicios para instituciones públicas y privadas. Asimismo, fortalece la producción de contenidos comunicacionales acrecentando la comunidad de seguidores orgánicos en sus redes sociales por sobre la base de aquellos que había heredado de su época como política pública.

Además, como se dijo, si bien no se reconoce al principio en Ronda un modelo de gestión cultural claro, con un modelo de negocios estructurado, si se puede afirmar que había una orientación de hacia dónde se quería ir, cuál era la cultura organizacional que se buscaba construir, el valor de la Organización, los públicos a los que se apuntaba y, un incipiente modelo de ingresos que empezaba a categorizar sus líneas de financiamiento así como las capacidades y recursos necesarios que se requerían para ponerse en marcha y generar una estrategia de ingresos que fuera sostenible. Sobre estas bases, puede afirmarse que para 2019 Ronda logra ir sentando las bases de un modelo de negocios que se consolida hacia el 2022 y sienta las bases de sostenibilidad del modelo de gestión cultural de la Organización para ampliar su estructura, conseguir los recursos necesarios para crecer y posicionarse como una OSC sostenible.

Crecimiento y consolidación como OSC

Para 2019, Ronda Cultural tiene un crecimiento significativo, logrando conformar una estructura más estable con procesos de trabajo establecidos y un modelo de ingresos que le empieza a generar fondos suficientes para establecer el pago de honorarios mensuales a un equipo de gestión central. En este marco, realiza una readecuación de la dinámica de distribución de los aportes voluntarios de cada paseo cultural, que pasan a conformar un fondo común del Programa de Paseos Culturales Caminados, para ser distribuido al final de cada mes entre los guías que habían realizado los recorridos. Además, Ronda instaló ese año su oficina en el Club de Música, un espacio cultural en el barrio de Palermo, a cambio de asesoría en gestión cultural y habitar el lugar mientras estaba cerrado durante el día.

Asimismo, se advierte que la Organización incorpora formalmente en su modelo de ingresos la prestación de servicios especializados como una línea central que le permitió contar con un flujo financiero más constante y posicionarse como prestador de servicios profesionales. En este marco, los servicios prestados por Ronda a instituciones se ampliaron e incluyeron talleres artísticos en escuelas primarias de la provincia de Buenos Aires en el marco del programa “Más allá del aula” del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, la realización de un estudio sobre público joven para el C3 y gestiones administrativas para el Mincyt. El gran hito, fue ganar la licitación para la realización del servicio de educación y visitas guiadas de la Fundación Telefónica Movistar (FTM), que hasta ese momento realizaba la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), y que se afirmó como la principal vía de financiamiento de Ronda. El servicio implicaba el mejoramiento del guion de la muestra “Conectadxs, una mirada a la tecnología que nos acerca” y la realización de visitas guiadas para escuelas, grupos institucionales y público general de martes a domingo desde las 8 a las 19 hs.

En particular, el servicio prestado a FTM, le permitió a Ronda organizar agendas más completas de trabajo y estables para sus mediadores que incluían la realización de paseos culturales y actividades específicas propias de la Organización con el servicio a FTM. De este modo, pudo generar esquemas de trabajo más estables que incluía una carga horaria de trabajo diaria y el pago de una remuneración mensual significativa para quienes, hasta ese momento, llevaban adelante actividades eventuales o financiadas de forma voluntaria por el público como los paseos culturales caminados.

Asimismo, se advierte que ganar dicha licitación fue también importante un reconocimiento al trabajo que la Organización venía desarrollando. En este sentido, GNP referente de FTM, que lideraba el área de educación en ese momento, comentaba al respecto en la entrevista realizada para este trabajo:

Al momento de tomar la decisión y proponerles a compras como un proveedor calificado para prestar ese servicio, fue bastante fácil tomar la decisión. Ronda tenía una expertís muy específica, como si hubieran sido creados para lo que nosotros necesitábamos. No había muchas organizaciones que respondieran de una manera tan apropiada al servicio que buscábamos, había que buscar a alguien que lo pudiera hacer, era el calce justo del zapato. (GNP, referente de FTM)

También, asumir la prestación de un servicio a FTM implicaba para Ronda un importante desafío siendo una organización joven con una estructura en desarrollo, a la vez que se constituía como una enorme oportunidad que buscó asumir con compromiso y calidad de trabajo. Sobre la experiencia de trabajar con Ronda, GP de FTM refería:

La experiencia que tuvimos fue positiva, había flexibilidad, agilidad en la respuesta, se veía como organización joven y dispuesta a querer romperla en el buen sentido, darlo todo y buscar la manera de encontrar soluciones a las necesidades que iban surgiendo. Si hubiera tenido que proponer otra organización del estilo, nose si lo hacía. Era muy única como organización y sus propuestas. También, le aportaban a FTM desde la práctica propia de Ronda Cultural por fuera de la contratación, acercar más públicos, incluirnos en las visitas que armaban. Esto era valorado que destacamos desde la Fundación, más allá de propiamente el servicio. (GNP, referente de FTM)

En el transcurso de 2019, aparecen nuevas organizaciones interesadas en trabajar con Ronda que amplían y fortalecen sus alianzas estratégicas como el Ministerio de Desarrollo Social y Hábitat de GCBA (con el que habían realizado en 2018 una actividad de prueba piloto para el programa Juegotecas BA), la Fundación Medifé; y otros actores del tercer sector como el colectivo de vecinos de Villa Crespo para el proyecto CLIC, que fue ganador del primer premio del programa Barrios Creativos del GCBA. Además, la Organización crea una nueva línea de trabajo con su propia editorial Ronda Ediciones y edita su primer libro “Buenos Aires: Ilustraciones Urbanas” a partir de ser seleccionado por el programa de Mecenazgo del Ministerio de Cultura del GCBA y en articulación con Fundación Medifé.

A continuación, se sistematizan, agrupados por línea de financiamiento, los programas, proyectos y actividades realizadas durante 2019:

Financiamiento mixto (Aportes del Estado, privados y de la sociedad civil)

- **Paseos Culturales Caminados (todos los fines de semana):** se realizaron un total de 45 Paseos Culturales Caminados durante 2018 financiados a través de aportes de la sociedad civil a voluntad al final de cada recorrido, el Mincyt por una nueva adenda del convenio de colaboración y se incorpora el capital privado, a través del sponsoreo de la Fundación Medifé. Se sostienen los mismos recorridos del 2018 y se incorporan dos nuevos paseos:
 - Museo Nacional de Arte Oriental - MNBA
 - Cancha de Atlanta - Bar San Bernardo
- **Buenos Aires Ilustraciones Urbanas:** Libro de distribución gratuita en los paseos culturales, financiado a través del Programa Mecenazgo de GCBA y con aportes de la Fundación Medifé que proponía descubrir y resignificar el patrimonio cultural y los paisajes urbanos de la Ciudad de Buenos Aires bajo la mirada de 10 artistas visuales.

Financiación de premios y subsidios del Estado

- **Juegotecas en Ronda:** Financiado a través del Programa de Fortalecimiento a las ONG del Ministerio de Desarrollo Social y Hábitat; con un acuerdo de co-gestión con el programa “Juegotecas BA”, se realizó un programa de paseos culturales a diferentes museos con las juegotecas de la Ciudad de Buenos Aires y “Museo para Armar” en cada juegoteca. Además, se realizaron actividades especiales en Puerto Pibes durante las vacaciones de invierno.
- **Ronda de Teatro Comunitario - Segunda Edición:** La misma propuesta realizada en 2018 financiada por ProTeatro de GCBA y realizada en articulación con el Circuito Cultural Barracas.
- **Paseos Culturales de Arte, Ciencia y Medio Ambiente:** Financiado por el Fondo Metropolitano de GCBA y en articulación con el MUNTREF Centro de Arte y

Naturaleza (CAN), fue una edición especial de paseos culturales que proponían un enfoque medioambiental de la ciudad y sus paisajes urbanos.

- **Paseos Culturales con intervenciones artísticas en CLIC:** Con financiamiento del programa Barrios Creativos de GCBA y en articulación con un colectivo de vecinos de Villa Crespo, se realizaron tres recorridos (Fundacional, Mítico y Popular) que pusieron en diálogo los espacios culturales, la historia y los paisajes urbanos del barrio de Villa Crespo. Incluían visitas a espacios icónicos de Villa Crespo e intervenciones artísticas para sumergirse en sus calles, secretos y personajes.

Prestación de servicios y/o colaboración con instituciones públicas y privadas:

- **Servicio de talleres artísticos** para niños en escuelas del conurbano bonaerense para el programa Más Allá del Aula del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- **Servicio de Educación y Visitas Guiadas** para FTM
- **Estudio de Públicos para el C3**, paseos culturales para adultos mayores y bachilleratos populares y gestión administrativa en el marco del convenio de colaboración con el Mincyt.
- **Paseos a demanda para instituciones:** Universidad Ditella, UBA Exactas, Fundación ICBC a través de su área de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
- **Servicio de Administración de fondos** para la realización integral de la Jornada Maratón Clic del Programa “Barrios Creativos” de GCBA a cargo del colectivo de vecinos de Villa Crespo. También, incluyó producción e implementación micropaseos culturales, un formato breve de los mismos recorridos diseñados para CLIC.

El 2020 se vislumbraba como un año auspicioso para Ronda que estaba consiguiendo consolidar su modelo de gestión y sostenibilidad económica. Sin embargo, para el mes de marzo en Argentina, llegó la pandemia covid-19 y el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) que duró todo ese año, por lo que la Organización se vio obligada a suspender todas sus actividades y proyectos planificados, y enfrentarse al desafío de reconfigurar sus propuestas como OSC. En este marco, decidió crear la Comunidad Rondera desde donde invitó a la sociedad civil a realizar donaciones mensuales para acompañar y

aportar al sostenimiento de la Organización. Luego, tuvo que reconfigurar sus equipos de trabajo y readecuar su estructura a la nueva realidad. Esto supuso que las personas que llevaban adelante los paseos culturales caminados, los proyectos y actividades especiales que iban surgiendo y las visitas guiadas a FTM; o bien en tenían un esquema mensual que combinaba todas esas propuestas, dejaron de tener tareas y Ronda perdía los ingresos relativos a esas actividades para poder sostener sus honorarios. Para abordar esta problemática, se decidió redistribuir el dinero disponible para poder sostener la mayor cantidad de personas en la Organización con honorarios, sin tener un horizonte cierto de ingresos ni actividades. Esto implicó reducir en un 50% los montos que percibían mensualmente los integrantes del equipo de gestión central de la Organización y distribuirlo entre la mayor cantidad posible que se pudieran sostener de las personas que percibían ingresos más eventuales. En este marco, hubo casos de personas que, aún sin poder recibir ninguna remuneración por parte de Ronda, decidieron seguir como voluntarias para sacar adelante la Organización y otras que continuaron su camino por fuera del proyecto.

Dicha estructura se sostuvo hasta tanto Ronda pudo reconfigurarse, hacía fines de ese mismo año, cuando logra un nuevo modelo de ingresos sostenible con una estrategia volcada integralmente al cumplimiento de su misión, pero a través de la virtualidad. En este sentido, se destaca la rápida reacción que tuvo la Organización que, a partir de un ejercicio de enorme creatividad colectiva e interdisciplinaria de su equipo de trabajo decidió seguir adelante en este periodo y reconvertir sus propuestas al formato audiovisual. A continuación, se desarrollan los proyectos gestados e implementados por Ronda durante la pandemia y sus fuentes de financiamiento:

Proyectos mixtos (con financiamiento público, aportes privados y de la sociedad civil)

- **Ronda desde Casa:** Financiado con aportes propios de la Organización y de la comunidad Rondera. Incluía:
 - **Paseos Culturales sin salir de tu casa:** 4 recorridos virtuales para viajar por la diversidad cultural argentina a través de las relaciones entre el arte, lo popular, el patrimonio y los paisajes del país
 - **Museo para Armar:** 6 videos con formato taller virtual que invitaban a las infancias a convertirse en artistas y dejar volar la imaginación. En cada capítulo,

se descubren diferentes artistas visuales, sus obras y técnicas más representativas que inspiran a la creación.

- **Ronda de Murales:** 6 videos para ingresar al mundo del arte urbano. En cada capítulo, se presenta un artista diferente a través de sus obras y lo que los inspira para la creación de sus murales.
- **Cuentos para Viajar por el País:** 6 podcast para recorrer los rincones de Argentina a través de la literatura; conectando relatos populares, mitos urbanos y cuentos de las distintas provincias.
- **Cultura en Pantuflas:** Financiado con el aporte de Fundación Medifé, el apoyo del Centro Cultural Paco Urondo, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, y auspiciado por Pantuflas MarGon. Fue un ciclo de 5 entrevistas en vivo por IG a referentes de la cultura argentina.

Financiación de premios y subsidios del Estado

- **Ronda de Murales (segunda temporada):** Seis vídeos de Ronda de Murales, recibieron financiamiento del Ministerio de Cultura de GCBA a través de ProTeatro.

Prestación de servicios a instituciones privadas

- **Servicio para Fundación Telefónica Movistar**
 - **Cuadernillos didácticos** por ciclo escolar sobre la muestra “Conectadxs, una mirada a la tecnología que nos acerca”
 - **Cápsulas audiovisuales** que recorrían las distintas temáticas de la muestra “Conectadxs, una mirada a la tecnología que nos acerca”

Se advierte que si bien durante el primer año de la pandemia covid-19 en Argentina, el aporte del Estado Nacional a las empresas y OSC fue muy significativo para su sostenibilidad; no fue así en el caso de Ronda que no recibió durante 2020 ningún subsidio ni apoyo del Gobierno Nacional. Solamente ganó un subsidio del GCBA para la realización de la segunda temporada de Ronda de Murales que presentó a una convocatoria de Proteatro. Sin embargo, logró adecuar su estrategia y adaptarse con rapidez reconfigurando su modelo de ingresos e

incorporando el aporte de la sociedad civil a través de la Comunidad Rondera. En este proceso se distingue el rol que tuvo lo colectivo y fundamentalmente la creatividad de todo el equipo puesta, una vez más en generar e implementar ideas innovadoras que permitan a la Organización salir adelante y resignificar para seguir cumpliendo con su misión de promover el derecho de acceso a la cultura y ser una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales. En este sentido, coincide con el análisis de Cruz-Barrionuevo, Velásquez-Albarracín, Charro-Chasipanta & Villalta-Baquero, (2020)

La creatividad está en el origen de la innovación – entendida como la explotación exitosa de nuevas ideas, expresiones y formas y como un proceso que desarrolla nuevos productos, nuevos servicios y nuevos modelos de negocio o nuevas formas de responder a las necesidades sociales (p. 47).

Sobre la experiencia de participación en las actividades de Ronda durante la pandemia covid-19, una de las personas del público entrevistada para este trabajo final, comentaba al respecto:

En la pandemia me pareció buenísimo que no se dejará de lado, y me pareció genial que se les haya ocurrido la Comunidad Rondera, y el que podía hacer un aporte. He hecho los paseos por zoom y para mí era un respiro de la pandemia. Era una interacción con las personas que estaban ahí, más allá de que no podías salir, le daban la dinámica de que todos participaban. Había gente que contaba historias. (Público de Ronda)

Hacia principios de 2021, con la progresiva apertura de actividades presenciales, Ronda sostuvo sus iniciativas en formato virtual e incorporó nuevas como los Paseos Culturales Virtuales que realizó en vivo por la plataforma Zoom a la vez que implementó, de forma presencial, lo que denominó “Micropaseos Culturales”. Estos últimos eran recorridos breves, con formato reversible y para cupos reducidos que cumplían con todos los requerimientos del Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO), que al no poder incluir las visitas dentro de los museos y espacios culturales, tenían actividades lúdicas de mediación cultural con materiales de apoyo en la puerta de cada institución.

Luego, hacia la segunda mitad de ese año, a medida que se iba volviendo a la normalidad, Ronda pudo recuperar sus actividades habituales. Los Paseos Culturales

Caminados retomaron su formato tradicional y se implementaron proyectos con financiamiento que habían sido presentados a distintas convocatorias para la realización de ediciones especiales de paseos culturales y actividades con la comunidad. También, llevó adelante la publicación de su segundo libro: *Argentina: Ilustraciones Urbanas* en conjunto con Fundación Medifé; y sostuvo sus actividades en formato audiovisual a través de la prestación del servicio de producción de podcast para FTM y de servicios de comunicación para la Fundación Piazzola. A continuación, se sistematizan los programas, proyectos y actividades que llevó adelante Ronda Cultural durante el 2021, organizados por fuentes de financiamiento:

Proyectos con financiación mixta (con financiamiento público, aportes privados y de la sociedad civil)

- **Programa de Paseos y Micropaseos Culturales Caminados.** Con financiamiento de la Comunidad Rondera y sponsoreo de la Fundación Medifé, ya sin el apoyo del Mincyt. Para el 2021, los recorridos comenzaron a denominarse por títulos de fantasía y se desarrollaron los siguientes paseos:
 - Vivencias: MALBA y el MNAD.
 - Transformaciones: Museo Casa Rogelio Yrurtia y el Museo de Arte Español Enrique Larreta.
 - Utopías: MNBA y la Biblioteca Nacional Mariano Moreno.
 - Telecomunicaciones: FTM y Museo Ferroviario.
- **Argentina: ilustraciones urbanas:** Financiado y realizado en conjunto con la Fundación Medifé, fue un libro con distribución gratuita que buscó estimular nuevas miradas de lo urbano y el patrimonio, así como promover la circulación de obras de artistas emergentes de todo el país. Se conformó con la obra de 10 artistas emergentes seleccionados por una convocatoria abierta a nivel nacional.
- **Paseo con Fundación Santander + intervenciones artísticas:** Financiado a través del programa Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y con aportes de la Fundación Santander, fue una edición especial de Paseos Culturales con intervenciones artísticas que a través de distintas expresiones artísticas que dejaron su huella en las

calles de San Telmo bajo la pregunta ¿Es el arte una manera de mirar el mundo? y tuvieron visitas a la muestra Implosión de Marta Minujin.

Financiación de premios y subsidios

- **Barrio Cultura: Creando desde la Comunidad - Segunda Edición:** Paseos Culturales y talleres artísticos al Museo Histórico Nacional para niños y niñas del Barrio Villa Soldati. Financiado por el Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura de la Nación y se realizó en articulación con la Asociación Civil el Hormiguero, Radio Soldati y el Museo Histórico Nacional.

Prestación de servicios y/o colaboración con instituciones públicas, privadas y a la sociedad civil

- **Servicio Fundación Telefónica:** Podcast sobre personas relevantes de la historia de las Telecomunicaciones.
- **Pasantías con la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)** para sus estudiantes de la Licenciatura en Cultura y Lenguajes Artísticos.
- **Servicio para la Fundación Piazzolla de Comunicación Digital** por los 100 años de Piazzolla
- **Seminario virtual de Mediación Cultural** con cuota mensual que incluyó la participación de estudiantes internacionales.
- **Servicio de Paseos Culturales para Corresponsales de medios extranjeros** con la Secretaría de Medios de la Nación.
- **Paseo Cultural “Boedo Imaginario”** para el Festival de Caminatas de Urbanismo Vivo.

Para 2022, Ronda puede alquilar por primera vez una oficina; y se muda al barrio de Villa Crespo. Además, la Organización logra una estabilidad económica y financiera que le permite una proyección anual y enfocarse en llevar adelante una menor cantidad de iniciativas que sean de mayor envergadura con un modelo de ingresos diversificado, pero con estructura. Hasta mayo de 2022, cuando cerraba el año fiscal de Ronda Cultural y culmina también el

periodo analizado para este trabajo final, los programas, proyectos y actividades que llevó adelante la Organización, organizados por tipo de financiamiento, fueron:

Proyectos mixtos (con financiamiento público, aportes privados y de la sociedad civil)

- **Programa de Paseos Culturales Caminados:** Financiado por el aporte de la Comunidad Rondera, el sponsoreo de la Fundación Medifé, la Fundación Santander y el programa Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires. Estaba conformado por 8 paseos que incluían en todos los casos una visita a un museo y espacio cultural, según cada recorrido:
 - Utopías: Biblioteca Nacional Mariano Moreno y MNBA.
 - Transformaciones: Museo Casa de Rogelio Yrurtia y Museo de Arte Español Enrique Larreta.
 - Vivencias: Malba y MNAD
 - Popular: Club Atlético Atlanta y Café San Bernardo
 - De la Memoria: Honorable Congreso de la Nación y Espacio de Memoria Virrey Cevallos.
 - Mujeres: CCK y Fragata Sarmiento.
 - Telecomunicaciones: Museo Nacional Ferroviario y Fundación Telefónica Movistar.
 - Boedo Imaginario: Esquina Café Homero Manzi y Biblioteca Popular Mariano Boedo

Financiación de premios y subsidios

- **Diálogos por la Identidad:** Financiado por el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), a través de la línea FOMECA; producido integralmente por Ronda y con el apoyo de la Universidad de General Sarmiento (UNGS) y la Biblioteca Nacional Mariano Moreno. Fue un ciclo audiovisual que recorrió y conectó las huellas de las luchas por el derecho a la identidad y la memoria presentes en las manifestaciones

culturales, los aportes de las ciencias y los medios de comunicación. A través de 6 capítulos, la serie abordó el derecho a la identidad desde una mirada interdisciplinaria, alcanzando los siguientes ejes temáticos: memoria y expresiones artísticas, identidad de género, fútbol y derechos humanos, el aporte de la ciencia a los derechos humanos, entre otras.

- **Arte compostado:** Financiado por el premio Convocatoria Cultura Ciencia 2021 de la Fundación Williams, se realizó en Villa Jardín, San Fernando, Provincia de Bs. As., en conjunto con la OSC Zona Imaginaria. Incluyó Talleres y Paseos Culturales que promovían nuevas prácticas de cuidado ambiental y hábitos sostenibles en vecinos del conurbano bonaerense.

Prestación de servicios y/o colaboración con instituciones públicas y privadas

- **Servicio Fundación Telefónica.** Se retoma el servicio de educación y visitas guiadas dentro en la exposición “Conectaxs, una mirada a la tecnología que nos acerca”
- **Servicio para el Ministerio de Turismo** de la Nación para el diseño y realización de Paseos Culturales para turismo receptivo.

Lo recorrido hasta aquí, permite advertir que la forzada experiencia de la virtualidad fortaleció el modelo de negocios de Ronda y le permitió hacia el periodo 2021/2022 consolidarlo a través de la reactivación de sus actividades tradicionales y la incorporación de una oferta más amplia de proyectos y servicios. De este modo, también se puede afirmar que la Organización se incorporaba a las industrias creativas, siguiendo la definición de la UNESCO (2010) que las define como “... aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido, cultural, artístico o patrimonial”. (Cruz-Barrionuevo, Velásquez-Albarracín, Charro-Chasipanta & Villalta-Baquero, 2020, p.46).

Asimismo, se destaca que, a partir de la reactivación del Programa de Paseos Culturales Caminados, tanto en su formato tradicional como en los micropaseos, estos se vuelven gratuitos y se elimina el aporte voluntario del público. Al finalizar cada recorrido se reemplazó el pedido de aportes voluntarios, “la gorra”, por la mención a la Fundación Medifé como colaboradora,

el agradecimiento a la Comunidad Rondera y una invitación a formar parte de la misma. De este modo, Ronda logra que los paseos culturales sean gratuitos para el público y establecer una remuneración mensual por recorrido para los mediadores culturales.

Se observa como hacia 2022 se produce la consolidación de un modelo de negocios de la Organización instrumentado en un accionar planificado que incorpora la experiencia transitada y pone la atención en cómo encajar los elementos que lo conforman en un todo funcional (Joan Magretta, 2002). Este modelo de negocios se buscará conceptualizar sobre el lienzo Canvas de Rodríguez (2016) en el último apartado de este trabajo final, titulado “El modelo de negocios de Ronda Cultural”.

Para finalizar lo narrado en este capítulo, en el recorrido de Ronda “de política pública a Organización de la Sociedad Civil” se pueden identificar los procesos temporales tuvo en su desarrollo como OSC, la relación permanente con su contexto y cómo se fue conformando por componentes independientes que asumieron características propias al ponerse en relación en el marco de los procesos de la Organización. En esta línea, coincide con lo que refiere Marco Federico (2016): “En tanto sistema social, las organizaciones nunca son una unidad acabada, sino que se recrean permanentemente, se reestructuran y se reinventan a medida que la dinámica organizacional va incorporando fines, alcanzándolos, incorporando tecnología, estableciendo nuevos objetivos o modificando sus estrategias. (p.30)

Capítulo 2. Estrategias para la promoción del derecho de acceso a la cultura

Asumir un rol proactivo en la transformación social, a través de la realización de actividades que aporten a la promoción del derecho de acceso a la cultura, fue lo que se propuso Ronda como OSC. El acceso a la cultura era entendido por la Organización como la condición de igualdad de todas las personas para poder conocer y hacer uso de cualquier tipo de manifestación cultural. En este planteo, la idea de “poder” en relación al “acceso” aparecía de forma central. Es decir, Ronda entendía que el “acceso” o el “no acceso” se daba en el marco de las relaciones de poder que estructuran la vida social y delimitan, en el plano material y simbólico, a quienes están en condiciones y a quienes no lo están, de acceder y hacer uso de las diversas manifestaciones de la cultura. Al respecto, BB mediadora cultural de la Organización, contaba en la entrevista realizada para este trabajo final:

Promover el derecho de acceso a la cultura es algo que nunca me había puesto a pensar hasta que me enfrente a hacerlo. Es algo que tenía muy incorporado en mi vida, y de golpe era: ¡ah! no pero no todo el mundo lo ve de esa manera, no todo el mundo tiene acceso. Pensándolo no solo materialmente sino simbólicamente.” (BB, integrante de Ronda)

También, LA integrante del equipo de Ronda, compartía en la entrevista desarrollada:

Los museos están ahí, subís la escalera y entraste pero la gente no sube la escalera, hace falta un puente y Ronda era ese puente. Ni siquiera tiene que ver con clases sociales, a ver qué estudio alcanzó. Tengo amigos universitarios que tampoco lo tienen. Hay algo que falta y eso que falta, era el tornillo de Ronda. Ese tornillo, es el puente. Esto es de ustedes, no es que podemos ser parte, somos. El derecho de acceso a la cultura, es literalmente un derecho. La mayoría no sabe que ese es su derecho. Ronda era esa pata fundamental, para que la gente sepa que tiene un derecho más.” (LA, integrante de Ronda)

La estrategia que se planteó Ronda Cultural fue la de intervenir en la práctica en esas relaciones de poder, a través de actividades que las desafíen y las pongan en juego. Las iniciativas implementadas buscaban invitar a todas las personas, sin importar su origen, edad, formación, género y/o condición socioeconómica, a sentirse interpeladas, estimular su curiosidad e interés por las manifestaciones de la cultura desde sus propias trayectorias y

experiencias de vida. En este sentido, entender a la cultura como derecho y no desde una perspectiva de la cultura como elitista era el punto de partida del posicionamiento de Ronda Cultural como OSC. Dicho posicionamiento, iba en línea con la declaración universal de los derechos humanos de la ONU de 1948, en su art. 27: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” para la Organización el derecho de acceso a la cultura formaba parte del desarrollo integral de las personas, y se conformaba como una herramienta de transformación social que al empoderar y habilitar a los individuos en el reconocimiento y defensa de otros derechos sean económicos, sociales, políticos, civiles o culturales. También, con el concepto de democracia cultural de Bernardo Subercaseux (2011), citado por Manuel Sepúlveda Contreras (2019), en la que asigna a los grupos o sectores sociales una participación plena en la vida cultural, ya “no sólo como receptores sino también como emisores o actores de la misma (p.85)

En este marco, Ronda Cultural buscaba la promoción del derecho de acceso a la cultura a través de acciones que se proponían poner en juego y visibilizar aquellos significados y procesos simbólicos estructurantes del mundo social para habilitar nuevas perspectivas, desnaturalizar los imaginarios y estimular la generación de una ciudadanía crítica. Es decir, que buscaba promover la igualdad de oportunidades en la apropiación de los individuos al capital cultural acumulado - entendiendo a este concepto, desarrollado por el sociólogo francés Pierre Bourdieu, como “el conjunto de herramientas con que cuenta un individuo para aproximarse, acceder, valorar, aprehender y apropiarse simbólicamente de un bien cultural o de una creación artística” (Ibacache Villalobos, 2014:8). De este modo, la Organización se distinguía por entender que su trabajo era en la generación de procesos de transformación social y, sobre todo, en el reconocimiento de las distintas percepciones que tienen las personas en relación al lugar que ocupa en un entramado cultural. Buscaba entender cuáles eran las dificultades y barreras que tenían las instituciones culturales que formaban parte de sus actividades, y creaba estrategias con de la mediación cultural como herramienta para desactivar algunas de esas barreras a través de la generación de preguntas e inquietudes que invitaban a la ciudadanía a repensar hábitos o determinadas percepciones implícitas. A la vez, reconocía y abordaba las dificultades materiales del acceso con la gratuidad, el aporte voluntario o los bajos costos de sus actividades. Sobre estos temas, MR, una de las integrantes de Ronda Cultural explicaba en las entrevistas realizadas:

Ronda utilizaba la mediación cultural como una manera de que otras personas puedan entender que eran sujetos de ese derecho, que entiendan que había un montón de espacios que eran de apropiación para los ciudadanos, que probablemente no entendían que eran sujetos de ese derecho. Se utilizaba la mediación cultural en todas las actividades para concientizar sobre ese derecho y al mismo tiempo que puedan ejercerlo. La mediación cultural era la herramienta para aplicarlo y ejercerlo. Cualquier tipo de actividad que se realizará se pensaba y se ejecutaba bajo esos parámetros, era un horizonte de acción. (MR, integrante de Ronda)

La mediación cultural

Ronda entendía que “el poder simbólico es performativo” (Salvi, 2010, p.29) , un poder que utilizaba la construcción narrativa para generar relatos sobre qué es legítimo y qué no lo es, quién puede y quién no puede, quién tiene la capacidad y la formación requerida para entender sobre determinados temas y quién no la tiene. Es decir, su base está en la capacidad de las palabras de dar o quitar legitimidad a quien las pronuncia y a quien las recibe, en función de su nivel de comprensión de las mismas. De igual manera, para Ronda la mediación cultural era performativa y se construía a través de narrativas que se ponían en acción en distintos soportes y formatos. Además de poner en juego las palabras, lo hacía también con las imágenes, las formas de expresarse, los gestos y las emociones; siempre desde teniendo como punto de partida un amplio registro respecto a quiénes eran las personas que reciben esas palabras, en el marco de qué actividades lo hacían y con qué fines. Sobre estas bases, la Organización desplegaba su potencialidad para intervenir en la relación entre “cultura y poder” (Salvi, 2010) y buscaba generar una transformación en las estructuras que la sustentan, buscando como refieren Trujillo y González Reyes (2019): “...detonar procesos encaminados a desafiar y subvertir esa ruptura históricamente instituida entre los ámbitos de la producción/ creación y el consumo/ recepción.” (p.67). En esta línea, BB mediadora cultural de Ronda, reflexionaba en las entrevistas realizadas:

La mediación cultural, es algo que uso cotidianamente. Una visita guiada que es un lugar de encuentro, donde se comparte la información, y no es jerárquico, de guías que tienen el poder de la información. La información se construye de forma colectiva y comunitaria. Como guía aprendes más en cada paseo de la información con la que fui. (BB, integrante de Ronda)

A partir de lo dicho, podría afirmarse que la mediación cultural se manifestaba en Ronda como ese abrazo generador de sentidos de pertenencia, de lo compartido y del encuentro, que activa nuevos procesos de relaciones entre las estructuras sociales, el arte, la cultura y la vida cotidiana. De este modo lo refería una de las personas del público entrevistada para este trabajo final:

Lo que hace Ronda es justamente abrazar a cualquiera e insertarlo en cualquier temática. No está el no puedo desde el saber. Todo eso se nota. Lo que te pasa en Ronda es que te sentís muy cómodo, cuando estás en el grupo, perteneces, se genera pertenencia, aunque sean desconocidos. (Persona del público de Ronda)

La Organización incluía en sus procesos de mediación cultural aportes de la pedagogía y la comunicación que se abordaban de forma transversal en todas las instancias de trabajo que implicaba cada iniciativa: la ideación, el diseño, el desarrollo y hasta su implementación donde se producía el encuentro con los públicos. Por un lado, el abordaje pedagógico promovía canales de diálogo e intercambio con el público como espacios de encuentro y recreación, a la vez que estimulaba procesos colectivos e individuales de aprendizaje, reflexión y curiosidad. Por otro lado, desde una perspectiva comunicacional, el público es entendido como sujetos activos que cuya apropiación de la información recibida tenía una forma única según la propia configuración de sus formas de ver el mundo, de su cotidianidad, su conocimiento adquirido, sus vivencias e intereses, entre otros aspectos.

Desde ese doble enfoque, pedagógico y comunicacional, la construcción narrativa en cada proceso de mediación cultural que llevaba adelante Ronda, implicaba un trabajo minucioso de sus equipos para adaptarlos a cada actividad que se fuera desarrollar. Para esto, se tenían en cuenta los objetivos de cada proyecto o iniciativa, las temáticas a abordar, las instituciones participantes y los destinatarios. En este sentido, se puede advertir que la mediación cultural no estaba sólo a cargo de los mediadores que trabajan en vinculación directa con los públicos; sino también en todas las etapas de gestión de los proyectos de la Organización y en su estrategia de comunicación institucional. Cualquiera sea el formato de las actividades de Ronda, siempre tenían un trabajo de mediación cultural que buscaba estimular la curiosidad y generar el interés de los públicos en torno a la cultura. Así lo explicaba MR, una de las integrantes de Ronda en la entrevista realizada para este trabajo final:

En todas las actividades, las que tienen que ver con la producción de contenidos

audiovisuales, comunicacionales, video, podcast y hasta lo que se difunde en redes sociales se pone en juego la mediación cultural. Se busca también generar intereses, cuestionamientos, etc. El vínculo entre la cultura, la comunicación y la educación que está todo el tiempo. (MR, integrante de Ronda)

Se destaca la labor llevada adelante por la Organización en el marco de la mediación cultural, no solo en su acción en la práctica sino también en el ámbito de la formación. Como se menciona en el capítulo anterior, para 2017 y a partir de la reflexión en torno a su propio quehacer, Ronda entendió que su accionar era a través de la mediación cultural; un campo que aún no estaba tan desarrollado en ese momento en la Argentina. En consecuencia, se interesó por profundizar en la temática y aportar a la formación de profesionales desde la experiencia de la OSC. Así surgió el Seminario de Mediación Cultural, que se afianzó como un espacio de formación que proponía reflexionar acerca del rol del guía como agente para la promoción del acceso a la cultura y la formación de espectadores. Con formato teórico/práctico se buscaba proveer de herramientas para el diseño de guiones enfocados en distintos públicos, que hagan dialogar a museos y espacios culturales con la historia, el patrimonio y los paisajes urbanos que los rodean. Cada seminario, finalizaba con la implementación práctica de un paseo cultural.

El primer seminario fue posible gracias a una beca de formación del Fondo Nacional de las Artes (FNA) que ganó la Organización para su realización en el 2017. Ese mismo año se hizo también una segunda edición de la propuesta como curso de extensión de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). Luego, en 2018 y 2019 se realizaron nuevas ediciones del seminario con una activa participación de distintos espacios culturales como el Museo Evita que aportó el aula para el dictado de clases y el MNBA que abrió sus puertas para los recorridos que se diseñaban en cada seminario. Destaca el caso del MNAD que se propuso como un espacio de práctica para que varios participantes del seminario de 2019, se incorporen como guías voluntarios en la realización de visitas guiadas que tenían programadas desde el museo y necesitaban cubrir con personal.

Para 2021, pospandemia, se llevó adelante una edición virtual del seminario que permitió la participación de personas de distintos países y la realización de proyectos de mediación cultural en formato audiovisual, en línea con las nuevas iniciativas que había estado desarrollando a partir de 2020 la Organización. Una de las personas del público y participante del seminario de mediación cultural de 2021 comentaba, en la entrevista realizada para este

trabajo final, respecto de su experiencia que le abrió mucho la cabeza desde los saberes y no tanto desde lo académico. Sostuvo que Ronda trabajaba muy bien la mediación tanto desde saberes populares como los académicos. Rompe estructuras.

En definitiva, se puede afirmar que para Ronda, la mediación cultural se constituía como una herramienta que habilitaba la participación de la ciudadanía en los espacios culturales y buscaba visibilizar tanto las obras artísticas como tal como refiere Cejudo (2018), las historias mínimas de lugares inexplorados, articulando el acceso a estos contenidos (p.5). Es decir, la mediación cultural intervenía en las barreras que condicionaban el acceso y la apropiación de una determinada comunidad o grupo en la oferta cultural a la vez que impulsaba la formación de una ciudadanía crítica.

Los paseos culturales

Los paseos culturales eran la actividad central de Ronda, se realizaban en buses, minibuses y caminando. Estaban diseñados para distintos públicos: infancias, juventudes, adultos mayores y público general; así como para grupos de instituciones con intereses específicos. Eran llevados adelante por un dúo de guías mediadores culturales y un coordinador que acompañaban durante a un grupo de hasta 35 personas durante todo el recorrido. Cada circuito incorporaba información sobre la historia, el patrimonio y los paisajes urbanos de la Ciudad de Buenos Aires e incluía visitas guiadas breves y dinámicas de entre 30 y 40 minutos como máximo, a cargo de los guías de Ronda dentro de distintos museos y espacios culturales. Se proponían como una experiencia en la cual el museo salía a la calle y la calle entraba al museo. En algunos casos, también incorporaban también intervenciones artísticas que se fusionaban al relato de los mediadores y sorprendían en alguna parte del recorrido, sea en el espacio público o dentro de los museos.

La oferta de Paseos Culturales incluía ediciones especiales de recorridos por proyectos específicos con distintos financiamientos como Ronda de Museos Universitarios, Ronda de Teatro Comunitario y los recorridos de CLIC Villa Crespo, Urbanotopías, los recorridos para escuelas con el Programa Educativo, entre otros, detallados en el capítulo anterior. Por su parte, el Programa de Paseos Culturales Caminados era la oferta permanente que tenía la Organización para el público general. La participación del público explicaba realizar una inscripción previa, y un aporte voluntario opcional al final del paseo durante los primeros años

y de forma totalmente gratuita desde 2020. Estos recorridos caminados incluían distintas paradas en el espacio público y visitas en uno o dos museos y espacios culturales.

Desde mediados de 2016 hasta mayo de 2022, participaron de los paseos culturales de la organización más de 30 museos y espacios culturales⁵, que ofrecían la entrada gratuita (en el caso de aquellos que tenían costo de entrada) a los grupos de Ronda y, como se mencionó, habilitaban que los mediadores de la Organización realicen las visitas guiadas dentro de sus espacios.

La gestión con los museos y espacios culturales participantes

Hacer hincapié en el trabajo de gestión con los museos y espacios culturales que llevaba adelante Ronda es central a la hora de analizar su propuesta de paseos culturales y su modelo de gestión. Se destaca como la Organización tenía en cuenta la idiosincrasia y las dinámicas propias de cada una de las instituciones al momento de invitarlas o bien de recibirlas a participar de sus recorridos. El vínculo con cada espacio se llevaba adelante de forma personalizada contemplando sus características, dinámicas institucionales y modos de trabajo. Entender (o por lo menos intentarlo) cuáles eran esas lógicas, respetarlas y articular con ellas aparecía se distinguía en la propuesta participativa que proponía Ronda desde la gestión como OSC. Este abordaje de la gestión con los museos y espacios culturales que llevaba adelante la Organización, se destaca como estrategia en su modelo de gestión cultural en coincidencia con lo referido por Carrión y Alama-Flores (2022), quienes afirman que los modelos de gestión incluyen estrategias que reúnen voluntades, esfuerzos e iniciativas personales y colectivas de los diferentes grupos de interés.

También, en su misión de promover el acceso de nuevos públicos a los museos y espacios culturales de la Ciudad de Buenos Aires para lo cual requería poder generar diálogos

⁵ Entre los que se destacan: Museo Popular José Hernández, Museo para la Memoria Ex CCD “Virrey Cevallos”, Museo Nacional de Bellas Artes, Museo Nacional de Arte Oriental, Museo Nacional de Arte Decorativo, Museo Histórico Nacional, Museo Evita, Museo Etnográfico Juan B. Ambrosetti (UBA), Museo del Libro y de la Lengua, Museo de Calcos y Escultura Comparada Ernesto de la Cárcova (UNA), Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori, Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, Museo de Arte Español Enrique Larreta, Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires, Museo Nacional del Cabildo y la Revolución de Mayo, Museo Casa Rosada, Museo Casa de Rogelio Yrurtia, MUNTREF Arte y Naturaleza, MUNTREF Hotel de Inmigrantes, Jardín Botánico de Buenos Aires, Fundación Telefónica, Fragata Sarmiento, Espacio de Arte Fundación Santander, Club Social y Deportivo, La Cultura del Barrio, Circuito Cultural Barracas, Centro Cultural de la Ciencia (C3), Cancha de Atlanta, Biblioteca Popular Mariano Boedo, Biblioteca Nacional Mariano Moreno, Bar Notable San Bernardo.

entre las instituciones, sus entornos y colecciones; a la vez que incorporarlos a conformar una red entre de trabajo. Para llevar adelante la gestión institucional desde este enfoque, Ronda se presentaba como un aliado estratégico que buscaba complementar y potenciar las acciones que se llevaban adelante desde cada institución sea a través de sus departamentos de educación, extensión y/o comunidades, así como aportar a la difusión de sus actividades. En las entrevistas realizadas para este trabajo final, VM referente del MHN reflejaba lo dicho, de la siguiente manera:

Había una complementariedad espontánea porque Ronda venía con sus días, sus núcleos de gente. Si Ronda está para esto, nosotros enfoquémonos en esta rama. Fue una buena alianza porque los que dirigimos estábamos convencidos de que era beneficioso. Había intereses compartidos en dar más difusión a los museos tan simbólicos como un museo nacional, que debían ser más visitados. Ronda lo hacía con la convicción de estimular la visita a los Museos y acomodarse a las realidades de los públicos. (VM, referente del MHN)

El trabajo de gestión institucional de Ronda Cultural se destaca en su modelo de gestión cultural, y se distingue el haber logrado la autorización de los museos y espacios culturales que participaban de sus recorridos para que sean los mediadores de la Organización quienes realizaban las visitas guiadas con sus propios guiones y en un formato diferente a los recorridos tradicionales de cada institución. Esto no suele ser frecuente en las instituciones museísticas y los espacios culturales que tienen sus propias visitas guiadas diseñadas con el enfoque institucional propio de cada institución y personal (aunque a veces escaso) para dicha tarea. En este sentido, BB del MNAD contaba en la entrevista realizada:

En general no trabajamos con organizaciones de este tipo, si lo hacemos con empresas de turismo que traen grupos, pero eso es otra cosa, público cautivo. Ronda fue la única organización cuyos guías, guiaban dentro del Museo con equipo propio; además de algunos casos puntuales de profesores que vienen hace muchos años, que se conoce la óptica que le dan. (BB, referente del MNAD)

Es posible advertir que la confianza aparecía como la base de la relación interinstitucional que Ronda construía con las instituciones que formaban parte de sus recorridos. Un vínculo en el cual, la Organización buscaba aportar y potenciar el acceso a esos espacios, sin pedir ninguna retribución más que la posibilidad de guiar dentro de cada

institución con su equipo de mediadores y con una propuesta que buscaba sea complementaria a las visitas propias de cada espacio. El objetivo era que la visita que realizaban con el paseo de Ronda, permita conocer tan sólo un poco de cada museo o espacio cultural, a fin de estimular la curiosidad del público y volver por más a realizar la oferta de visitas y actividades que tenía cada institución. Incluso, al finalizar cada recorrido, los mediadores compartían la información sobre los horarios y la forma de inscripción a las visitas de cada espacio para quienes se quedaban con ganas de volver. Para poder llevar adelante este labor, era fundamental para Ronda poder contar con la información de cuál era la línea de contenidos que el espacio quería brindarle a los públicos a fin de incorporar ese enfoque también en el relato general del paseo cultural. En algunos casos, se articulaba con los equipos de visitas guiadas de cada institución, que aportaban contenidos, ideas y sugerencias a los mediadores de Ronda. También a veces se sumaban a las visitas de los paseos culturales para dar la bienvenida al ingresar a cada espacio o incluso aportar con algunas intervenciones. Para llevar adelante el diseño de visitas guiadas en más de 30 museos y espacios culturales de la Ciudad de Buenos Aires, Ronda había desarrollado una sólida metodología de trabajo en mediación cultural, incorporaba la permanente formación de los mediadores culturales y se trabajaba en pos del profesionalismo y el cuidado de cada una de las instituciones que abrían sus puertas. En este sentido, se destaca la planificación y dedicación al trabajo de investigación, desarrollo y ensayos de los guiones que se diseñaban a fin de respetar el enfoque discursivo de los museos y espacios culturales para que estos se sientan identificados. Sobre el trabajo en articulación con Ronda, VM del MHN expresaba:

Era una manera de llegar a un público al cual tal vez no teníamos acceso, no porque no quisiéramos sino porque a veces es difícil llegar y Ronda tenía esa posibilidad de llevar a la gente por la calle, hacer una cosa más libre, se daba para otros gustos de público que de golpe no venían al museo y de esa manera si entraban. Trabajar con Ronda era muy fácil, dinámico, sin problemas o recovecos o enredos o cosas. Siempre, podemos ir, si no, nos ponemos de acuerdo, qué día, qué hora, quien los recibe. Directo y fácil. (VM referente del MHN)

Los guías mediadores culturales y la construcción del guion

Dos ideas pueden reconocerse en el abordaje que hacía Ronda a la hora del diseño de sus paseos culturales en relación al acceso a los museos y espacios culturales. Por un lado, que aún existía en el imaginario social la idea del museo como un espacio de culto que

albergaba y conservaba un patrimonio intocable, una imagen construida históricamente y potenciada por su propio contexto como sus imponentes edificios, sus estrictas normas para los visitantes y la complejidad de algunas de sus propuestas para visitarlos (Escolar, 2015); y por otro lado, lo que las investigaciones de Pierre Bourdieu concluyeron sobre cómo los museos de arte, aparentemente abiertos a todo el mundo (con entrada libre, a veces gratuita) expulsan a quienes, por tener menos capital cultural, carecen de los códigos necesarios para apropiarse realmente del patrimonio (Dujovne, 1995, p.18). Para intervenir en esta problemática, el diseño de cada paseo cultural partía de comprender que los museos y espacios culturales estaban en vinculación con su entorno y entre ellos, que no se trataba solamente de entidades o edificios aislados de la cotidianeidad de las ciudades; y que esos paisajes urbanos que estaban llenos de historia, arte y patrimonio. En cada recorrido, los mediadores invitaban al público a descubrir las conexiones que existían entre las ciudades y sus espacios culturales, entre las calles que se recorrían y sus propias historias, a la vez que buscan a estimular su curiosidad para proponerles ver de otra manera aquello que quizás pensaban dado de una determinada manera.

Para llevar a cabo su misión, los mediadores culturales de Ronda concebían al público como un sujeto activo para el que diseñaban cada recorrido, que incluía la elaboración del guion y su puesta en escena, es decir su realización, con una dinámica colaborativa, interactiva y participativa. El guion era la base fundamental del relato que proponía con cada paseo y sobre el cual se ejercía la mediación cultural. Las narrativas se creaban colectivamente desde Ronda e incluían un trabajo de diseño e investigación de guiones que incorporaba perspectivas interdisciplinarias y se construían, a la vez, como relatos abiertos para ser completados y resignificados con los aportes e intervenciones del público. En ese sentido, los relatos que proponían los mediadores culturales no eran estáticos sino dinámicos y necesitaban ser actualizados con el paso del tiempo.

Dicha construcción de guiones, a los que se denominaba “relato/guion”, no era al azar sino que tenía una metodología diseñada por la Organización que era apropiada y resignificada con la impronta propia de cada mediador. Para el diseño de guiones y su puesta en escena había una Guía de Desarrollo de Guiones conformada por un listado de aspectos claves a tener en cuenta para escritura y su implementación en la práctica; así como también se contaba con un protocolo para el desplazamiento en el espacio.

Una vez determinados los museos y espacios culturales participantes de un recorrido, se llevaba a cabo un mapeo e investigación de sus entornos, las calles que los conectaban y las historias que los atravesaban, los sitios patrimoniales y puntos de interés, entre otros. Sobre este primer mapeo e investigación, se realizaba una hoja de ruta que determinaba el recorrido del paseo, sus paradas intermedias entre las visitas a cada museo y los tiempos destinados a cada instancia. Luego, se profundizaba la investigación en las temáticas a abordar, que incluían desde cuestiones históricas, arquitectónicas, patrimoniales, paisajísticas, así como de personajes emblemáticos o de producciones artísticas vinculadas, entre muchas otras posibles. De toda la información relevada en torno a cada parada, se procedía a una selección y dosificación de los contenidos que incorporaría el recorrido. Este trabajo, implicaba elegir qué nombrar, donde y cuánto tiempo se le iba a dedicar a cada tema. También, jerarquizar la información y decidir qué se contaba de forma prioritaria, qué se guardaba como contenido para profundizar si surgían inquietudes en el público o bien, si el tiempo lo permitía y qué de todo el material producido quedaba fuera del guion. En este punto, el criterio de selección de la información debía estar atravesado por la narrativa que se quería construir según los ejes temáticos de cada guion así como las propias subjetividades de los mediadores culturales que, a cargo de cada paseo incorporaban también sus experiencias y miradas sobre el mundo. En este sentido, la Organización entendía que el interés de cada mediador por un tema en particular y la definición de su abordaje era central en la transmisión de esos contenidos y la estimulación del público a aportar y construir un relato colectivo.

A continuación, se transcribe el punto 7 de la Guía de Armado de Guiones de Ronda, que detalla los aspectos a tener en cuenta en la escritura y puesta en escena del relato/guion de un paseo cultural:

- Cada conexión en los “saltos” de un tema o un espacio a otro tiene que ser clara y abordar uno o dos datos claves, no más.
- Dosificar la información de modo que todos los ejes sean abordados y quitar lo que no sea central para los objetivos que nos propusimos.
- Contextualizar y no dar nada por sabido (por ej. Si se habla de San Martín, decimos: “El General San Martín quien fue el Libertador de América”).

- Utilizar un lenguaje accesible y romper con el academicismo. Usar modos orientativos de tiempo más generales (en el siglo XX, un tiempo después, luego, etc.).
- Evitar usar demasiadas fechas exactas.
- Marcar siempre cuando se está hablando desde una perspectiva propia.
- Tratar de no repetir los mismos conectores ni las mismas palabras.
- Incorporar preguntas disparadoras (retóricas o no) que interpelen al público para invitarles a ser parte del relato y protagonistas de esta experiencia.
- El relato es una construcción propia, por eso la narrativa que proponemos tiene que ser auténtica, es decir, distinguirse de otros relatos. Es importante animarse a construir la propia voz, sobre los contenidos que mediamos. El relato tiene que ser permeable a nuestras sensaciones, observaciones y experiencias.
- Encontrar el “tono” adecuado para el relato que estamos construyendo.
- Acotar la información a lo justo y necesario: el objetivo no es decirlo todo, sino que el público quede con ganas de conocer más. Incorporar anécdotas y datos que estimulen la imaginación y la curiosidad.

Además, en la realización de cada paseo cultural era importante tener presentes los relatos preexistentes, para retomarlos desde un sentido crítico y realizar aportes originales que permitieran al público redescubrir una temática o territorio en particular desde nuevos puntos de vista. Por eso, también los mediadores debían estar involucrados con cada recorrido y conocer de cerca la propuesta cultural de cada museo y espacio cultural. Además, tenía que poder diseñar una visita de 30 o 40 minutos, que sea diferente y complementaria a las visitas que ofrecía cada institución, y que de forma breve pueda dar un panorama sobre el espacio que se visitaba, a la vez que estimular el entusiasmo del público de volver por más. A modo de ejemplo, en el paseo cultural caminado que se realizaba en el barrio de San Telmo e incluía el MHN, la visita que se realizaba dentro del museo, no incluía el Sable Corvo del General San Martín, una pieza icónica por excelencia del museo. En su lugar, Ronda Cultural visitaba “Vida y Belleza en los Andes Prehispánicos” (la sala más reciente que tenía el museo en el periodo analizado en este trabajo final) y proponía al público preguntarse por las tensiones presentes en la incorporación de pueblos originarios al relato histórico nacional. Ya conociendo el MHN

y sabiendo que allí estaba el Sable de San Martín, podrían volver luego a conocerlo realizando alguna visita de las que ofrecía el mismo Museo.

En cuanto al relato sobre el espacio público, se destaca que la ausencia también aparecía como un recurso, que permitía invitar al público a viajar con la imaginación más allá de aquello que veían a su alrededor. La escasa (casi nula) existencia de artistas mujeres (no como musas, sino como creadoras) en las salas de los museos o en los monumentos de las calles de la Ciudad de Buenos Aires, o la referencia a un edificio que solía estar y fue derrumbado como el estadio de River Plate en la Plaza República Oriental del Uruguay que formaba parte del recorrido por el barrio de Recoleta, que conectaba el Malba y el MNAD con el MNBA, son algunos ejemplos de la ausencia como recurso.

Asimismo, los guiones incorporaban asociaciones con distintos lenguajes artísticos. En todos los casos, se hacía referencia a expresiones artísticas que estaban conectadas con cada recorrido, incluían referencias musicales, de literatura y cine, entre otras. Un ejemplo de referencia musical, era cuando sonaba la Canción de Bajo Belgrano del músico argentino Luis Alberto Spinetta en una de las paradas que recorría justamente el barrio de Belgrano. También, se solía invitar al público a leer alguna poesía o se mostraba una obra de arte que algún artista haya producido inspirado en alguna de las temáticas que se tocan en el recorrido entre muchos otros.

Cuando la Organización tenía financiamiento, además de las menciones y utilización de recursos que asociaban distintas manifestaciones artísticas; los paseos culturales incorporaban actuaciones de música, teatro y danza en el espacio público o dentro de los museos, que se fusionaban al relato de los guías. A modo de ejemplo el paseo cultural del barrio de San Telmo incorporaba varias intervenciones artísticas: en la parada sobre la puerta del Museo de Arte Moderno, mientras los guías contaban que el Museo había sido una antigua fábrica de cigarrillos; se podía ver en escena, en la vereda, una niña vestida de época que comenzaba a relatar cómo era visitar con su papá la fábrica de cigarrillos donde él trabajaba; luego, al finalizar el recorrido, a la salida de la visita en el Espacio de Arte de la Fundación Santander donde había una muestra de Marta Minujin; el público se encontraba con un concurso de arte contemporáneo donde un conductor los invitaba a participar y descubrir las obras que creaban los artistas; finalmente la obra ganadora era una baldosa en blanco, donde la artista no había hecho absolutamente nada y lo “efímero” era el concepto. Mientras tocaban en

vivo una canción, en guitarra y voz, que decía: arte, arte, arte contemporáneo y volvía a repetirse una y otra vez hasta apagarse; y los guías retomaban el relato.

Otro aspecto clave de los guiones era la incorporación de imágenes como recurso a la hora de mencionar aquello a lo que se hacía referencia; sea ponerle rostro a los personajes que se mencionaban en los paseos o bien mostrar cómo era en alguna otra época un paisaje que se estaba viendo en el recorrido; entre otras muchas posibles formas de utilizar ese recurso.

En resumen, las características que hacían al diseño de un guion de un paseo cultural eran: un mapeo del recorrido a realizar, la incorporación de distintos saberes y disciplinas, de diversidad de fuentes, la asociación con distintos lenguajes artísticos, no dar nada por sabido e incorporar distintas voces. Además, se trata de un guion que nunca está cerrado sino en constante transformación ya que se enriquece cada vez que es puesto en práctica. En cada guiada, se activaba el relato que a partir de la interpelación directa y la creación de interrogantes que propone una interacción que promueve el diálogo con las propias experiencias del público.

Respecto al momento de guiar, era la activación performática del guion diseñado, de modo que se ponía en escena la mediación cultural. Los mediadores también debían estar preparados para poder utilizar de forma ingeniosa las adversidades que pudieran aparecer en el transcurso de un paseo cultural, ejercitando la improvisación. A modo de ejemplo, y continuando con el barrio de San Telmo, si había una batucada de candombe sonando muy fuerte justo en el parque donde se había estipulado una de las paradas, en vez de competir con el sonido, se proponía al público ejercitar la escucha e intercambiar reflexiones sobre esa experiencia. Este intercambio podría desembocar en temas como la influencia de inmigrantes y el candombe como género musical con gran presencia en el barrio. Lo mismo podía suceder en un museo, si al llegar el recorrido planteado tenía que reconfigurarse por alguna razón, sea que parte del museo había entrado en obra y la organización no había sido informada; o bien justo había una visita guiada propia del museo que recorría las mismas salas, entre otros imponderables posibles.

Que estuviesen a cargo de un dúo de mediadores culturales, era algo que distinguía particularmente los paseos de Ronda Cultural y que tenía también orientaciones concretas por parte de la Organización para funcionar como un equipo de dos, escucharse entre ellos, acompañarse, complementarse y encontrar el ritmo juntos; que le daría el ritmo al

recorrido. A la misma vez, requería tener un amplio registro del público en cada recorrido, que implicaba estar atentos al clima que se generaba entre los participantes, dar espacio a preguntas y comentarios; escuchar con atención los aportes y repetir la pregunta o el comentario de la persona que lo hacía, de forma tal de darle voz e incorporarlo al relato, así como para que todos los participantes pudiesen escucharlo. Todo esto, cuidando que ningún aporte implicara una monopolización del relato del recorrido y demoré demasiado los tiempos pautados. Los siguientes testimonios del público de Ronda entrevistado para este trabajo final, destacaban distintos aspectos de los paseos culturales:

Ronda tiene un plus a una visita común, muy bien organizada las visitas, saben los tiempos. El tema de las intervenciones es super interesante. Tiene una vuelta más, ahonda en lo histórico y en lo cultural. Cuando vas a las visitas te quedas colgado en algo y te dan ganas de investigar. (Persona del Público de Ronda 1)

...la escucha, porque saben escuchar, porque no todas las visitas le dan el espacio a alguien que cuenta una anécdota, esto de la mediación. De poder acotarlos también. Siempre saben acomodarlo, e incorporarlo y no dejan que monopolicen la visita y vuelven a encarrilar. (Persona del Público de Ronda 2)

Es para cualquier, no es para alguien que tuvo la posibilidad de estudiar, que fue al colegio. Puede ir cualquiera, incluso ves gente en la calle que se para y presta atención. Los chicos lo explican de una manera que todos pueden, viste que a veces hay visitas donde los guías se ponen muy intelectual y la gente queda afuera. Ronda lo que tiene es que es accesible, incluso hasta los nenes, preguntan, prestan atención en un montón de cosas y quieren intervenir porque se sienten incluidos. Cualquiera puede ir a un paseo de ronda, entenderlo, disfrutarlo y no necesariamente alguien que le guste ir a un museo o haya tenido la posibilidad de estudiar historia. (Persona del Público de Ronda 3)

No es un recorrido turístico, sino cultural. Te van contando cosas que tienen que ver con la idiosincrasia de cada lugar que vas viendo (...) El tema de los contenidos siempre están muy bien trabajados (...) Es muy grande el abanico para que todos nos enganchemos desde algún lado, pero siempre con una misma base, una misma dinámica. Me llevo conocimientos no solo de los mediadores, sino también del que tengo al lado, siempre aparece alguien contando una historia.” (Persona del Público de

Ronda 4)

Si bien al principio el Programa de Paseos Culturales denominaba los recorridos con los nombres de los Museos y Espacios Culturales que incluían, por ejemplo “Paseo Cultural MNBA + Malba”; a partir del 2020 empezaron a tener cada uno un título de fantasía relacionado con las temáticas que abordaba de forma transversal. A continuación, se detallan los títulos y sinopsis de los recorridos que se realizaban en 2022 como parte del Programa de Paseos Culturales Caminados.

- **Paseo Utopías**

El arte nos permite soñar un mundo diferente. ¿Cómo imaginamos las ciudades del futuro? Un recorrido desde la Biblioteca Nacional Mariano Moreno hasta el Museo Nacional de Bellas Artes. Un viaje por las utopías que impulsaron cambios sociales, políticos y culturales.

- **Paseo Transformaciones**

El pasado está presente en lo que nos rodea. ¿Podemos conocer la historia de un barrio a través de sus artistas? Un recorrido desde el Museo Casa de Rogelio Yrurtia hasta el Museo de Arte Español Enrique Larreta. Un viaje por las transformaciones que convirtieron al pueblo de Belgrano en el icónico barrio que es hoy.

- **Paseo Vivencias**

Hay muchas formas de expresar lo que sentimos. ¿Qué vivencias dejan marcas en nuestra vida? Un recorrido desde el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires hasta el Museo Nacional de Arte Decorativo. La pintura, la literatura y los paisajes urbanos nos llevan de viaje por las vidas de personajes icónicos de la cultura argentina.

- **Paseo Miradas**

¿Podemos explorar la ciudad a través del arte? Un recorrido por uno de los barrios más antiguos de Buenos Aires, desde el Espacio de Arte de Fundación Santander hasta el Museo de Arte Moderno. Un viaje en el tiempo para descubrir a los artistas que, con su mirada, dejaron su huella en las calles de San Telmo.

- **Paseo Popular**

El tango, el fútbol, el lunfardo y el sainete porteño, nos sumergimos en las calles del barrio de Villa Crespo. Un recorrido desde la cancha del Club Atlético Atlanta hasta el Café

San Bernardo para descubrir las expresiones de la cultura popular que habitan este barrio desde sus orígenes.

- **Paseo de la Memoria**

Espacios resignificados, vivencias personales, las artes y la organización social como ejes para la construcción de una memoria activa. Un recorrido desde el Honorable Congreso de la Nación hasta el Espacio de Memoria Virrey Cevallos. Un viaje por el barrio de Monserrat que recupera las luchas por los Derechos Humanos en Argentina.

- **Paseo de las Mujeres**

El barrio de Puerto Madero se convierte en el escenario de los derechos conquistados y las reivindicaciones que los feminismos instalaron en la agenda pública. Un recorrido desde el Centro Cultural Kirchner hasta el Parque Mujeres Argentinas. A través de las calles que nombran mujeres que, con sus luchas, cambiaron para siempre la historia argentina.

- **Paseo Comunicaciones**

Hoy, las ciudades están hiperconectadas ¿siempre fue así? Un recorrido desde el Museo Nacional Ferroviario hasta la Fundación Telefónica Movistar. Un viaje en el tiempo por la historia de las comunicaciones en Argentina para descubrir cómo la tecnología modifica nuestros modos de vida.

- **Paseo Boedo Imaginario**

¿La imaginación puede marcar la identidad de un barrio? Un recorrido desde la Plaza Mariano Boedo hasta la emblemática Esquina Homero Manzi para descubrir a través de la literatura a los artistas y movimientos sociales que dejaron en este barrio una huella imborrable.

Durante todo el proceso detallado hasta acá, que incluía la vinculación con los museos y espacios culturales, el diseño y construcción de guiones hasta la realización de los paseos culturales, había una figura clave: la coordinación de los paseos culturales.

La coordinación de los paseos culturales

En los apartados anteriores, se detalló la centralidad que ocupaba en Ronda el trabajo de gestión que se realizaba con los museos y espacios culturales para incorporarlos a los distintos paseos culturales; y el de los guías mediadores que realizaban el diseño, la investigación y la puesta en escena de los recorridos. Sin embargo, la implementación efectiva

de cada paseo, sucedía por una figura central en la estructura de la Organización: la coordinación de los paseos. Era la persona que tenía a cargo que todo salga bien; esto incluía desde la planificación de los recorridos; la calendarización de las visitas a los museos por parte de los mediadores de Ronda, los mapeos y ensayos, la definición de tiempos en cada parada, las inscripciones, contacto con el público y dirigir cada paseo cultural, entre otras.

En cada recorrido, la coordinación cumplía el rol de marcar los tiempos pautados, orientar y apuntar a los mediadores con los contenidos en cada parada y cuidar al público en los desplazamientos. También, chequeaba que se esté escuchando bien y que los mediadores cumplan con todos los aspectos requeridos para la mediación: contextualización de los temas, no dar nada por sabido, mostrar las imágenes de apoyatura, reproducir sonidos o canciones según sea que lo requiera cada guion y monitorear el clima de atención y disfrute que tenía el público. Asimismo, llevaba adelante la vinculación con los museos y espacios culturales, la gestión del ingreso y la comunicación con el personal de cada institución; así como tomaba decisiones en virtud de los imprevistos que pudieran surgir por la naturaleza misma de realizar recorridos en la calle: cortes de calle, ruidos imprevistos y/o clima adverso.

La coordinación implicaba, además, un lenguaje de señas que había desarrollado Ronda para la comunicación con los mediadores culturales que estaban llevando adelante el paseo. Había señas para “redondear el tema”, “acelerar”, “dar contexto” y “cortar” entre otras que se generaban dentro de cada equipo según sus propias dinámicas. También, entre parada y parada, la coordinación garantizaba que siempre un guía vaya adelante y otro detrás del grupo. Este formato en la logística de los recorridos, permitía que los grupos siempre estén contenidos por ambos mediadores y que no se quedará parte del público muy atrás y luego llegue con demora a la siguiente parada. Cuando llegaba todo el grupo a la siguiente parada; los dos guías volvían a juntarse y cuando la coordinadora les hacía la seña, comenzaban a dar la información de esa parada.

La Organización entendía que los guías mediadores culturales debían poder estar enfocados en su trabajo de mediación, conectados con los contenidos a mediar y con los públicos participantes. Por esa razón, todo lo relativo a las cuestiones de logística, desplazamiento en el espacio y seguimiento de tiempos y contenidos; estaba a cargo de la persona que cumplía el rol de coordinación. En el caso de los paseos sobre buses o minibuses; la coordinación cumplía el mismo rol y se encargaba además, de darle seguimiento e

instrucciones al chofer para que realice la ruta que se correspondía con el recorrido; así como pedirle que vaya más rápido o más despacio según cómo se iban sucediendo los contenidos que narraban los mediadores. Por su parte, para el Programa Educativo, la coordinación, cumplía también el rol de gestionar los recorridos con las escuelas, estar en contacto con las autoridades y docentes y luego, por supuesto acompañar durante todo el recorrido.

De los públicos del Programa de Paseos Culturales Caminados

Los paseos culturales caminados estaban orientados al público general y abrían sus inscripciones por las redes sociales de la Organización una semana antes de cada recorrido, que solía realizarse los sábados. Las personas interesadas se inscribían a través de un formulario de *Google* que incorporaba una breve encuesta en la que Ronda relevaba datos de las personas participantes. Los recorridos solían agotar rápidamente los cupos e incluso tener lista de espera. Por supuesto, por ser una actividad gratuita, luego había un margen de ausentes el día de cada circuito.

La cantidad de paseos culturales para público general realizados por año fue variando, llegando a su pico máximo en el 2019 y con bajas en 2020 por el contexto del covid-19 y en el 2021, porque las medidas de gobierno por la pandemia aún limitaban la cantidad de participantes en las actividades culturales y el acceso a espacios cerrados.

En la tabla a continuación pueden verse sistematizados los datos que disponía Ronda sobre cantidad de paseos culturales caminados realizados por la Organización desde enero 2017 hasta mayo 2022 y el perfil de sus públicos a partir de las inscripciones que realizaban para cada recorrido, desde septiembre de 2017.

Tabla 4 - Datos Paseos Culturales Caminados - enero 2017/mayo 2022

Año	Paseos Totales	Cantidad de paseos (observaciones)	Participantes Totales	Hombres	Mujeres	Menor a 20 años	Entre 20 y 40 años	Entre 40 y 50 años	Mayor a 50 años	No conocían ninguno de los museos y espacios culturales que se visitaban	CABA	PBA	Espacios Culturales Participantes
2017	14	6 (hasta agosto)	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	9
		8 (desde septiembre)	305	23%	77%	11%	31%	17%	41%	58%	53%	47%	
2018	25		958	11%	89%	5%	22%	13%	60%	41%	64%	36%	11
2019	42		1578	24%	76%	8%	32%	12%	48%	40%	63%	37%	12
2020	8	4 (virtuales)	131	18%	54%	4%	37%	11%	48%	54%	60%	40%	11
		4 (presenciales)	174	7%	93%	2%	26%	3%	36%	sin datos	41%	59%	
2021	24		615	20%	80%	5%	42%	20%	33%	60%	63%	32%	4
2022	13	(hasta mayo)	270	12%	86%	1%	29%	9%	62%	62%	64%	36%	10

Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Ronda Cultural sobre las inscripciones realizadas a los Paseos Culturales Caminados de septiembre 2017 hasta mayo 2022.

Como se observa en la Tabla 4, los datos relativos al 2017 tienen información sobre los participantes de los recorridos desde el mes de septiembre; y en cuanto el año 2022 contempla hasta mayo, ya que es el mes de corte del periodo analizado en el presente trabajo. Además, se destaca que de los 4 paseos virtuales realizados en el 2020 en el marco del covid-19 al no haber incluido visita física a museos ni espacios culturales en su recorrido, no se disponen de datos sobre si los participantes conocían o no los museos que se visitaban. Asimismo, se puede reconocer que el año con mayor cantidad de paseos culturales realizados fue el 2019 con un total de 42 recorridos realizados y el de menor cantidad fue el 2020 con 8 circuitos implementados, 4 de los cuales fueron virtuales y 4 presenciales.

Respecto a la distribución anual de cantidad de participantes en los paseos culturales de la organización correspondientes al periodo en que se disponen datos de cantidad de inscriptos (septiembre 2017/ mayo 2022) se observa correlatividad entre los años de mayor número de recorridos realizados con la cantidad de inscriptos participantes: 2018 con 958 participantes en un total de 25 paseos culturales y 2019 con 1578 participantes en un total de 42 paseos culturales.

Sobre un total de 3857 personas participantes de los paseos culturales caminados de las que se dispone de datos (desde septiembre 2017 hasta mayo 2022) sobre si conocían o no alguno de los museos que se visitaban en los recorridos; se destaca que una media de 47% no conocía ninguno de los dos museos y espacios culturales que se visitaban en cada recorrido.

Gráfico 1 - Cantidad de participantes que no conocían los museos y espacios culturales del recorrido en que participaban, sobre el total anual de público desde septiembre 2017 hasta mayo 2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Ronda Cultural sobre las inscripciones realizadas a los Paseos Culturales Caminados de septiembre 2017 hasta mayo 2022.

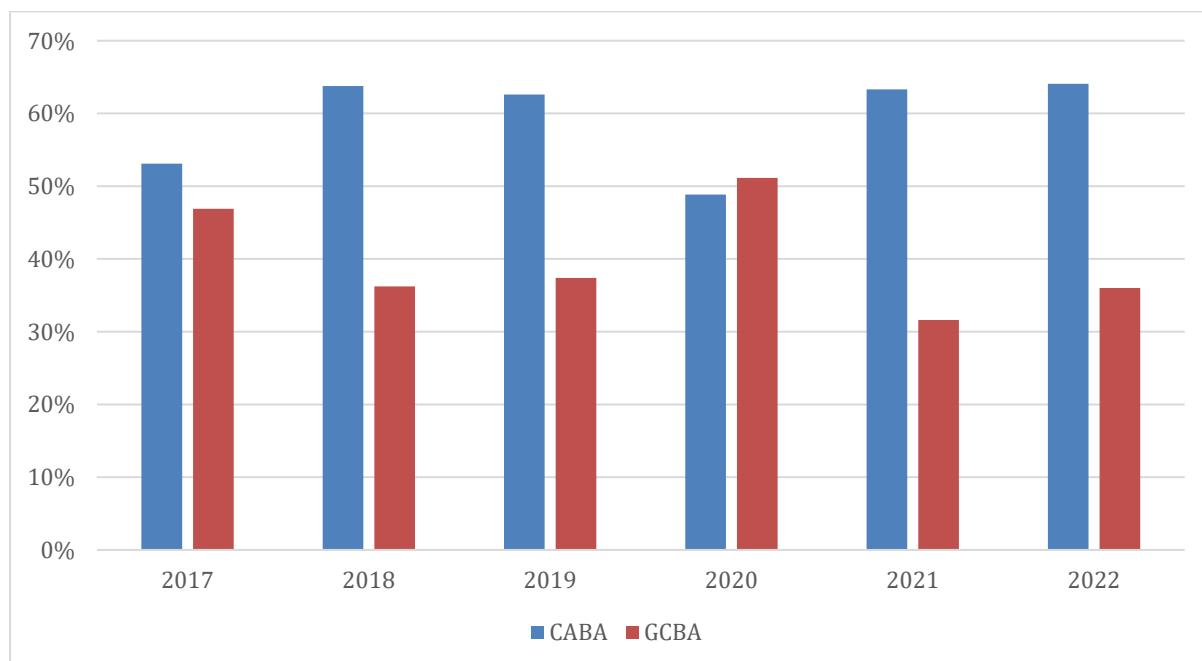
Algunos de los “paseantes”, como se referían al público de los paseos culturales caminados desde la Organización, entrevistados para este trabajo, cuando se les consultó sobre si era la primera vez que visitaron museos en los paseos que realizaron con Ronda, contaban que había sido en varios casos la primera vez e incluso que había espacios culturales que estaban cerca de sus trabajos o de sus casas; por los que pasaban cotidianamente por la puerta, y nunca habían entrado, como por ejemplo el Palais de Glace; o bien habían entrado para hacer alguna actividad pero no a visitar sus exposiciones, como es el caso del cine del MALBA. Una de las personas del público de Ronda entrevistadas para este trabajo final, contaba al respecto:

Al Malba no había ido nunca, sólo al cine. El MNBA, lo vi mil veces, pero nunca había entrado, siempre de pasada pensaba que lindo quiero ir y lo conocí con Ronda. El Palais de Glace, trabajaba ahí a unas cuadras y nunca había ido, lo conocí con Ronda y a partir de ahí fui una o dos veces a algunas muestras. El Decorativo, el Museo evita no había ido nunca. (Persona del Público de Ronda)

Es interesante destacar, que no solamente eran los museos o espacios culturales más pequeños los que el público de Ronda no conocía al asistir a sus recorridos, sino que eran instituciones museísticas de las más grandes del país como el MNBA y el MNAD, que además tenían entrada gratuita para los visitantes. Justamente estos dos espacios, eran de los que más llamaban la atención de los públicos al descubrirlo o ingresar por primera vez con Ronda. En este sentido, una de las paseantes entrevistadas para este trabajo final, contaba también que Ronda te llevaba a los museos y no te mostraba todo, sino sólo una parte; y que luego de visitar el MNBA y el MNAD en uno de los paseos, se había quedado con ganas de más y después volvió por su cuenta.

En cuanto al perfil del público de los paseos culturales caminados, a partir de los datos brindados por la Organización se puede advertir que si bien los participantes provenían principalmente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde se realizaban los recorridos, había una importante participación de personas de la Provincia de Buenos Aires, sobre todo del conurbano bonaerense, tal como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2 - Participación según procedencia geográfica por sobre el total anual de los participantes del Programa de Paseos Culturales Caminados (2017 - 2022)

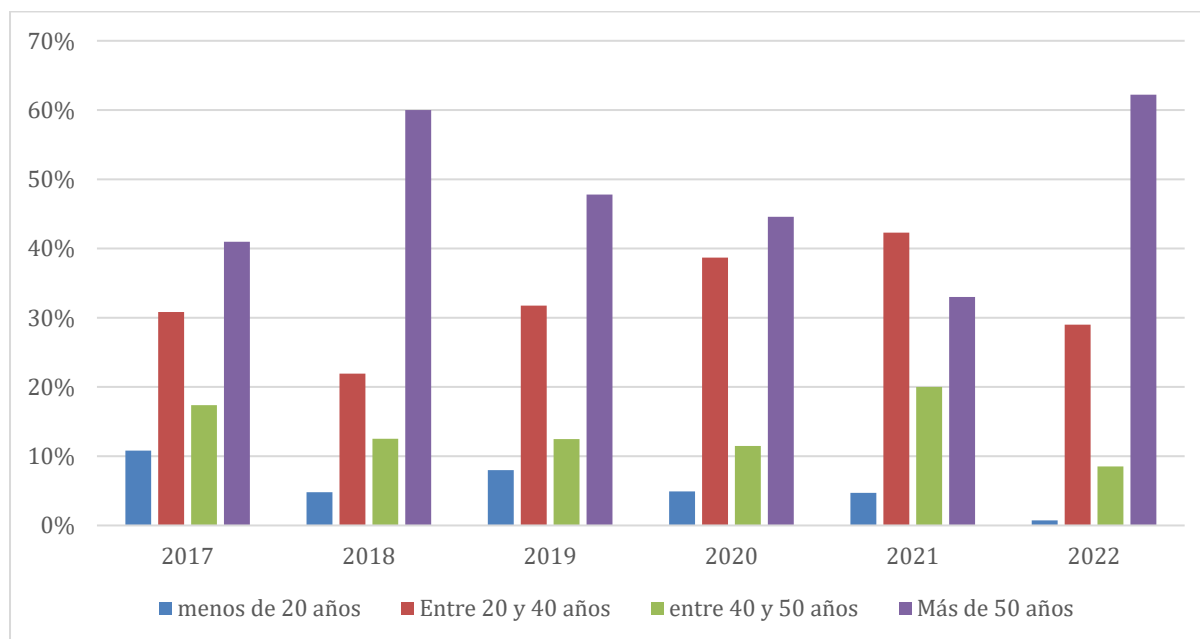


Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Ronda Cultural sobre las inscripciones realizadas a los Paseos Culturales Caminados de septiembre 2017 hasta mayo 2022.

El promedio público participante que surge del gráfico 2, durante el periodo analizado para el presente trabajo final y, sobre el que cuenta con datos sobre el público de los Paseos Culturales Caminados (septiembre 2027/mayo 2022), que provenía de la Ciudad de Buenos Aires era de un 60% y de la Provincia de Buenos Aires un 40%. Sin embargo, llama la atención que en el 2020 durante la etapa del DISPO en el contexto de pandemia covid-19, que se realizaron 4 micropaseos culturales en formato presencial, los participantes provenientes de la Provincia de Buenos Aires igualaron en participación e incluso excedieron por poco a los de la Ciudad; siendo que tenían que realizar un mayor traslado desde sus hogares hasta los puntos de encuentro de cada recorrido en la Ciudad de Buenos Aires.

Respecto a la composición etaria del público que participaba de los paseos culturales caminados, había una participación diversa y heterogénea, como se observa en el cuadro a continuación:

Gráfico 3 - Participación según edades por sobre el total de participantes Programa de Paseos Culturales Caminados (2018-2022)

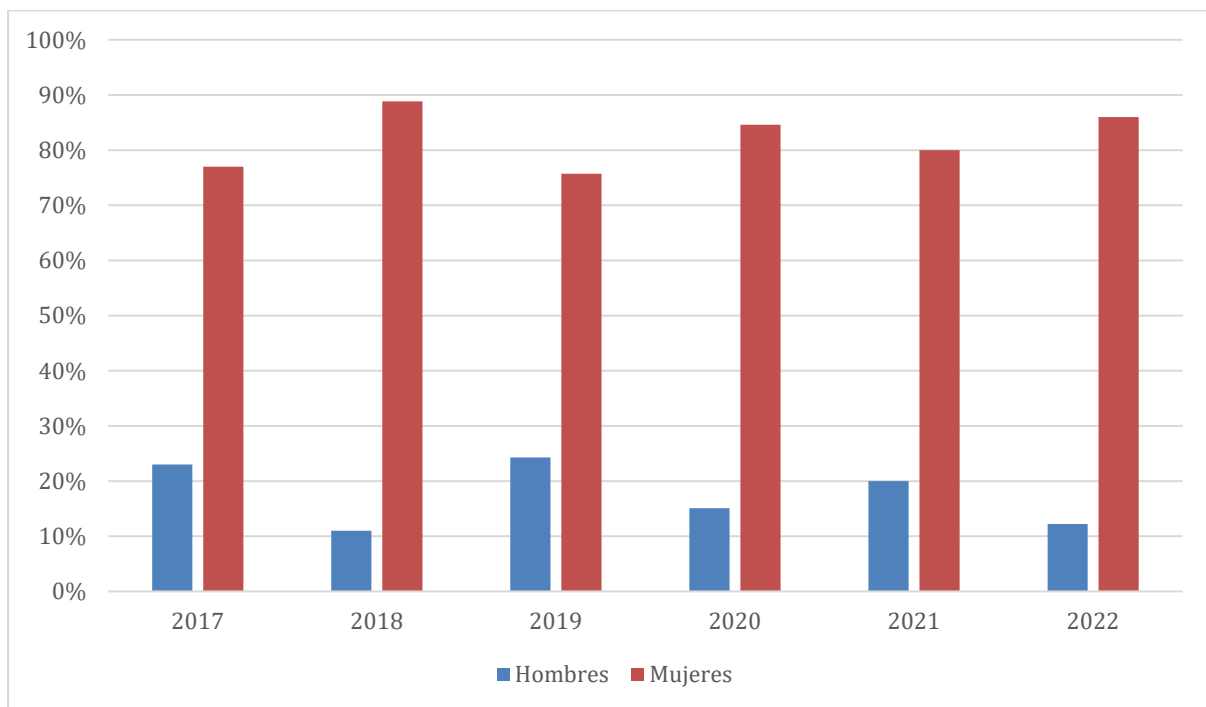


Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Ronda Cultural sobre las inscripciones realizadas a los Paseos Culturales Caminados de septiembre 2017 hasta mayo 2022.

A partir del Gráfico 3, el promedio de la participación de menores de 20 años era muy baja (6%), seguida por personas entre 40 y 50 años (14%), luego personas entre 20 y 40 años (32%) y aproximadamente la mitad del público por encima de los 50 años (48%). Sobre los mayores de 50 años se advierte que además de su alta participación, eran también de público más fidelizado que repetía la experiencia realizando distintos recorridos o bien toda la oferta que tenía la Organización. En este sentido, se puede afirmar que el espacio de socialización que ofrecían los paseos culturales caminados para las personas de más de 50 constituía un factor clave en la fidelización de esa franja etaria. Se formaban grupos de personas conformados por personas de más de 50 años que habiendo llegado solas a realizar un recorrido, luego se anotaban juntos en otros paseos y se conformaban como grupalidades.

En cuanto al género, llama la atención la importante preponderancia de quienes manifestaban su género como mujeres por sobre la participación de quienes lo hacían como hombres, como puede leerse en el siguiente gráfico.

Gráfico 5 - Participación por género declarado sobre el total de participantes del Programa de Paseos Culturales Caminados (2017 - 2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Ronda Cultural sobre las inscripciones realizadas a los Paseos Culturales Caminados de septiembre 2017 hasta mayo 2022.

Se advierte sobre los valores del Gráfico 5, que en promedio las personas que manifestaban su identificación de género como hombres al inscribirse en los paseos culturales caminados eran un 18% y como mujeres un 82%, una diferencia muy importante. Sin embargo, llama la atención la contraposición de este porcentaje del público participante de personas que se identificaban como hombres en contraposición a la composición de género de los equipos que llevaban adelante la Organización que estaba compuesta mayoritariamente de mujeres en sus equipos, incluso su comisión directiva era solamente de mujeres.

Producciones Audiovisuales, Contenidos Digitales y Producción Editorial

Desde sus comienzos como OSC, Ronda Cultural se distinguió por la importancia que le daba a la creación de contenidos digitales para redes sociales, no sólo para la difusión de sus actividades; sino como una herramienta más de gestión y mediación cultural consideraba central para aportar también a la tarea de promoción del derecho de acceso a la cultura. Para esto, además de los contenidos más institucionales de difusión de la Organización y sus

actividades; se llevaba adelante un trabajo de investigación y diseño de contenidos creativos, como por ejemplo el mencionado Ronda Recomienda, una iniciativa que recomendaba todos los días actividades gratuitas o a muy bajo costo para realizar en Museos y Espacios Culturales de la Ciudad de Buenos Aires así como efemérides sobre fechas históricas, temáticas y/o personajes en relación con temáticas culturales; y el Ronda de Ilustradores; que invitaba al público a resignificar paisajes, monumentos y obras de arte, que les sean significativas por alguna razón personal (y que luego se convirtió en una publicación, como se detalla más adelante); entre muchas otras iniciativas de contenidos para redes.

Cuando en 2020, en el marco de la pandemia covid-19, se lleva adelante la mencionada reconversión a la virtualidad de Ronda, esta se realiza sobre la base de la experiencia en la producción de contenidos digitales y sus estrategias para la promoción del derecho de acceso a la cultura se enfocan en un nuevo lenguaje: el audiovisual. Así como se desarrolló en el capítulo anterior, la Organización creó “Ronda desde Casa” con producciones de video, podcast y entrevistas en vivo de Instagram, que le sirvieron además para ampliar su espectro de acción en distintos formatos en el desarrollo de proyectos y servicios futuros. Se sistematizan a continuación los proyectos en formato audiovisual que permitieron a Ronda reconfigurar su estrategia para la promoción del derecho de acceso a la cultura a través de la mediación cultural de contenidos en formato audiovisual.

- **Paseos Culturales sin salir de tu casa:** recorridos virtuales para viajar por la diversidad cultural argentina a través de las relaciones entre el arte, lo popular, el patrimonio y los paisajes del país
- **Museo para Armar:** videos con formato taller virtual que invitaban a las infancias a convertirse en artistas y dejar volar la imaginación. En cada capítulo, se descubren diferentes artistas visuales, sus obras y técnicas más representativas que inspiran a la creación.
- **Ronda de Murales:** videos para ingresar al mundo del arte urbano. En cada capítulo, se presenta un artista diferente a través de sus obras y lo que los inspira para la creación de sus murales.

- **Cuentos para Viajar por el País:** podcast para recorrer los rincones de Argentina a través de la literatura; conectando relatos populares, mitos urbanos y cuentos de las distintas provincias.
- **Cultura en Pantuflas:** entrevistas en vivo de IG a referentes de la cultura.

De este modo, Ronda pudo como se dijo encontrar nuevas estrategias a través del lenguaje audiovisual que ponían en juego la mediación cultural en formatos distintos a los que había desarrollado la Organización hasta ese momento, y le permitieron seguir en contacto con sus públicos; e incluso ampliarlos por las posibilidades de la virtualidad le daba al no limitarse a una sola territorialidad como podía ser la Ciudad de Buenos Aires, pudiendo llegar a todo el país e incluso a nivel internacional. En este marco, lo que comenzó como una experiencia de producción audiovisual forzada por el contexto de la pandemia covid-19, se transformó para Ronda en la posibilidad de contar con un formato más en el marco de sus acciones para promover el derecho de acceso a la cultura. En este sentido, la Organización pudo ofrecer el servicio de mediación cultural a través de contenidos audiovisuales para el servicio que le brindaba a la FTM a través de cápsulas de video sobre la exposición “Conectadxs, una mirada a la Tecnología que nos Acerca” y luego, en 2021 la serie de podcasts “Comunicaciones. Historias y personajes desconocidos.”, episodios dedicados a personas que con sus descubrimientos cambiaron el mundo, en una época muy muy lejana. También, en 2022 llevar adelante la realización de nuevos proyectos propios como "Diálogos por la Identidad"; un ciclo audiovisual que produjo de manera conjunta por Ronda, la Biblioteca Nacional Mariano Moreno y la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), una serie que recorría y conectaba las huellas de las luchas por el derecho a la identidad y la memoria presentes en las manifestaciones culturales, los aportes de las ciencias y los medios de comunicación.

Luego, Ronda incorporó también el formato editorial, cuando para 2019 crea su propia editorial: Ronda Ediciones. Para mayo del 2022, en conjunto con la Fundación Medifé, había editado una serie compuesta por dos libros: “Buenos Aires, Ilustraciones Urbanas” y “Argentina: Ilustraciones Urbanas”, realizadas tomando de referencia el mencionado proyecto de contenidos digitales “Ronda de Ilustradores” e inspiradas en la propuesta de los Paseos Culturales. Como se mencionó también en el capítulo anterior, dichas publicaciones, invitaban a descubrir y resignificar el patrimonio cultural bajo la mirada de artistas visuales emergentes. La primera edición estuvo enfocada en la Ciudad de Buenos Aires y la segunda, se amplió a

toda la Argentina. Para cada publicación se realizaba una convocatoria abierta a través de la cual se seleccionaban artistas que formaban parte de los libros con sus obras que reinterpretaban, a través de su propia técnica, una obra de arte de un museo, un monumento o paisaje de la Ciudad de Buenos Aires o de la Argentina con el que sentía una identificación especial. Al respecto, puede leerse en el prólogo de “Argentina: Ilustraciones Urbanas” puede leerse:

El trabajo conjunto entre Fundación Medifé y Ronda Cultural nace, principalmente, del deseo. El deseo de construir de una manera diferente, de generar nuevas lógicas de vinculación, de mirar aquello que no es visto, de escuchar allí donde hay silencio, de repensar lo que aparece como verdadero para dotarlo de nuevos sentidos. Esas miradas y reflexiones que en los paseos culturales de Ronda se rescatan por el poder de la palabra y la acogida de la observación, en Argentina: Ilustraciones urbanas son ampliadas y extendidas. Este segundo libro que realizamos en conjunto (luego de Buenos Aires: Ilustraciones urbanas) nace del deseo de documentar y alojar de un modo menos efímero las miradas de diferentes personas sobre los paisajes urbanos y el patrimonio cultural de nuestro país con el fin de generar un diálogo federal e intergeneracional que brinde nuevos sentidos a lo que nos rodea. (párr. 2)

Además, los libros incorporaban también la participación de artistas consagrados como la ilustradora Josefina Jolly y el dibujante y humorista Daniel Paz, en la primera edición; y los artistas Pablo Bernasconi y Leilen Hid Ahmed, en la segunda edición. Su distribución era de forma gratuita en los museos y espacios culturales que participaban de los recorridos que realizaba la Organización y a los públicos que participaban de sus actividades. El objetivo de este formato de distribución, era mediar entre los artistas, sus paisajes u obras resignificación y los públicos que participaban de las actividades de Ronda o bien asistían a los espacios culturales y museos donde se distribuían también los libros.

Capítulo 3. Una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales en el sector cultural

Durante su desarrollo y funcionamiento como política pública, Ronda había sido conformada mayoritariamente por un equipo de jóvenes profesionales en formación y/o recientemente recibidos. Esas 26 personas que fueron despedidas por la gestión que asumió el gobierno nacional en 2015, eran sobre todo jóvenes de entre 18 y 35 años formados en gestión cultural, artes, comunicación, sociología e historia, entre otras disciplinas, que habían sido contratados a través de búsquedas laborales realizadas por Ronda y seleccionadas luego de varias entrevistas en las que se buscaban perfiles provenientes de dichos ámbitos y que se apropien de un proyecto que crecía en el marco del Ministerio de Cultura de la Nación. En este sentido, se advierte que desde sus inicios como proyecto, Ronda entendió que dar con las personas indicadas para la conformación de los equipos de trabajo era la base y el motor para garantizar la eficacia del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos (Escolar, 2015)

Con esa misma esencia, Ronda como OSC se propuso y asumió el desafío de construirse como una plataforma de trabajo en el ámbito de la cultura a través de la implementación de proyectos socioculturales. Para el mes de marzo de 2017, se realizó una convocatoria de voluntarios que tuvo un amplio impacto, mucho interés y una respuesta inmediata. Se realizó una selección según los perfiles buscados y en abril se llevó a cabo una reunión en el Palais de Glace, espacio cultural con el que se había trabajado como programa de gobierno y que prestó su auditorio para ese encuentro. De este modo, se sumaron 10 colaboradores voluntarios que apostaron por hacer crecer a Ronda en un marco en el cual el desarrollo personal y profesional se proponía en relación directa a la construcción colectiva como motor de la Organización. La OSC invitaba a construir un espacio donde desplegar la propia creatividad, trabajar desde los ideales, con el fuerte compromiso que esto suponía, a la vez, que invitaba a un ejercicio constante de paciencia y perseverancia para lograr los ambiciosos objetivos que se proponía.

La propuesta de Ronda para con todas las personas que se acercaban interesadas, era que se sumen a construir la Organización, desde las inquietudes propias de cada persona y sus deseos de aportar y crecer profesionalmente en aquello en lo que se tenía experiencia o bien le generaba interés. Así lo ilustra CC (integrante desde 2017 y hasta el 2021), diseñadora gráfica que ya recibida con experiencia en su profesión y se sumó como voluntaria a la Organización y contaba en la entrevista realizada para este trabajo final, que había llegado a Ronda por una publicación en la que buscaban un diseñador voluntario, y como estaba relacionado con la

cultura y la ilustración, decidió sumarse. También, estaban quienes se acercaban para explorar, aprender y formarse en temáticas que eran de su interés y todavía no habían tenido la oportunidad de ponerlas en práctica profesional como LC (integrante de Ronda desde el 2017 hasta el 2019) quien contaba en la entrevista realizada:

Llegué a Ronda por una convocatoria en 2017 por facebook y fui a una reunión en el Palais de Glace. Estudié periodismo deportivo y había dejado un laburo que tenía que ver con eso y por mi curiosidad había hecho el curso de historia del arte en Bellas Artes. Quería hacer algo con esto pero no sabía qué, ni cómo, pensaba si tenía que entrar a un museo y preguntar, ¿che puedo hacer acá? Así, es que me acerco a esta posibilidad que proponía Ronda. (LC, integrante de Ronda)

Para fines de 2017, la Organización ya contaba con un equipo de trabajo conformado y tenía por delante la tarea de hacer sostenible sus actividades en términos de su realización en la práctica y también, para que quienes las llevaban adelante puedan percibir honorarios y consolidarse como la plataforma de trabajo y desarrollo profesional que se proponía desde el reconocimiento al valor del trabajo en el ámbito cultural. En este sentido, el desafío era que hasta tanto las OSC logran consolidarse y tener un flujo financiero que les dé estabilidad, suelen tener grandes dificultades para la formalización de sus trabajadores y trabajadoras.

Del voluntariado al trabajo remunerado

El voluntariado en Ronda Cultural se presentaba como una forma de construcción colectiva de una organización que alcanzará su sostenibilidad para convertir ese trabajo voluntario en trabajo remunerado. Es decir, el voluntariado se concebía en Ronda no con una lógica de participación voluntaria de personas en la realización de actividades socioculturales, donde unos tenían la figura de “voluntarios” y otros “remunerados”; sino que aparecía más ligado a la idea de “militancia” para construir colectivamente una plataforma de trabajo que les permitiera percibir una remuneración por reconociendo el valor del trabajo que desarrollaban en actividades vinculadas a la promoción del derecho de acceso a la cultura. Se trataba de un compromiso en un doble sentido: ser voluntario de acciones culturales desde la convicción de que estas deben existir para aportar a la transformación social y también, estar convencido del valor del trabajo que implica su desempeño profesional en el ámbito de la cultura y en llevar adelante este tipo de actividades socioculturales.

Se puede afirmar, que en el propósito de ser una plataforma de trabajo y desarrollo para jóvenes profesionales, Ronda tenía como motor la convicción de que era posible conformar una organización sostenible; no sobre el voluntarismo de quienes la llevaban adelante por “amor al arte” sino desde el reconocimiento del trabajo de cada persona pudiendo ofrecerle una remuneración que aporte a su solvencia económica y que además le permita dedicar más tiempo de trabajo a la Organización y en consecuencia, realizar más acciones que le permitan promover el derecho de acceso a la cultura. De este modo, no sólo se reconocía el valor del trabajo de cada persona sino también la importancia de la creatividad que aportaba al desarrollo de los proyectos que se realizaban.

La vinculación entre el trabajo y la militancia por construir una organización con las características que se proponía Ronda se conformaba como un importante desafío, empezaba a dar resultados y se volvía cada vez más visible para aquellos que se sostenían y perseveraban en la Organización. Al respecto, MR una de las integrantes de Ronda, contaba en la entrevista realizada que había una construcción desde la Organización para que se dé esa vinculación entre trabajo y militancia; que Ronda fue para ella una puerta a un mundo laboral que se fue haciendo más sólido y más estable.”

De alguna manera, esa idea quizás “utópica” que proponía Ronda a quienes se sumaban a formar parte de la construcción de una OSC, dejó de ser una ilusión, un deseo o sólo una proyección para ir transformándose en una realidad que le dio, además, mayor institucionalidad a la Organización. En este sentido LA, integrantes de Ronda, compartía sobre su experiencia:

Siempre hubo un objetivo claro que era que nosotros que estábamos adentro pudiéramos hacer que eso sea redituable económicamente. Al principio yo no lo esperaba ni estaba pendiente de eso, como tenía otro laburo, para mi tener la posibilidad de participar en algo así era suficiente. Después se fue armando un camino, que tiene que ver con la evolución personal de cada uno ahí adentro y de la estructura misma. Era casi inevitable que si querías que la gente se mantenga en el tiempo, en algún momento iban a tener que ganar plata, para poder dedicarle más tiempo que se vuelva como un trabajo formal. (LA, integrante de Ronda)

En términos de cantidad de participantes en los equipos de trabajo de Ronda, desde sus inicios como OSC en 2016 hasta mayo de 2022, participaron un total estimado de 115 personas; y un promedio de 20 personas se sostenían de forma permanente. Los equipos estaban

conformados por perfiles fundamentalmente vinculados a la historia del arte, la historia, la gestión cultural, la curaduría, la comunicación y la educación; que se acercaban a la Organización a través de las búsquedas que se realizaban para roles puntuales; o bien por el interés que les surgía luego de haber participado en alguna de las actividades de la Organización, seguirla en redes sociales o conocer su quehacer a través del “boca en boca”.

Si bien, se observa la estructura de trabajo fue variando con los años, conforme al crecimiento de la Organización, esta se sostenía un esquema que incluía un equipo central de trabajo que llevaba adelante las tareas vinculadas a la gestión, el desarrollo de fondos, la comunicación y elaboración de contenidos y equipos satelitales de mediadores culturales y artistas que aportaban al desarrollo de contenidos, realizaban las visitas guiadas, los talleres y las intervenciones artísticas según se requiera en cada momento en relación a los proyectos y servicios que se llevaban adelante. Los equipos centrales tenían una dinámica de trabajo diaria de oficina y los demás equipos, según los requerimientos y presupuesto de cada proyecto y/o servicio que se prestaba, con un formato de trabajo más eventual.

Como se dijo, en los inicios como OSC, todas las personas eran voluntarias en Ronda; y los honorarios se iban distribuyendo según los fondos que ingresaban por proyecto. Esto fue fundamentalmente durante el periodo de 2017/2018. Luego, a medida que se generaban ingresos, se pudieron ir realizando remuneraciones mensuales para los equipos centrales, que fueron al principio más simbólicas y luego más relevantes. Hacia 2019, se pudo comenzar a destinar recursos monetarios con un monto fijo por actividad para los mediadores, talleristas y artistas que llevaban adelante las distintas actividades por las que Organización recibía algún tipo de financiamiento; con excepción de quienes estaban a cargo de los recorridos del Programa de Paseos Culturales Caminados, que todavía seguían siendo a la gorra y esta, se distribuía entre los guías de cada recorrido.

El fuerte crecimiento que tuvo Ronda en 2019, que se detalla en el capítulo “De Política Pública a Organización de la Sociedad Civil” de este trabajo final, fue clave para su consolidación como plataforma de trabajo para jóvenes profesionales ya que se consiguieron fondos para varios proyectos que se realizaban en forma paralela, el sponsoreo del Programa de Paseos Culturales Caminados; la prestación de servicios profesionales en visitas guiadas, mediación cultural, talleres artísticos y la gestión en administración de fondos, entre otras líneas de financiamientos. Entre estos, destaca que la licitación que gana Ronda ese año para prestar

el servicio de educación y visitas guiadas en el espacio de FTM, en la muestra “Conectadxs: una mirada a la tecnología que nos acerca”, le habilitó a la Organización la posibilidad de ofrecerle a los equipos que llevaban adelante actividades más eventuales pero sobre todo a quienes realizan los recorridos del Programa de Paseos Culturales Caminados, una nueva propuesta laboral con un esquema de ingresos más completo y una mayor carga horaria de trabajo remunerado dentro de Ronda. También, le permitió la posibilidad de ofrecer trabajo remunerado a más jóvenes con perfiles profesionales para que formen parte de ese equipo de mediadores en FTM.

En paralelo a tener casi todo su equipo remunerado e incluso poder realizar búsquedas laborales ofreciendo una remuneración, Ronda seguía teniendo incorporaciones de personas voluntarias que una vez se sumaban a la Organización, iban asumiendo distintos roles y responsabilidades. De este modo, una vez que se generaban los ingresos necesarios; se les ofrecía una remuneración y esa persona se transformaba de voluntaria a remunerada, e iba ocupando roles cada vez más significativos dentro de la Organización. En este sentido, es interesante destacar el caso de LA, quien se había sumado como voluntario en 2017, y fue participando en distintos roles hasta que la Organización pudo en 2019 ofrecerle una propuesta de trabajo full time con remuneración mensual, sobre la cual decidió dejar su trabajo en relación de dependencia para dedicarse por completo a Ronda. Así, lo expresaba en la entrevista realizada:

Para mí fue un trabajo formal, a mitad de 2019 cuando surge la posibilidad de trabajar en FTM, dejo el trabajo que tenía para dedicarme 100% en Ronda. Ese cambio desde lo personal fue enorme, porque tenía un trabajo en una empresa privada, que no me gustaba y hace mucho quería dejar, pero era en blanco. Si bien, la propuesta de Ronda me significaba un poco menos de plata, me daba otra satisfacción. Por eso formar parte de estos espacios es tan fundamental, te hacen entender que no todo es la plata, que hay cosas más intangibles, que hacen que el final de tu día sea mejor. (LA, integrante de Ronda)

También, resalta el caso de AC quien se incorporó a fines de 2018 con 33 años a través de una búsqueda laboral para cubrir el rol de Coordinador de Comunicación, y que ingresó a la Organización con una propuesta de trabajo remunerado. Así lo contaba, en la entrevista realizada:

Ronda se convirtió en mi trabajo principal y en mi fuente de ingreso. Un lugar donde uno trabaja de verdad, profesionalmente, absolutamente genuino y sí, que era un trabajo porque había esfuerzo para que eso suceda de esa manera, que se convierta en trabajo genuino para las personas que participaban. Después siempre te chocas con el horizonte que te da lo económico, que condiciona que pueda ser más o menos genuino para cada persona que participa, pero sí que, desde la manera de encarar el trabajo, es un lugar que no creo que haya habido una persona que se haya ido de Ronda sin haber aprendido algo y sin estar posicionado para participar de otros trabajos futuros. (AC, integrante de Ronda)

El segundo momento clave en el proceso de convertirse en una plataforma de trabajo para jóvenes profesionales y contra todo pronóstico, es a partir del 2020 e inicia con la pandemia covid-19 con impacto real en en la Organización para 2021, ya en pospandemia. Sin embargo, como se mencionó en el apartado “De Política Pública a Organización de la Sociedad Civil” este periodo comenzó con dificultades ya que para marzo 2020, ante el ASPO que obligó a todas las personas a permanecer en sus casas, la Organización se enfrentó a una obligada suspensión de todas sus actividades y proyectos planificados para ese año; así como a la reorganización de sus equipos de trabajo, fundamentalmente por la suspensión de sus actividades y la falta de fondos para sostener el pago de los honorarios. Como se desarrolló en el capítulo “De Política Pública a Organización de la Sociedad Civil”, Ronda tuvo que reconfigurar sus equipos de trabajo y readecuar su estructura a la nueva realidad, de manera tal que redistribuyó el dinero que tenía disponible para poder sostener la mayor cantidad de personas en la Organización con honorarios, sin tener un horizonte cierto de ingresos ni actividades. Si bien no fue posible sostener una remuneración en todos los casos, sobre todo para los mediadores culturales que realizaban las actividades en las calles y en los espacios culturales, gran parte del equipo decidió continuar de manera voluntaria para aportar a la reinención de Ronda a la virtualidad para atravesar ese periodo de tiempo y otros, tomaron nuevos caminos. Una vez más, el trabajo colectivo y la creatividad de todo el equipo reconfiguró la Organización como “productora de contenidos audiovisuales” que supo adaptar su modelo de gestión cultural a la nueva realidad y, a través de proyectos en formato de video, podcast, entrevistas y paseos virtuales sostener el servicio de educación y visitas guiadas que prestaba a Fundación Telefónica con contenidos audiovisuales (producidos íntegramente desde el confinamiento en las casas), así como presentar proyectos a nuevas líneas premios y

subsidios para ese tipo de formato. De este modo, y con la incorporación de aportes de la sociedad civil a través de la Comunidad Rondera, pudo ir recuperando sus ingresos fundamentales e incluso reforzarlos hacia el 2021.

Con la estabilización de sus ingresos, Ronda pudo reacomodar el pago de honorarios al equipo que había quedado conformado a partir de la pandemia covid-19, así como solventar económicamente el trabajo de quienes se habían incorporado primero voluntariamente, y luego de manera remunerada, con perfiles técnicos más vinculados a la edición de audio y video. En consecuencia, para 2021, la Organización tenía un equipo de trabajo fortalecido y había ampliado su espectro de acción al ámbito de la producción audiovisual. Además, había podido sostener el servicio de Fundación Telefónica reconvertido a la virtualidad, conformado una comunidad de donantes y conseguido financiamiento para los proyectos que desarrolló ese año.

Se puede afirmar que paradójicamente, la pandemia covid-19 fue consolidando a Ronda como una plataforma de trabajo más sólida y estable hacia la pos pandemia. A modo de ejemplo BB, una de las integrantes de Ronda que se sumó al equipo de trabajo a partir de su participación en el seminario de mediación cultural del 2019, que en 2020 decidió continuar como voluntaria y en 2021 comenzó a formar parte del equipo estable de trabajo; contaba en las entrevistas realizadas para este trabajo final:

A partir de haber hecho el seminario en mediación cultural, en noviembre de 2019, me incorporé al proyecto de juegotecas. Fue una experiencia completamente nueva y trabajar con niños de 3 y 4 años. En marzo del 2020, en Fundación Telefónica cubrí las visitas de verano y ayudé con las guías didácticas para las escuelas. De ahí me iba a sumar como mediadora de paseos y vino la pandemia donde colaboré virtualmente como voluntaria y en 2021, me incorporé como mediadora. Primero, escribí un guión para micro paseos culturales e hice dos al hilo, eran paseos reversibles. Después, hice los paseos virtuales para el brote del 2021 y empecé todos los días con visitas en Fundación Telefónica con jardines hasta colegio secundarios a la mañana. (BB, integrante de Ronda)

La información respecto a los ingresos que tenía la organización y su distribución en términos de honorarios era pública y compartida; además, se incitaba a los equipos a poder conversar y realizar aportes en relación a la distribución de las remuneraciones y sus criterios. Un ejemplo de esto, fue la decisión colectiva con el grupo de mediadores de los paseos

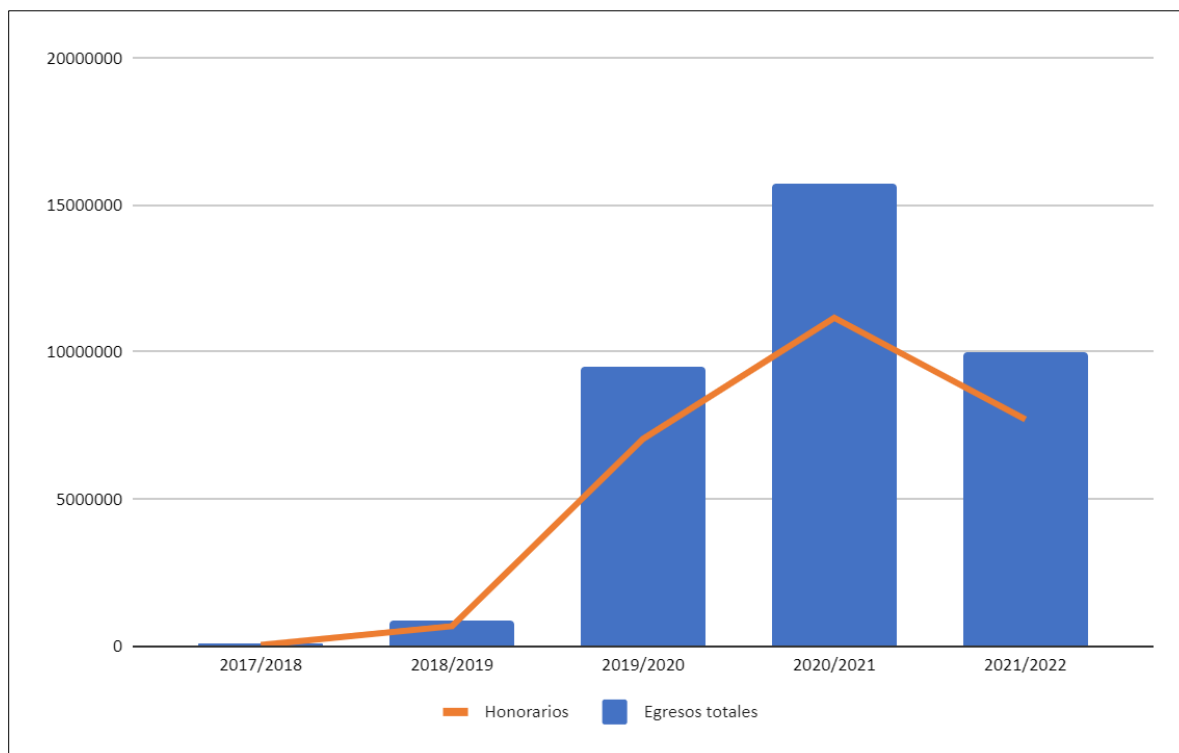
culturales caminados que primero se distribuían lo percibido en la gorra de cada paseo entre el dúo de mediadores que lo habían realizado; luego se definió reunir el dinero de todas las gorras y distribuirlo entre todos los mediadores según cantidad de paseos que había realizado en el mes; y por último a partir de la incorporación de los aportes de la Comunidad Rondera, que los paseos sean gratuitos para el público y que por cada paseo realizado al mes, se pagaba un honorario fijo a los mediadores, a través de la Organización.

Es importante destacar que hacia 2022, y por el contexto económico del país, si bien Ronda Cultural había podido generar un modelo de ingresos que permitiera la solvencia económica para el pago de remuneraciones a sus equipos de trabajo; también estos requerían tener otros trabajos complementarios porque los montos que podía pagar la Organización en muchos casos no alcanzaban para ser el único ingreso mensual que permitiera la solvencia económica de cada integrante del equipo. En este sentido, la Organización buscaba para quienes percibían remuneraciones mensuales, que éstas estén en línea o bien por encima de los salarios mínimos de ese momento y, en todos los casos, acompañaba con la flexibilidad horaria que le permitiera a cada persona poder tener otros trabajos así como intentaba colaborar en que puedan conseguirlos. BB, integrante de Ronda, comentaba en las entrevistas realizadas, respecto a este tema:

Para mí era un trabajo genuino, 100%, lo daba todo para Ronda, era la prioridad a la hora de armar mi día a día, mi rutina diaria. Como trabajo, en remuneración era difícil con la situación del país, pero siempre había un intento desde el equipo de gestión un interés genuino de llegar al sueldo mínimo y básico, contemplando que todas las personas que trabajamos en Ronda tenemos otra fuente de ingreso que lo hace viable.”
(BB, integrante de Ronda)

Como se dijo, la cuestión de poder generar ingresos que permitan la construcción de una plataforma de trabajo remunerado era un objetivo central en Ronda como OSC y un enorme desafío que fue pudiendo concretarse. El gráfico a continuación, muestra la variación en el rubro “honorarios” por sobre los egresos totales a medida que aumentaban los ingresos de la Organización.

Gráfico 6 - Evolución del pago de honorario sobre los egresos totales de Ronda Cultural según periodos fiscales (2017 - 2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos contables provistos por Ronda Cultural Asociación Civil correspondientes al Balance N°2 (2017/2018), N°3 (2018/2019), N°4 (2019/2020), N°5 (2020/2021) y N°6 (2021/2022)

El Gráfico 6 permite advertir la preponderancia del pago de honorarios en el marco de los egresos totales de la Organización, lo que destaca la centralidad de los mismos en los objetivos de Ronda. En la evolución del pago de honorarios anuales, la mediana se ubica en torno a los \$7.049.356 y la media en \$5.333.285. Asimismo, se observa como en los primeros años de funcionamiento de Ronda casi la totalidad de los egresos se corresponden con el pago de honorarios, lo que más arriba se explicaba respecto como se iban generando retribuciones económicas a los equipos de trabajo a medida que se generaban ingresos por proyecto. También, se observan los dos periodos centrales para la consolidación de la Organización como plataforma de trabajo: el periodo 2019/2020 y 2020/2021, donde los egresos crecen significativamente y se sostiene la centralidad del pago de honorarios.

En resumen, lograr el pago de honorarios a las personas que formaban parte, construían y se sostenían en Ronda, fue progresivo y logró consolidarse entre el 2019 y el 2022, año en el

cual, por el contexto económico del país, los honorarios que la Organización podía sostener necesitaban, en la mayoría de los casos, complementarse con otros ingresos de trabajos por fuera de la Organización. Sin embargo, como OSC que realiza actividades socioculturales, Ronda destacaba en la intención y la concreción de generar ingresos para quienes participaban de ese proyecto. Así lo definía MR, una de las integrantes de Ronda, en las entrevistas realizadas:

Hoy es una marca propia de Ronda a diferencia de otros espacios que hacen actividades sociales, territoriales y socioculturales pero que se entiendan a sí mismas como un espacio de trabajo y desarrollo profesional. ¿Cuántas veces te preguntan, y a vos te pagan? Es algo distinto y que se fue construyendo progresivamente y consolidando como parte identitaria de la organización. (MR, integrante de Ronda)

Aportes al desarrollo profesional

Parte de la apuesta de Ronda Cultural como plataforma de trabajo tenía que ver también con ofrecer un espacio de desarrollo profesional. Es decir, que aquellos jóvenes que se encontraban estudiando, estaban recién recibidos o habían tenido experiencias laborales no directamente relacionadas con sus intereses, pudiesen encontrar un espacio institucional que les de lugar para desarrollarse y crecer profesionalmente en aquello que sea de su interés dentro del ámbito de la cultura; a la vez que hacerlo construyendo el proyecto de la Organización.

Cuando se llegaba a Ronda Cultural de manera voluntaria, desde la Organización se buscaba que quien se incorporaba pudiera elegir qué hacer en el marco de lo que se estuviera necesitando y en función de los intereses y formación de cada persona. A mayor involucramiento con la Organización, se iban ocupando nuevos roles y teniendo además propuestas remuneradas. También, la rotación en distintos roles era muy común, de manera tal que las personas podían ir explorando donde se sentían mejor con la labor que tenían que desarrollar. A la vez, también desde la Dirección, se trabajaba por identificar en qué área cada persona tenía mejor desempeño y aportaba más a la Organización.

Asimismo, se observa en la Organización una intención por “abrir caminos” y aportar a generar nuevas oportunidades para quienes formaban parte de la misma. En este sentido, por la propia naturaleza como OSC, y sobre todo en los primeros tiempos donde el trabajo era

fundamentalmente de manera voluntaria; muchas de las personas pasaban un tiempo, mayor o menor, en la Organización y a partir de esa experiencia se les abrían otras oportunidades de trabajo como en museos, espacios culturales y OSC más grandes que reconocían su paso por Ronda como un valor. En el caso de las personas que ingresaban directamente por una búsqueda para un rol puntual con una remuneración para cubrir ese puesto, generalmente luego continuaban ocupando nuevos espacios en la estructura de la Organización, profesionalizándose y asumiendo nuevas responsabilidades. En este marco, la confianza que ponía Ronda en cada persona que se sumaba a formar parte, aparecía como un aspecto central de la dinámica de trabajo que se proponía.

Para dar cuenta de lo dicho se transcriben a continuación algunos de los testimonios de integrantes de Ronda entrevistados para este trabajo final sobre lo que significó para su desarrollo profesional formar parte de la Organización. En primer lugar, LA, quien se sumó en 2017 a partir de la convocatoria a voluntarios de Ronda, expresaba:

Para mí, estuvo buenísimo! Comunicación, redes sociales, pensar alguna estrategia. La comunicación interna, me divertía mucho. Son cosas muchas que yo no había hecho nunca. Pero había confianza en el otro. Quizás yo no me sentía capaz de hacer una comunicación interna pero desde la Dirección, había un empujón, ¡te animas, dale!. Fue muy importante eso, cosas que yo no había hecho nunca, que empecé a hacer ahí, y me empezaron a abrir hasta un camino interno de decir, ¡ah mira! puedo hacer esto también. Al final me encontré mediando, que no lo había imaginado en la vida y estuvo buenísimo. (LA, integrante de Ronda)

En segundo lugar, AC, quien se incorporó a partir de una búsqueda laboral específica para el área de comunicación de Ronda, contaba:

Para mí significó muchas cosas diferentes. Desde lo personal era un relanzamiento de mi camino profesional, después de haber sido despedido del INTI y haber estado un año dando vueltas por varios lados y fue también un desafío en cuanto a tomar un rol que hasta ese momento no había ejercido con el nombre de Coordinador. Empezar a no ser parte de un eslabón de un área de comunicación sino liderarla y vincularse con las otras áreas. Fue también encontrar un camino de por dónde iba mi vida profesional, que hasta ese momento iba agarrando las oportunidades que aparecían sin demasiado criterio. Después si te abre puertas a contactarte con gente de ámbitos

que no te vinculaste. Lo que te termina abriendo puertas es el reconocimiento que tiene la Organización por las actividades que realiza, una referencia de “estuve trabajando en este lugar” y el reconocimiento que tiene, te abre puertas. (AC, integrante de Ronda)

En tercer lugar, MR quien se sumó al equipo a partir de que la Organización había recibido su CV, la convocó como tallerista para un proyecto específico en 2019; y luego hacia junio de 2022 asumió el rol directora de la Organización, contaba:

Me sume en 2019 y tenía 20 años, me sumé a Ronda habiendo tenido muy pocas experiencias laborales previas en el ámbito de la cultura. Me llaman de Ronda porque les llegó mi CV, me sumé como tallerista y gradualmente fui ocupando lugares en la Organización de menor a mayor responsabilidad hasta ser la Directora de Ronda Cultural. Para mi no solo fue mi primer espacio de trabajo en general, sino un espacio de trabajo con lógicas particulares que hoy dimensiono su importancia. Poder construir un espacio colectivo que haya sido directamente de lo que estudiaba y quería para mi vida. Necesito un espacio que me de un ingreso, que me permita de algún modo aportar a sostenerme y a vivir y que encima sea de lo que estudié y me interesa y que encima concuerde ideológicamente. Esto, yo creo que fue un privilegio, poder atravesarlo tan tempranamente.” (MR, integrante de Ronda)

Por último, BB quién se incorpora a Ronda luego de haber realizado el seminario de mediación cultural en el año 2019, compartía:

Nunca había trabajado en visitas guiadas, me daba miedo trabajar con los paseos, 3 horas es un montón. Crecí mucho desde ese lado, pararme en frente de la gente, hablar, que me escuchen, perder la vergüenza, fue un plus para mi desarrollo profesional, me permitió sentirme más cómoda y con mayores capacidades. Complementó un montón con mi carrera (historia del arte y curaduría) donde no me enseñaron mediación cultural en el campo en el que me formé. Pensar la curaduría desde la mediación y no solo desde el relato del curador, desde el punto de vista del curador. Hacer una curaduría crítica en la selección de obra” (BB, integrante de Ronda)

En su apuesta por la profesionalización del trabajo en el ámbito de la cultura, Ronda se propuso también ser un espacio institucional de prácticas profesionales para estudiantes de carreras vinculadas al arte y la cultura. Para esto, logró cerrar convenios con la Universidad

Nacional de San Martín (UNSAM) y con la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).

Con la UNSAM, el convenio era para que los estudiantes de las carreras de arte del Instituto Mauricio Kagel (IMK) que ofrecía formaciones en danza, artes escénicas, circo y música; pudieran realizar prácticas profesionales en las intervenciones artísticas que realizaba Ronda en espacios no convencionales como museos y el espacio público que formaban parte de sus paseos culturales. Esta iniciativa la realizó en dos oportunidades: en 2018 con el proyecto Ronda de Museos Universitarios financiado por el FNA para el cual llevó adelante una convocatoria abierta a estudiantes del IMK interesados en participar y se realizaron intervenciones artísticas en el marco de la visita que se realizaba en el Museo de Calcos y Esculturas Comparada, Ernesto de la Cárcova. Luego, en 2019 se repitió la experiencia con el IMK para el Paseo Popular que conectaba la Cancha del Club Atlanta con el Bar San Bernardo en el barrio de Villa Crespo y que formaba parte de los recorridos culturales para el proyecto CLIC.

Dichas experiencias con la UNSAM, destacaban en el formato de trabajo que se proponía desde Ronda para el diseño y la puesta en escena de las intervenciones artísticas que se llevaban a cabo, las cuales se realizaban a través de ejercicios de creación participativa y colectiva entre los estudiantes que formaban parte de cada acción.

En cuanto al convenio con la UNGS, fue para la realización de prácticas profesionales de los estudiantes de la Licenciatura en Cultura y Lenguajes Artísticos que tenían en su último año la posibilidad de elegir la realización de una práctica en una organización o proyecto cultural como requisito para terminar la carrera. Ronda fue la única organización que se propuso en 2020, en plena pandemia covid-19, y le acercó a la UNGS la posibilidad de realizar las prácticas de forma virtual. Fueron 4 los pasantes que realizaron las prácticas en distintas áreas de la Organización: comunicación, gestión y mediación. Se destaca que una de las estudiantes que realizó esas prácticas, una vez concluyó su Licenciatura fue convocada por Ronda como mediadora cultural; y para el 2022 formaba parte estable de su equipo de mediadores.

La cultura organizacional

Ronda entendía que la institucionalidad que tendría como OCS era una construcción colectiva de las personas que iban formando parte y que debía estar orientada a habilitar e impulsar la posibilidad de ser esa plataforma de desarrollo profesional que se proponía. Para 2020, se escribe su Decálogo Organizacional donde se detallan los 10 ejes que se proponía sean transversales a su cultura organizacional:

1. Una organización, un proyecto colectivo y un movimiento.
2. El trabajo participativo como motor de lo colectivo.
3. Ejercitar el pensamiento crítico, la autocrítica y tener registro del otro y la otra como eje rector.
4. Ética y coherencia entre lo que se manifiesta con la palabra y se realiza con los actos.
5. Compromiso y responsabilidad en cada tarea que se asume y/o cada proyecto que se propone hasta concluirlo.
6. El crecimiento personal y profesional se da en el marco del crecimiento colectivo.
7. Voluntad, perseverancia y paciencia para que las cosas sucedan.
8. Pasión y profesionalismo en cada uno de los proyectos.
9. Cuidar a la organización como espacio de contención y apoyo no trasladando los problemas personales al trabajo cotidiano.
10. Tomar una actitud diferente frente a determinadas formas de las instituciones con las que se articula.

A partir del Decálogo Organizacional y la información relevada en las entrevistas realizadas para el presente trabajo final, se destacan como aspectos centrales de la cultura organizacional de Ronda: lo vincular y lo afectivo, la estructura de trabajo que proponía, la cuestión de las jerarquías y la dinámica participativa en la toma de decisiones.

Lo vincular y lo afectivo estaban directamente relacionados desde una perspectiva que entendía que la construcción colectiva implicaba como condición necesaria un tejido vincular

entre las personas que la conformaban. Esto era parte de la propuesta de Ronda para quienes se sumaban a la Organización y luego ejercido por cada persona. En este sentido, se destaca la contención y el cuidado que se proponía institucionalmente desde la Dirección así como entre los integrantes de los equipos de trabajo. Se incentivaba a realizar el ejercicio, o por lo menos intentarlo, de tener registro de las otras personas, sus miedos, desafíos y fortalezas. Para esto, se alentaba a estar siempre comunicados; a animarse a compartir cualquier malestar o dudas que se presentaran o bien a proponer mejoras y soluciones, así como cualquier aporte para la Organización, aunque no esté directamente relacionado con su rol o sus tareas. En este sentido, el rol que asumió lo vincular y afectivo en el modelo de gestión cultural de Ronda, coincide con lo que refiere Gómez de la Iglesia (2005):

Las organizaciones con éxito se construyen sobre emociones y relaciones, no sobre productos (...) Y lo que tienen que ser es capaz de emocionar a la gente. Y eso se apre-hende (con h intercalada), y eso, se transmite o no se transmite. Tenemos que abrir camino a las emociones tanto dentro como fuera de la organización; para ello necesitamos nuevas organizaciones, nuevas formas de poner en relación. (p.118)

Se buscaba colectivizar el proyecto y las decisiones, intentando incluir las miradas de todas las personas que formaban parte de la Organización hacía que, de algún modo, cada persona se sienta parte, se apropie del proyecto y encuentre su lugar. Así caracterizaba BB a Ronda como espacio de trabajo en las entrevistas realizadas:

Un espacio que se construye y lo básico es la comunicación, poder expresarse, las necesidades de cada uno. Porque si alguien no puede expresar que se siente incómoda, que no le alcanza, que tiene mucho, no se puede adivinar. Hay mucho de crecimiento personal a nivel, de un trabajo propio, estar dispuesto a enfrentarse a críticas, a lugares donde uno no se hubiese imaginado.” (BB, integrante de Ronda)

Es importante destacar que si bien, el rol que cumplía vincular y afectivo en Ronda generaba comunidad y profundizaba el sentido de lo colectivo, también podía volverse complejo y desafiante cuando alguna problemática personal de algún integrante del equipo impactaba negativamente en el funcionamiento de la Organización. Es decir, Ronda tenía hacer un fino equilibrio en lograr que darle ese valor a lo humano y a lo personal de cada persona que la conformaba esté al servicio de potenciar la Organización y no al revés, la Organización

al servicio de las personas. Se buscaba un mix entre lo humano y lo productivo, un equilibrio entre ambos mundos.

El desafío era lograr una estabilidad entre lo personal y lo profesional, lo vincular y lo institucional, preservando siempre la institucionalidad y el cuidado de todas las personas que apostaban por Ronda. En este sentido, MR integrante de Ronda, destacaba la apertura que tenía la Organización para los nuevos integrantes que se sumaban y la confianza que depositaba en cada persona y resaltaba además, que cuando las personas funcionaban, estaba buenísimo y cuando no era una complicación.

Se observa que progresivamente se fue logrando la consolidación de una cultura organizacional que tenía el sentido de lo vincular y lo afectivo como uno de sus ejes centrales; y resolviendo colectivamente cualquier situación que pudiera perjudicar a la Organización o generar situaciones problemáticas en torno a sus integrantes. LA, integrante de Ronda, resaltaba al respecto en la entrevista realizada:

Cuando hay un grupo que está tratando de hacer algo con un objetivo claro todo funciona mejor, y la palabra trabajo se transforma. Nos hemos juntado después de los trabajos con la necesidad de compartir lo que hacíamos y una cuestión personal de compartir. Por eso los que fuimos quedando lo sostuvimos realmente. Había una contención, eso para mi fue fundamental. Que quizás tiene que ver con cómo se quiso encarar desde la dirección y fue armando el proyecto, con las personas que lo conformamos y la estructura profesional que teníamos que mantener. (LA, integrante de Ronda)

Además, es interesante destacar que la cuestión de lo vincular y lo afectivo, también estaba presente en la relación con los públicos, tanto en las manifestaciones de cariño y agradecimiento en los paseos culturales o las actividades que se desarrollaban; como a través de mensajes que llegaban por redes sociales. Así lo reflejaba BB, integrante del equipo de Ronda, en la entrevista realizada:

Con el público pasa algo muy lindo, la mediación sale desde el recorrido que hizo cada uno en su vida, que aporta lo propio de su conocimiento más allá del guion escrito y lo que va surgiendo en el momento. Algunos traen sus propias anécdotas

personales que se van metiendo en el paseo. Y después es un abrazo colectivo como decimos en la comunidad.” (BB, integrante de Ronda)

En cuanto a la estructura de trabajo que proponía Ronda Cultural; aparecen como aspectos destacados la cuestión de las jerarquías y la dinámica participativa en la toma de decisiones. Por su parte, la estructura de trabajo estaba organizada por un núcleo central que llevaba adelante la gestión, administración, desarrollo de fondos y comunicación de la Organización y, por cada proyecto que se realizaba o servicio prestado, una persona que estaba a cargo de su coordinación, gestión y producción; y un equipo de trabajo específico. Por ejemplo, como se mencionó en el apartado anterior, en el caso del Programa de Paseos Culturales Caminados había una coordinadora y un equipo de mediadores culturales; y cuando se incorporaban intervenciones artísticas se sumaba un elenco. En el caso del servicio de educación y visitas guiadas a FTM se repetía la estructura con una coordinadora y un equipo de mediación cultural.

Dicha estructura de trabajo, se abordaba desde la perspectiva en la que cada persona tenía un rol que incluía determinadas tareas, competencias y responsabilidades y que estaba en directa relación con los roles de las demás personas. La buena articulación entre esos roles y tareas, hacían a la eficiencia de los procesos de trabajo de Ronda. En este marco, la cuestión de las jerarquías aparecía en términos de responsabilidad. Cada persona que ocupaba un lugar en la Organización tenía distintos grados de responsabilidad y diferentes niveles de toma de decisiones. Lo colectivo y participativo sucedía al mismo tiempo que las decisiones individuales del trabajo cotidiano que estaban a cargo de quienes tenían mayor responsabilidad. Ronda estaba organizado con un escalonamiento de responsabilidades: las personas a cargo de las coordinaciones tenían a cargo la toma de decisiones y responsabilidad sobre ese proyecto ante cualquier emergencia y después, por ejemplo, los mediadores culturales tenían la responsabilidad de decidir sobre sus recorridos. Por su parte, el grupo central de gestión, tenía la responsabilidad de marcar el rumbo de la Organización en términos de estrategia de financiamiento, desarrollo de proyectos y servicios, alianzas institucionales e implementación del modelo de negocios. Cuando se conseguía algún financiamiento o surgía algún proyecto nuevo, este grupo decidía cómo se lleva adelante y convocaba a los equipos para su implementación. Las responsabilidades no necesariamente estaban vinculadas a la trayectoria temporal en Ronda, sino que tenía que ver con el compromiso asumido. Aquellas personas más comprometidas con la Organización terminaban ocupando roles de mayor responsabilidad en

la coordinación de proyectos, servicios, en las estrategias de financiamiento y en los vínculos institucionales con organizaciones externas, entre otras.

Los procesos de toma de decisiones sobre aspectos claves de algún proyecto o bien trascendentales a la vida de la Organización incluían procesos participativos a través de una comunicación permanente de las personas con la responsabilidad de decidir con sobre los equipos de trabajo para compartir la información, socializar y explicar aquello sobre lo que tenían que tomar decisiones a fin de tomar los aportes, perspectivas y miradas que se proponían. Lo participativo en Ronda Cultural implicaba un enorme ejercicio de escucha de las personas que tenían mayor responsabilidad y la generación de espacios para que los equipos de trabajo puedan compartir sus opiniones y miradas sobre aquello que había que decidir. Para esto, se buscaba construir tanto instancias cotidianas como reuniones puntuales en las que todas las personas puedan aportar ideas, sugerir e incluso ser parte de la toma de decisiones. En este sentido, se mantenía un equilibrio entre no tomar decisiones encerradas, ni un estado de asamblea permanente donde no se llegase a resolver nada si todo el mundo estaba diciendo que había que hacer. Se buscaba que en cada decisión importante, las personas que formaban parte de Ronda pudieran ver reflejado sus aportes. Así lo expresaba AC, integrante de Ronda en la entrevista realizada para este trabajo final:

Era un ámbito participativo, donde todas las partes de la Organización saben qué es lo que se está haciendo, por qué se está haciendo de esa manera, Se abría el espacio para que cada uno pudiese aportar lo que quisiera de su mirada. El éxito estaba en que después cada uno veía en el producto final reflejado sus aportes. Este era el plus que podía tener. (AC, integrante de Ronda)

Una Organización de Jóvenes Profesionales

Una organización joven y conformada por equipos de jóvenes profesionales, fue lo que destacaron los referentes de instituciones aliadas de Ronda, tanto públicas como privadas, sobre la Organización en las entrevistas realizadas para este trabajo final y que distinguieron como como un aspecto positivo y un valor. Entre los aspectos resaltados aparecían las ganas de los jóvenes participantes de nutrir el espacio que estaban construyendo y hacerlo propio, su capacidad reflexiva reflejada en el trabajo cotidiano y, ese sentir que estaban siendo parte de algo, que hacía que siempre pusieran más y nunca hubiese un tirarse a menos.

El reconocimiento a la propuesta organizacional que tenía Ronda de construirse como una plataforma de desarrollo profesional para jóvenes también era reconocida por las alianzas estratégicas a la hora de decidir trabajar con la Organización, financiar sus proyectos o bien contratar sus servicios. En este sentido, DG, referente de Fundación Medifé expresaba en la entrevista realizada:

Se veía tanto que era una plataforma de desarrollo profesional. Ese proceso para mí fue muy transparente. De cómo algo que empezó como un colaborador, aprendiendo cómo desarrollarse en una organización, y luego la posibilidad de una cesión de esa “propiedad”, muy interesante como caso. (DG, referente de Fundación Medifé)

La voluntad, el esfuerzo y la dedicación en que las cosas salieran bien, así como que todas las personas tenían “la camiseta puesta” de Ronda se destacaba en la respuesta a la pregunta ¿cómo resultaba que fuera una organización de jóvenes profesionales? realizada en las entrevistas para este trabajo final a los referentes de instituciones aliadas. En el mismo sentido, destacaban la experiencia, el profesionalismo y la especificidad del trabajo que realizaba la Organización. Este aspecto, se puede afirmar que era reconocido tanto por las instituciones aliadas con quien trabajaba la Organización; como en el público que participaba de los paseos y actividades. Al respecto del perfil de los jóvenes que participaban en Ronda y su participación en la construcción como OSC, DG referente de Fundación Medifé comentaba en la entrevista realizada:

Hay dentro de los jóvenes Profesionales, que es un tipo de modo de ser joven. No creo de por sí que la juventud sea un valor, es una condición que puede ser virtuosa o no. En este caso resultó ser virtuosa, por conciencia de sus líderes y también porque se fue armando de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba de forma muy coherente.(DG, referente de Fundación Medifé)

Asimismo, también se destacaba de Ronda en ser una organización conformada por jóvenes profesionales el manejo que estos tenían de los grupos, los contenidos, las dinámicas que proponían y el vínculo que establecían con los públicos así como la frescura que aportaban en relación a la participación de adultos mayores o bien la cercanía etaria con públicos más jóvenes. En palabras del público de los paseos culturales caminados entrevistados para este trabajo final:

Esa es una de las cosas que destacó de Ronda, que sea gente joven que tiene una dinámica distinta, que lo hace divertido y siempre con respeto porque hay gente grande que piensa distinto y saben zanjar la diferencia cuando se presenta esto. Me pareció algo natural. Tienen muy buen manejo y lo que me gusta, también que fui con mi hija, que cuenta sus carreras, por ejemplo para adolescentes, mostrar las carreras que hay. Cómo se presentan. Tienen muy buen manejo cuando surge algún tema. (Público de Ronda)

Para finalizar, y a modo de síntesis, es posible afirmar que Ronda buscó no sólo consolidar una plataforma de desarrollo profesional para jóvenes; sino crear un espacio de trabajo participativo sobre la base del afecto y lo vincular; así como posicionarse como un referente institucional en el ámbito cultural, que permitiera además del crecimiento de la Organización, abrirle puertas y nuevos caminos a quienes formaban parte de ella. MR, una de las integrantes de Ronda Cultural, comentaba en este sentido en la entrevista realizada:

Los otros trabajos que se abrieron e incluso el reconocimiento de colegas, que saben de Ronda, valoran el trabajo de Ronda. Me he cruzado con un montón de gente, su trayectoria también pasó por Ronda o conoce. También, teniendo en cuenta que dentro del mapa de la cultura es una organización joven, pero de las pocas que hay que cuenta con personería jurídica, con estructura, que pudo aportar al desarrollo profesional de jóvenes y a la profesionalización del campo, es un referente”. (MR, integrante de Ronda)

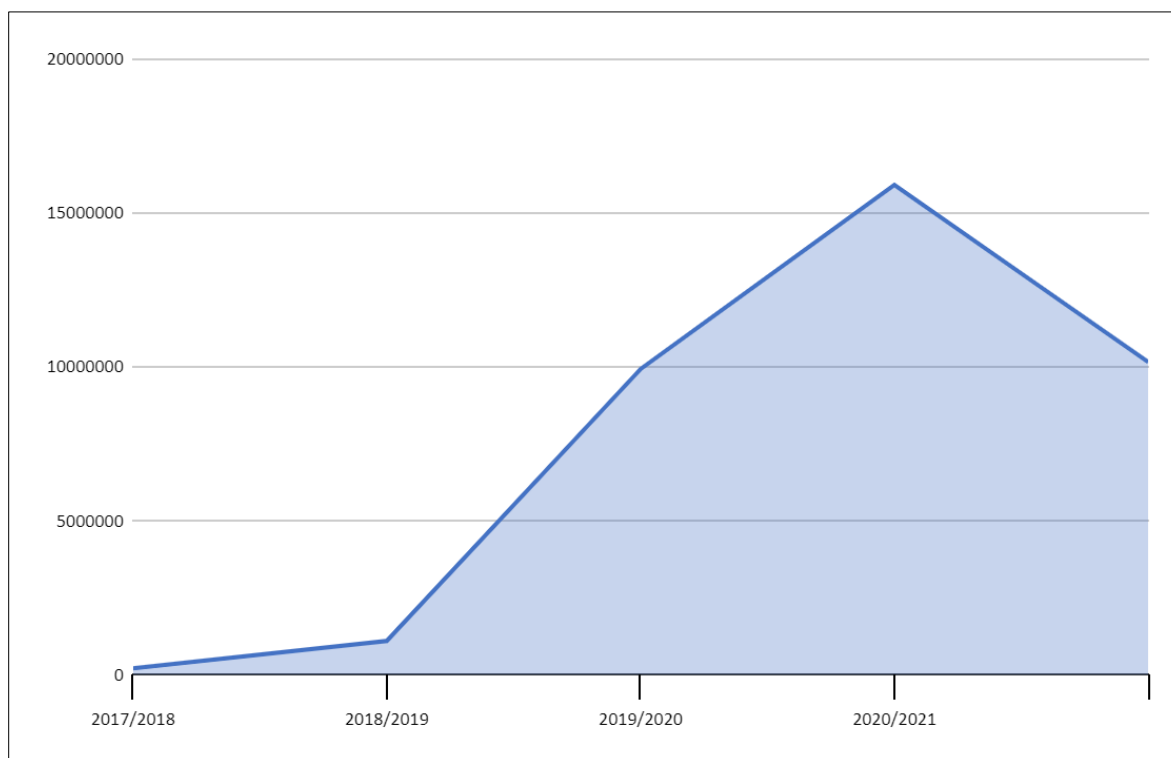
Capítulo 4. El Modelo de Negocios de Ronda Cultural

Como se fue desarrollando hasta aquí, pueden reconocerse dos períodos en Ronda como OSC: entre 2017 y 2018 cuando da sus primeros pasos; y luego su consolidación de 2019 a 2022. En este apartado, se profundiza primero en los aspectos económicos de la Organización que permiten visualizar a través de los datos de sus balances contables cómo fueron evolucionando sus ingresos, egresos y fuentes de financiamiento; para luego a partir del procesamiento de toda la información analizada, elaborar el modelo de negocios de Ronda y conceptualizar en el Lienzo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2016) utilizando la adaptación realizada por Rodríguez (2016) para organizaciones culturales.

Indicadores Económicos de Ronda Cultural

A continuación, se trabajan algunos indicadores económicos de Ronda que han sido contruidos para este trabajo final a partir de los datos de los balances contables de la Organización desde 2018 a 2022. En este sentido, se destacan dos cuestiones a tener en cuenta en el abordaje de los datos: por un lado, que el año fiscal que rige los balances contables de Ronda abarca el periodo del 1 de junio de un año hasta el 31 de mayo del año siguiente; y por otro, que el balance inicial realizado al 31 de mayo del año 2017, no sigue ese mismo criterio ya que la fecha de constitución de Ronda en su Estatuto en septiembre de 2016. El balance inicial contempló únicamente el capital inicial de \$1.000 sin ningún registro de ingreso y egreso. Por estos motivos, para el presente trabajo, se toman los datos a partir del balance N°2, que incluyó los movimientos contables correspondientes al periodo junio 2017 a mayo 2018 y hasta el Balance N°6 que se corresponde al periodo junio 2021 a mayo 2022.

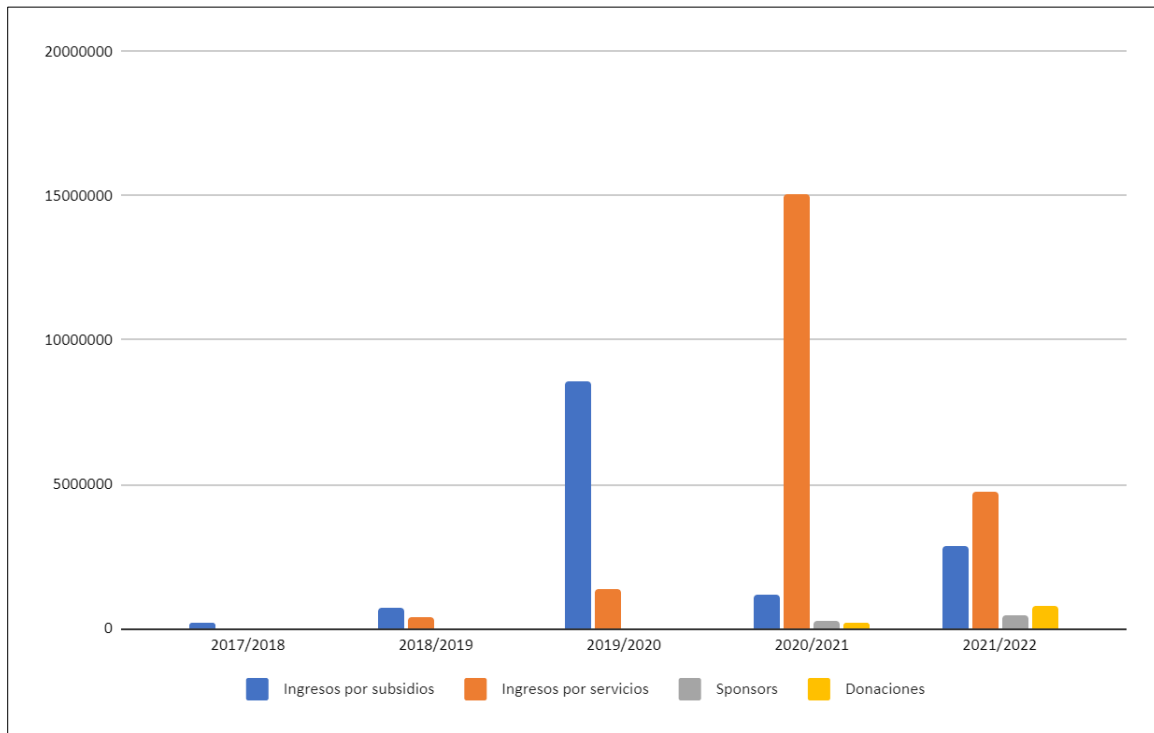
Gráfico 7 – Ingresos de Ronda Cultural 2017 a 2022 organizados por año fiscal.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos contables provistos por Ronda Cultural Asociación Civil correspondientes al Balance N°2 (2017/2018), N°3 (2018/2019), N°4 (2019/2020), N°5 (2020/2021) y N°6 (2021/2022)

El análisis de los datos del Gráfico 7, permite registrar que la media de ingresos de Ronda Cultural desde 2017 a 2022 fue de \$7.459.618 y la mediana se ubicó en \$9.931.798. Asimismo, permite advertir el pico máximo de ingresos en el periodo 2020/2021 en el contexto de pandemia covid-19 y pospandemia que como se detalló en el capítulo de “Política Pública a Organización de la Sociedad Civil”, coincide con el momento en que Ronda se resignifica a la virtualidad con proyectos en formato audiovisual, que capitaliza al retomar sus actividades presenciales; a la vez que logra adecuar su estrategia y adaptarse con rapidez reconfigurando su modelo de ingresos e incorporando el aporte de la sociedad civil a través de la Comunidad Rondera. También, es para el mismo periodo, la pospandemia, que se relata en el capítulo “Plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales”, la Organización se va consolidando como una plataforma de trabajo más sólida y estable. Luego, en el siguiente gráfico se detalla las fuentes de financiamiento correspondientes a los ingresos que recibió Ronda en el periodo analizado para el presente trabajo final.

Gráfico 8 – Distribución de ingresos de Ronda Cultural por fuente de financiamiento y año fiscal.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos contables provistos por Ronda Cultural Asociación Civil correspondientes al Balance N°2 (2017/2018), N°3 (2018/2019), N°4 (2019/2020), N°5 (2020/2021) y N°6 (2021/2022)

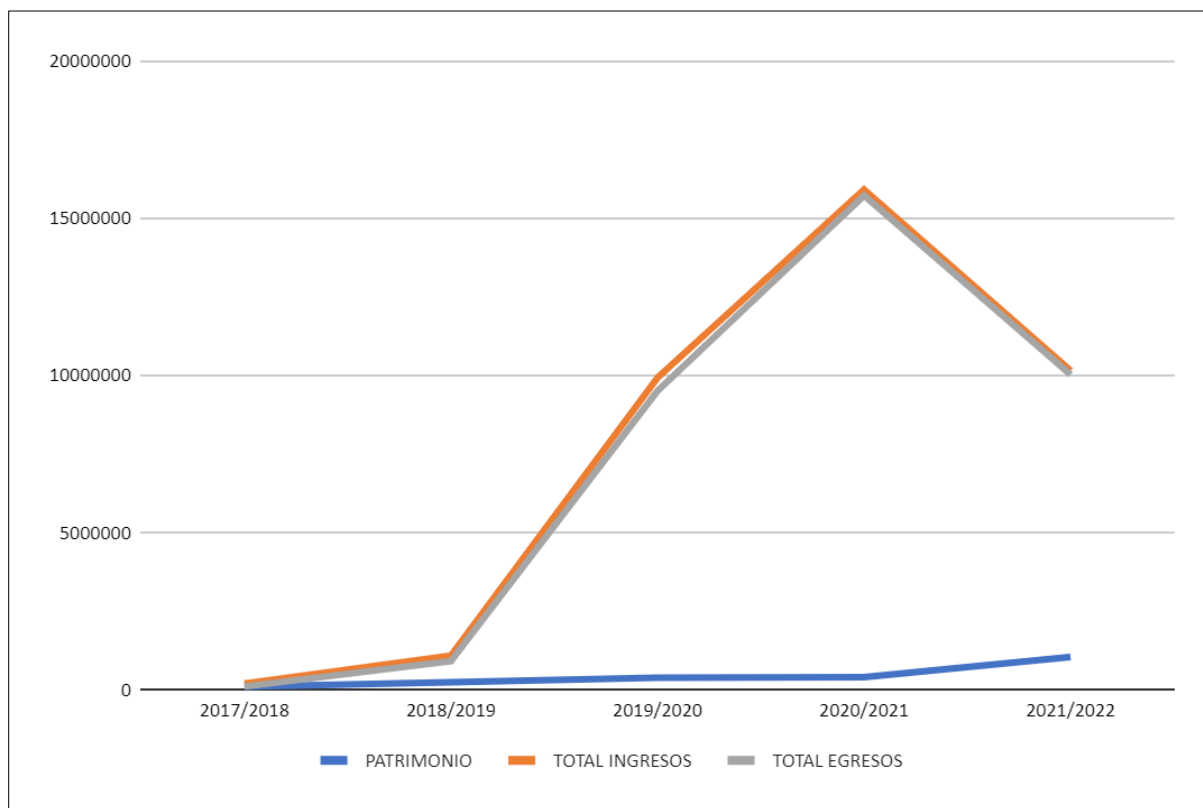
Tal como se aprecia en el Gráfico 8, y se ha relatado en el capítulo “De Política Pública a Organización de la Sociedad Civil” de este trabajo final, los ingresos de Ronda Cultural fueron diversificando sus fuentes de financiamiento en cada periodo fiscal. En este sentido, se observa una predominancia de los subsidios en el periodo 2019/ 2020 que luego disminuyen significativamente a partir de mayo del 2020 y hasta el mismo mes de 2021, cuando toman preponderancia los ingresos por servicios. También, durante ese periodo surgen las donaciones como fuente de financiamiento con la creación de la Comunidad Rondera.

Dicho periodo es correlativo a los años de emergencia sanitaria por covid-19 e inicios de la pospandemia que, como se describió en los capítulos anteriores, la Organización adaptó sus actividades al formato audiovisual lo que luego capitalizó al retomar sus actividades tradicionales y que le permitió reconfigurar su estrategia y modelo de ingresos pudiendo sostener el servicio prestado a FTM durante el primer año de la pandemia covid-19 en Argentina. Sin embargo, se observa también en el Gráfico 8 la significativa reducción de

subsidios del Estado recibidos por Ronda durante ese periodo, cuando durante 2020 no fue beneficiaria de ningún aporte del Gobierno Nacional, que sí recibieron muchas empresas y organizaciones de forma central para su sostenibilidad. Solamente ganó un subsidio del GCBA para la realización de la segunda temporada de Ronda de Murales que presentó a una convocatoria de Proteatro. Luego si, hacía principios de 2021, recibió el aporte de Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura de la Nación.

Luego, se puede visualizar en el Gráfico 8 como para el periodo siguiente, a partir de mayo de 2021, cuando la Organización recupera sus actividades tradicionales y hasta mayo 2022, se equilibran los ingresos por las distintas fuentes, en un esquema de financiamiento diversificado y un modelo de ingresos más consolidado. En este marco, aparece como una de las cuestiones centrales de la sostenibilidad de una OSC la capacidad de mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos que permitan su sostenibilidad y supervivencia en el tiempo. Es decir, encontrar el punto de equilibrio económico que permita cubrir los costos totales de la Organización durante el periodo de tiempo analizado. El gráfico a continuación ilustra la evolución de ingresos y egresos de Ronda, y la evolución de su patrimonio.

Gráfico 9 - Evolución de los ingresos, egresos y el patrimonio de Ronda de 2017 a 2022 por año fiscal.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos contables provistos por Ronda Cultural Asociación Civil correspondientes al Balance N°2 (2017/2018), N°3 (2018/2019), N°4 (2019/2020), N°5 (2020/2021) y N°6 (2021/2022)

Al observar el Gráfico 9, se puede afirmar que la evolución histórica de ingresos y egresos es muy similar para cada indicador lo que demuestra un punto de equilibrio económico sostenido que le permitió, en el periodo estudiado en este trabajo, cubrir los costes de la Organización; así como tener un importante crecimiento en los primeros años, aunque la posibilidad de capitalizarse. Luego, hacia el 2022, si bien se observa una caída leve en ambos indicadores (siempre de forma conjunta), se mantiene el equilibrio entre ingresos y egresos; y se denota un crecimiento progresivo del capital patrimonial de la Organización.

El Modelo de Negocios de Ronda Cultural en el Lienzo Canvas

A partir de lo analizado hasta acá, este trabajo final se propone conceptualizar el modelo de negocios de Ronda Cultural siguiendo el Lienzo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2016) pero utilizando la adaptación realizada por Rodríguez (2016) para organizaciones culturales, la cual recorre 4 componentes esenciales: propuesta de valor, segmentos de clientes/usuarios, infraestructura y un modelo de ingresos viable. Para hacerlo, se procede primero a responder las preguntas sobre Ronda que permiten relevar la información requerida a fin de construir su modelo de negocios el lienzo Canvas Rodríguez (2016).

¿Por qué? La misión de Ronda Cultural Asociación Civil y sus decisiones estratégicas a largo plazo.

- **¿Por qué existe?**

Para promover el derecho de acceso a la cultura y generar una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales.

- **¿Por qué hacían lo que hacían?**

Para fomentar la transformación social a través de la cultura y construir una organización que dé trabajo a jóvenes en el ámbito de la cultura e impulse su desarrollo profesional.

Impacto deseado y legado

- **¿Qué impacto quería tener?**

Alcanzar diversidad de públicos y aportarles experiencias culturales significativas que los interpelen desde sus propias vivencias y trayectorias de vida, que estimulen su curiosidad, y el acceso a distintas instituciones y manifestaciones de la cultura. Además, lograr construir una institucionalidad que valore y reconozca el trabajo en el ámbito de la cultura; fomente su profesionalismo y se sustente en los vínculos interpersonales.

- **¿Qué valor quería aportar?**

Una forma diferente de vincularse con las manifestaciones culturales que forman parte de la cultura argentina y su diversidad de identidades. A la vez que ofrecer una opción para el desarrollo profesional en un ámbito de construcción colectiva.

- **¿Cuál iba a ser su legado?**

El aporte a la profesionalización del trabajo en el ámbito de la cultura, la calidad de los contenidos que desarrollaba y la innovación de sus propuestas para la promoción del derecho de acceso a la cultura.

Métricas de éxito

- **¿Qué la hacía diferente de la competencia?**

La generación de propuestas innovadoras vinculadas a la cultura y estar conformada por jóvenes que brindaban servicios profesionales de calidad con valor agregado tanto para los públicos participantes como para las instituciones aliadas.

- **¿Cómo se medía el impacto y el éxito?**

La medición se realizaba con el *feedback* de los públicos en las actividades, la participación de nuevos públicos y el contacto de nuevas instituciones que solicitaban los servicios de la Organización o se interesaban en ser incorporadas a sus actividades. También, a través de encuestas a los públicos en la inscripción a los paseos culturales, la devolución que le realizaban a la Organización las instituciones aliadas sobre el trabajo en conjunto y la interacción que tenían los usuarios en las redes sociales.

- **¿Cuáles eran las metas de sus objetivos?**

Las metas de sus objetivos podrían sistematizarse de la siguiente manera: 1. incrementar y fidelizar los públicos participantes de los paseos culturales y sus distintas actividades, 2. sostener y ampliar las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, y diversificar la prestación de servicios, 4. expandir la Comunidad Rondera, y 5. fortalecerse como una plataforma de trabajo remunerado estable para sus equipos de trabajo.

¿Con quiénes? Staff y Voluntarios

- **¿Quién trabajaba con Ronda y cómo?**

Jóvenes de entre 18 y 35 años con estudios vinculados a la gestión cultural, la comunicación, la curaduría, la educación y la historia. Trabajaban en los equipos permanentes de gestión cultural y comunicación con honorarios mensuales; en equipos eventuales para proyectos específicos y como mediadores culturales en el desarrollo de contenidos y guiones, realización de ensayos y de paseos culturales; con honorarios definidos por cantidad de recorridos en el marco del Programa de Paseos Culturales Caminados o estipulados según cada acción específica.

- **¿Quiénes eran sus voluntarios y por qué apoyaban la Organización?**

Eran jóvenes de entre 18 y 35 años que se acercaban para sumarse a realizar las actividades de promoción del derecho de acceso a la cultura y ganar experiencia profesional, así como aportar al crecimiento de la Organización y convertir su participación voluntaria en un trabajo remunerado. Por su parte, los pasantes a través de convenios con universidades como la UNSAM y la UNGS, participaban de forma voluntaria como prácticas pre profesionales de sus carreras.

- **¿Qué se les ofrecía como retribución?**

En el caso de los voluntarios, se le ofrecía ser parte de una Organización que les sirva como una plataforma de desarrollo profesional, que podían utilizar también para la realización de proyectos culturales propios; y que, a medida que creciera pudiesen recibir una remuneración por su trabajo, así como ocupar roles de mayor responsabilidad.

Artistas

- **¿Cómo se relacionaba con ellos y les garantizaba las mejores condiciones posibles en su participación?**

La participación de artistas en las intervenciones artísticas de los paseos culturales, sucedía de tres maneras en Ronda Cultural: 1. a través del convenio con la UNSAM para que los estudiantes de las carreras del IAMK, que estuviesen interesados, realicen prácticas pre profesionales en un espacio de creación colectiva y colaborativa; 2. por contratación de los servicios de un director/a y su elenco; y 3. por contratación de servicios de artistas a participar en escenas dirigidas por la Organización. Los artistas recibían una remuneración por sus funciones y ensayos; y en el caso de las prácticas pre profesionales, viáticos.

Audiencias

- **¿Cuáles eran los grupos beneficiarios de los principales servicios de Ronda Cultural? y ¿Cuáles eran sus principales características?**

Los grupos beneficiarios de los principales servicios de la Organización, tenían perfiles diversos, conformados por personas de distintas edades y procedentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires. En el Programa de Paseos Culturales Caminados, principal servicio de la Organización a la comunidad, se observa que el promedio de la participación de menores de 20 años era muy baja (6%), seguida por personas entre 40 y

50 años (14%), luego personas entre 20 y 40 años (32%) y aproximadamente la mitad del público por encima de los 50 años (48%)⁶ que compartían el interés por la realización de actividades culturales gratuitas; o bien asistían a los recorridos porque se los recomendaba algún conocido o los veían en las calles y les daba curiosidad participar. En su mayoría eran mujeres que asistían solas, en grupos o con sus parejas; los hombres tenían menos participación y solían asistir con sus parejas o solos pero no en grupos.

Luego, en los paseos culturales realizados a demanda para instituciones, los públicos varían según el objetivo de cada institución que solicitaba el servicio: en el caso del C3, eran grupos de adultos mayores y de bachilleratos populares. En el servicio de visitas guiadas en FTM, eran sobre todo grupos de niños/as y jóvenes. Por su parte, los seminarios de mediación cultural tenían un público de personas de entre 25 y 50 años, en su mayoría mujeres, con estudios y/o experiencia laboral vinculada a la gestión cultural, la educación, la historia y la comunicación, interesadas en formarse en mediación cultural y aprender del quehacer de Ronda.

Financiadores y Donantes

- **¿Quién financiaba las actividades de Ronda Cultural y a través de qué instrumentos?**

El financiamiento estaba diversificado en las siguientes fuentes e instrumentos. La sociedad civil a través de las donaciones con la Comunidad Rondera y la participación particular en el seminario de mediación cultural. Las Fundaciones de Empresas como Fundación Medifé en su carácter de sponsor de los paseos culturales y aliado en la realización de proyectos editoriales, entre otros, a través de un convenio institucional; FTM a quien se le prestaba, por medio de una licitación y con contrato anual, el servicio de educación y visitas guiadas; o bien mediación de contenidos en formatos audiovisuales para su espacio de exposición; y Fundación Santander que, a través de programa mecenazgo del GCBA y con sponsoreo aportaba a los paseos culturales con intervenciones artísticas que incluían las exposiciones de su espacio de arte. También, el Gobierno Nacional, por un lado a través de convenios institucionales con el Mincyt para la prestación de distintos servicios (estudios de público, logística y administración) y el aporte colaborativo a los paseos culturales, siempre que haya un recorrido que incluya la visita al C3, con el Ministerio de Turismo de la Nación, para la realización de paseos y

⁶ Véase Gráfico 3 - Participación según edades por sobre el total de participantes de los paseos culturales caminados (2017-2022)

actividades culturales para grupos de turismo receptivo. Por otro lado, a través de premios y subsidios públicos del Ministerio de Cultura de la Nación como el programa Puntos de Cultura, el FNA y del ENACOM a través del FOMECA, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de premios y subsidios como el Programa Barrios Creativos, Proteatro, Fortalecimiento a las ONG y el Fondo Metropolitano, y de un convenio para la administración de la producción general de la Maratón CLIC; y de la Fundación Williams como organización de la sociedad civil. Además, distintas instituciones que solicitaban servicios eventuales de paseos culturales y/o actividades a demanda como escuelas primarias públicas y privadas del Programa Educativo, o bien la Universidad Di Tella, la Fundación ICBC y la UNSAM, entre muchas otras.

Otras partes interesadas

- **¿Qué otras partes eran clave para la misión de la Organización?**

Los museos y espacios culturales participantes eran los aliados clave que abrían sus puertas y habilitaban la realización de visitas guiadas a cargo de Ronda en sus espacios, las empresas que aportaban descuentos en el alquiler de colectivos escolares y/o minibuses para el Programa Educativo o proyectos especiales que necesitaban movilidad, y las Universidades Nacionales con quien se realizaban convenios para las prácticas profesionales de sus estudiantes en la Organización.

¿Qué? Necesidades/Deseos

- **¿Qué necesitaban o querían las partes interesadas?**

Los públicos querían una experiencia entretenida que les permita sentirse parte, pasar buenos momentos, compartir con otros y descubrir cosas nuevas. Por su parte, las instituciones aliadas esperaban calidad, experticia y profesionalismo en las actividades que involucraban sus espacios, así como en los servicios que requerían a Ronda y las oportunidades que les daban las propuestas complementarias a sus actividades que les acercaba la Organización.

- **¿Por qué era importante para ellos?**

Para los públicos era importante porque Ronda les ofrecía un espacio de pertenencia, de conexión con aquello que los rodeaba; así como la posibilidad de visitar museos y espacios culturales que, probablemente, no hubieran accedido por su cuenta o bien tenían la oportunidad

de re descubrirlos de una nueva manera. Para las instituciones aliadas porque encontraban en Ronda un aliado estratégico que los complementaba y les permitía potenciar sus objetivos.

- **¿Con qué frecuencia esperaban que se entreguen los servicios de Ronda?**

Los públicos del Programa de Paseos Culturales Caminados, esperaban que estos se realicen todos los sábados. Los museos y espacios culturales, esperaban ser incorporados a recorridos planificados cada año, con una frecuencia de una vez al mes o una vez cada dos meses, según el cronograma pautado por la Organización. Los públicos específicos, esperaban que Ronda les acerque nuevos paseos y actividades culturales de forma eventual según proyectos específicos. Por su parte, las instituciones que solicitaban los servicios de Ronda o aportaban recursos en sus actividades esperaban que se estas se entreguen, según el acuerdo realizado con cada una y los requerimientos de cada prestación de servicio o bien los tiempos propios de las iniciativas específicas que se desarrollaban en conjunto.

- **¿Qué calidad esperaban de Ronda sus grupos de interés?**

En todos los casos, esperaban una muy alta calidad, profesionalismo y contenidos creativos e innovadores.

- **¿Qué hubiera sucedido si los grupos de la Organización no contaban con sus servicios?**

En el caso de los públicos, se podría afirmar que hubieran perdido una propuesta gratuita, accesible y entretenida para descubrir o redescubrir la historia, el patrimonio y los paisajes urbanos que los rodean; y los museos y espacios culturales de la Ciudad de Buenos Aires. Por su parte, los museos y espacios culturales aliados de la Organización, hubieran perdido una alianza estratégica que complementaba sus actividades promoviendo el acceso de nuevos públicos a sus espacios y aportándoles difusión. Las instituciones aliadas que solicitan servicios o aportan recursos en proyectos específicos, hubieran perdido un socio estratégico para la realización de proyectos conjuntos y un proveedor con expertis, calidad y profesionalismo.

Propuesta de Valor

- **¿Qué les ofrecía Ronda a sus grupos de interés?**

Les ofrecía la generación de experiencias culturales, educativas y comunicacionales de impacto social, desarrolladas a medida por jóvenes profesionales con metodologías creativas, innovadoras y participativas.

- **¿Cómo satisfacía la Organización las necesidades y deseos de sus interesados/ audiencias/ clientes/ comunidades?**

Ronda buscaba satisfacer las necesidades y deseos de sus interesados/ audiencias/ clientes/ comunidades, teniendo en cuenta sus necesidades y particularidades a través del desarrollo de propuestas que, diseñadas a medida según el perfil de cada uno, estableciendo un diálogo con sus experiencias para complementarlos y potenciarlos.

- **¿Qué valor proporcionaba a esos grupos de interés?**

Para los públicos, proporcionaba experiencias significativas, participativas, entretenidas en un entorno afectivo. En este sentido, BB, integrante del equipo de Ronda contaba en la entrevista realizada para este trabajo final que había “paseantes” que sólo se conocían de los paseos y se ponían a charlar, que se generaba algo de lo afectivo y lo vincular entre compañeros de trabajo pero también entre las personas que participaban de los paseos. Por su parte el público de Ronda entrevistado, expresaba sobre su experiencia:

Lo que te pasa en Ronda es que te sentís muy cómodo, cuando estás en el grupo, perteneces, se genera pertenencia, aunque sea una hora y 40 minutos, aunque sean desconocidos. Te sentís bien en el grupo, todos aportan desde sus lados, y son grupos muy diversos.” (Público de Ronda)

Luego, a las instituciones aliadas, Ronda le proporcionaba servicios culturales, educativos y comunicacionales especializados en distintos formatos adaptados de forma personalizada a sus necesidades que buscaban complementarlas y potenciarlas. DG, una de las referentes de una institución aliada refería en al respecto en la entrevista realizada:

Podrían completar algo que nosotros no teníamos, que era cierta presencia en el espacio público, la posibilidad de invitar a nuestros socios, a nuestros prestadores, a nuestras audiencias a los recorridos, la vinculación con el espacio de la ciudad, una vinculación que estuviera mediada por el conocimiento, que no quedase igual después de hacer una visita. En ese punto para mi, para el equipo era muy importante que nosotros promovemos sean de impacto, de impacto en el bienestar de las personas que

ese es nuestro *goal oriented* de Fundación Medifé. (DG, Referente de Fundación Medifé)

- **¿Qué tenía de especial Ronda Cultural?**

Ronda destacaba por la especial capacidad de sus equipos en la generación de propuestas creativas con contenidos de calidad y la generación de relaciones positivas a partir del profesionalismo y el cuidado de sus grupos de interés. En este sentido, PH referente del Mincyt y C3, destacaba en las entrevistas realizadas que el resultado del trabajo con Ronda siempre era positivo. Que nunca recibían una negativa, un no vamos a poder o no llegamos a hacer tal cosa sino que siempre ante cualquier pedido, la respuesta era que si se podía, que lo iban a hacer y siempre salía bien. En la misma línea, GP referente de FTM, comentaba sobre el aporte de Ronda a su institución:

También, le aportaban a FTM desde la práctica propia de Ronda por fuera de la contratación, acercar más públicos, incluirnos en las visitas que armaban desde Ronda. Esto era valorado que destacamos desde la fundación, más allá de propiamente el servicio. (GP, referente de FTM)

Asimismo, en el caso del Programa de Paseos Culturales Caminados, se destacaba el valor de ofrecer gratuidad en una propuesta de calidad. En este sentido, el público de Ronda, entrevistado para este trabajo final, destacaba:

Vos gratis podes tener un montón de cosas, pero la gente que le puede interesar la cultura pero no tiene acceso para pagar, pero esto es algo que le gustaría hacer pero no tiene los medios para pagar una entrada, Ronda le brinda los medios para hacerlo. (Público de Ronda)

Canales

- **¿Cómo se comunicaban con sus grupos de interés? ¿Cómo sabían de la Organización nuestras partes interesadas?**

Las recomendaciones del público, “el boca en boca” eran centrales en la difusión de las actividades de Ronda Cultural así como la recomendación del trabajo de la Organización de parte de instituciones aliadas a otras instituciones tanto públicas como privadas. También, los contenidos publicados en las redes sociales y la web institucional, así como las notas en prensa especializada.

- **¿Cómo entregaban sus servicios?**

Los servicios se entregaban presencialmente a través de las distintas actividades: paseos culturales, visitas guiadas, intervenciones artísticas, seminarios de formación, distribución de libros; y de forma virtual en el caso de los contenidos digitales y producciones audiovisuales, a través de las redes sociales y plataformas de audio y video como Spotify y YouTube.

Actividades clave y cadena de valor

- **¿Cuáles eran las actividades clave que tenía que realizar para prestar sus servicios?**

Las actividades clave que tenía que realizar Ronda para poder prestar sus servicios eran la investigación, el diseño y la producción de contenidos en los distintos formatos que tenían sus iniciativas: paseos culturales, visitas guiadas, talleres, seminarios de formación, contenidos digitales, audiovisual y editorial. En términos generales, cada servicio podía incluir todas o algunas de las siguientes actividades clave:

1. Gestión con las instituciones aliadas
2. Investigación y elaboración de guiones/contenidos/programas
3. Producción de intervenciones artísticas (si las hay)
4. Edición de textos
5. Diseño de los materiales gráficos
6. Producción audiovisual (si es formato audiovisual)
7. Ensayos
8. Promoción y comunicación
9. Inscripciones (si la actividad las requería)
10. Realización/Publicación/Lanzamiento

- **¿Cómo se secuenciaban?**

Investigación e ideación | Diseño y Producción | Promoción | Implementación | Realización

Recursos y Estructura de Costos

- **¿Qué recursos tangibles e intangibles se necesitaban o estaban involucrados en el desempeño de las actividades clave?**

- **Recursos Tangibles:** computadoras, micrófonos, indumentaria institucional, impresiones de materiales complementarios, pendrives y honorarios.
 - **Recursos intangibles:** tiempo, compromiso, ideas, creatividad, paciencia, perseverancia y energía.
- **¿Qué actividades clave representaban un gasto significativo para la Organización?**

El Programa de Paseos Culturales Caminados como actividad clave de la Organización representaba el gasto más significativo porque para sostenerlo, de forma permanente y periódica con gratuidad para los participantes, requería de un enorme trabajo que incluía el diseño, la gestión, la producción e implementación de cada recorrido.

- **¿Cuáles eran los costos fijos derivados de las actividades?**

Honorarios, seguros, alquiler y gastos de oficina, equipos técnicos (micrófonos, computadoras, entre otros requeridos según actividad) y materiales de librería.

- **¿Cuáles eran los costos variables clave derivados de las actividades?**

Honorarios, equipos técnicos y materiales, según actividad.

¿Cómo? Modelo de Ingresos

- **Flujo de Ingresos.** Ingresos por trabajo | Rendimientos del trabajo

- **Relacionados con la misión:** ¿cuáles eran los ingresos derivados de los servicios prestados que estaban relacionados con la misión principal?

Eran los ingresos por servicios prestados a FTM, a entidades del Gobierno Nacional, Provincial y de la Ciudad de Buenos Aires, y a distintas instituciones que solicitaban paseos y/o actividades culturales a demanda. También, los aportes por la realización de proyectos de interés compartido con las instituciones aportantes y las cuotas mensuales de quienes participan en el Seminario de Mediación Cultural.

- **No relacionados con la misión:** ¿cuáles eran los ingresos derivados de los servicios prestados que no estaban relacionados con la misión principal?

Los servicios vinculados a logística y gestiones administrativas.

- **Flujo de Ingresos.** Contribuciones

- **Aportes Monetarios:** ¿Qué dinero recibía la Organización en forma de subvenciones o regalos?

Recibía donaciones de la sociedad civil a través de la Comunidad Rondera, aportes como sponsors de la Fundación Medifé y Fundación Santander, premios y subsidios por proyectos presentados al Gobierno Nacional a través del Fondo Nacional de las Artes, el Programa Puntos de Cultura y el FOMECA del ENACOM; del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires por proyectos presentados a ProTeatro, Fondo Metropolitano, Programa de Fortalecimiento a las ONGs y Mecenazgo y de organizaciones de la sociedad civil, a través de la Fundación Williams.

- **Aportes no Monetarios** (que no suponen ningún intercambio monetario).

Los aportes no monetarios incluían el acceso libre con grupos de públicos que le daban a Ronda los museos y espacios culturales para que pudiera realizar sus actividades (brindando entradas gratuitas en los casos que los museos tenían costo de ingreso) y también, la autorización que le otorgaban para que los mediadores de la Organización sean quienes realicen las visitas guiadas. También, las participaciones voluntarias y pasantías universitarias (UNSAM y UNGS) en los equipos de gestión, mediación cultural e intervenciones artísticas y las colaboraciones de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil a través del aporte de infraestructura, movilidad y comidas en el caso que las actividades realizadas lo requieran.

Lienzo Canvas de Ronda Cultural

A partir de lo recorrido, se sistematizan a continuación en el lienzo Canvas (Rodríguez, 2016), los aspectos que hacen al modelo de negocios de Ronda Cultural.

Tabla 2 - Modelo de Negocios de Ronda Cultural sobre lienzo Canvas (Rodríguez, 2016)

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS para organizaciones del arte y la cultura RONDA CULTURAL ASOCIACIÓN CIVIL				
¿Por qué?				
Propósito/Misión Promover el derecho de acceso a la cultura y generar una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales.	Impacto Deseado y Legado El impacto: por un lado, aportar experiencias significativas que interpelen a los públicos desde sus propias trayectorias de vida, que estimulen su curiosidad y fomenten el acceso a las instituciones y manifestaciones de la cultura. Por otro, construir una institucionalidad que valore y reconozca el trabajo en el ámbito de la cultura, y fomente su profesionalismo. El legado: Acciones innovadoras para la promoción del derecho de acceso a la cultura y un aporte a la profesionalización e institucionalización del trabajo en el ámbito cultural desde las OSC.	Métricas de éxito Feedback de los públicos en las actividades, la participación de nuevos públicos y de nuevas instituciones que solicitan los servicios de la organización o se interesan en ser incorporadas a sus actividades. También por encuestas a los públicos en la inscripción al programa de paseos culturales caminados, la devolución de las instituciones aliadas del trabajo en conjunto y la interacción de los usuarios en redes sociales. Las metas son: Ampliar los públicos participantes del programa de paseos culturales caminados, afirmar y expandir las instituciones aliadas, expandir y diversificar la prestación de servicios a instituciones, consolidar la Comunidad Rondera y generar mayor interacción en los contenidos de redes sociales.		
¿Con quiénes?				
Staff y Voluntarios Jóvenes de entre 18 y 35 años con estudios vinculados a la gestión cultural, la comunicación, la curaduría, la educación y la historia. El staff incluye equipos de trabajo permanentes de gestión cultural y comunicación con honorarios mensuales; equipos eventuales para proyectos específicos y como mediadores culturales en el desarrollo de contenidos y guiones, realización de ensayos y de paseos culturales; con honorarios por cantidad de recorridos en el marco del Programa de Paseos Culturales Caminados o por proyecto específico. También voluntarios, que se acercan a la organización para sumarse a realizar las actividades de promoción del derecho de acceso a la cultura y ganar experiencia profesional, así como insertarse laboralmente en la organización ocupando roles remunerados a partir de su crecimiento en la organización y del crecimiento de la misma. Además, pasantes a través de convenios con universidades nacionales para que sus estudiantes de carreras vinculadas al arte y la cultura puedan hacer prácticas pre profesionales en Ronda Cultural.	Artistas La participación de artistas es de dos maneras: 1. A través de un convenio con la Universidad Nacional de San Martín (UNGS) para que los estudiantes de las carreras del Instituto de Arte Mauricio Kagel hagan prácticas pre profesionales en las intervenciones escénicas en espacios no convencionales como las calles y los museos que formaban parte de los paseos culturales 2. Por contratación directa de un director/directora y su elenco o bien de artistas que son dirigidos desde la Organización. Los artistas reciben una remuneración por sus funciones y ensayos; y en el caso de las prácticas pre profesionales, viáticos.	Públicos • El público del Programa de Paseos Culturales Caminados, se compone con casi un 50% por encima de los 50 años, alrededor de un 30% que tiene entre 20 y 40 años; y una menor participación de personas entre 40 y 50 años y por debajo de los 20 años. Los perfiles socio-culturales y trayectorias formativas son diversas con el interés compartido por la realización de actividades culturales y/o actividades recreativas gratuitas; o bien asisten a los recorridos porque se les recomendó algún conocido o los vieron en las calles. La procedencia geográfica se distribuye entre CABA y GCBA, con mayor predominancia de CABA por ser donde se realizan los recorridos. • Públicos específicos como infancias, juventudes, adultos mayores, bachilleratos populares y grupos comunitarios según el proyecto a realizar y la alianza con la que se realice cada actividad; o bien el perfil de público solicitado en el servicio prestado y los intereses de cada institución con la que se realiza la acción. • Para el seminario en mediación cultural, son en su mayoría mujeres, con estudios y/o experiencia laboral vinculada a la gestión cultural, la educación, la historia y la comunicación, interesadas en formarse en mediación cultural y aprender del quehacer de Ronda. En los cursos presenciales, provienen de Argentina y virtuales también del exterior.	Financiadores y Donantes • La sociedad civil a través de las donaciones con la Comunidad Rondera y la participación particular en el seminario de mediación cultural. • Fundaciones de Empresas como sponsor de los paseos culturales caminados, aliados en la realización de proyectos específicos y en la contratación de servicios especializados. • Ministerios Nacionales a través de convenios para la realización de proyectos conjuntos y la prestación de servicios especializados, logística y administración • El Estado Nacional y de la Ciudad de Buenos Aires, así como la Fundación Williams a través de premios y subsidios. • Distintas instituciones públicas, privadas y del tercer sector que contratan paseos culturales a demanda, servicios especializados, administración o logística de forma eventual.	Otras partes interesadas Los museos y espacios culturales participantes son los aliados clave para la realización de las actividades de la organización, que abren sus puertas y habilitan la realización de visitas guiadas a cargo de Ronda en sus espacios; y las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que acompañan a la Organización con descuentos en movilidad, infraestructura o bien comidas en actividades específicas y potenciaban en la colaboración con Ronda sus proyectos propios. Las Universidades Nacionales con quien se realizan convenios para las prácticas profesionales de sus estudiantes en la organización.
¿Qué?				
Necesidades/Deseos Los públicos quieren una experiencia accesible que les sea entretenida, que les permita sentirse parte, pasar buenos momentos, compartir con otros y descubrir cosas nuevas. Encuentran en Ronda un espacio afectivo de pertenencia y descubrimiento de aquellos que los rodea y que les brinda la posibilidad de visitar museos y espacios culturales por primera vez o bien de re descubrirlos de una nueva manera. Las instituciones esperan calidad, experticia y profesionalismo en los servicios que le son prestados así como creatividad y soluciones a través de propuestas complementarias que acerca la organización. Encuentran en Ronda un aliado estratégico que los complementa y les permite potenciar sus objetivos. En el caso de los museos y espacios culturales aliados de la organización, Ronda significa una alianza estratégica y complementaria a sus actividades que promueve el acceso de públicos potenciales y nuevos públicos a sus espacios. En todos los casos, esperan una muy alta calidad, profesionalismo y contenidos creativos e innovadores.	Propuesta de Valor Experiencias culturales, educativas y comunicacionales de impacto social, desarrolladas a medida por jóvenes profesionales con metodologías creativas, innovadoras y participativas.	Canales Las recomendaciones del público, "el boca en boca" eran centrales en la difusión de las actividades de Ronda Cultural así como la recomendación del trabajo de la Organización de parte de instituciones aliadas a otras instituciones tanto públicas como privadas. También, los contenidos publicados en las redes sociales y la web institucional, así como las notas en prensa especializada. Los servicios se entregaban presencialmente a través de las distintas actividades: paseos culturales, visitas guiadas, intervenciones artísticas, seminarios de formación, distribución de libros; y de forma virtual en el caso de los contenidos digitales y producciones audiovisuales, a través de las redes sociales y plataformas de audio y video como Spotify y YouTube.		
Actividades Clave y Cadena de Valor Gestión, Investigación, diseño y producción de actividades en distintos formatos: paseos culturales, visitas guiadas, talleres, seminarios de formación, contenidos digitales, audiovisual y editorial. En términos generales, pueden incluir todas o algunas de las siguientes cadena de acciones: 1. Gestión con las instituciones aliadas 2. Investigación y elaboración de guiones/contenidos/programas 3. Producción de intervenciones artísticas (si se corresponden con la actividad) 4. Edición de textos 5. Diseño de los materiales gráficos 6. Producción audiovisual (si es formato audiovisual) 7. Ensayos 8. Promoción y comunicación 9. Inscripciones (si se requieren en la actividad) 10. Realización/Publicación/Lanzamiento	Recursos y Estructura de Costos • Recursos Tangibles: computadoras, micrófonos, indumentaria institucional, impresiones de materiales complementarios, pendrives y honorarios. • Recursos intangibles: tiempo, compromiso, ideas, creatividad, paciencia, perseverancia y energía. • El programa de paseos culturales caminados como actividad clave, permanente, periódica y gratuita para el público, representa un gasto significativo que conlleva además un enorme trabajo de diseño, gestión, producción e implementación en cada recorrido. • Los costos fijos derivados de las actividades son honorarios, seguros, alquiler y gastos de oficina, equipos técnicos (micrófonos, computadoras, entre otros requeridos según actividad) y materiales de librería. • Los costos variables son honorarios, equipos técnicos y materiales, según actividad			
¿Cómo?				
Flujo de Ingresos. Ingresos por trabajo Rendimientos del trabajo		Flujo de Ingresos. Contribuciones		
Relacionados con la misión Ingresos por servicios prestados a FTM, a entidades del Gobierno Nacional, Provincial y de la Ciudad de Buenos Aires, y a distintas instituciones que solicitaban paseos y/o actividades culturales a demanda. También, los aportes por la realización de proyectos de interés compartido con las instituciones aportantes y las cuotas mensuales de quienes participan en el Seminario de Mediación Cultural.	No relacionados con la misión Servicios prestados vinculados a logística y gestiones administrativas.	Aportes Monetarios Donaciones de la sociedad civil a través de la Comunidad Rondera, aportes como sponsors de la Fundación Medifé y Fundación Santander, premios y subsidios por proyectos presentados al Gobierno Nacional a través del Fondo Nacional de las Artes, el Programa Puntos de Cultura y el FOMECA del ENACOM; del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires por proyectos presentados a ProTeatro, Fondo Metropolitano, Programa de Fortalecimiento a las ONGs y Mecenazgo y de organizaciones de la sociedad civil, a través de la Fundación Williams.	Aportes no Monetarios El acceso libre con grupos de públicos que le daban a Ronda los museos y espacios culturales para que pudiera realizar sus actividades (brindando entradas gratuitas en los casos que los museos tenían costo de ingreso) y también, la autorización que le otorgaban para que los mediadores de la Organización sean quienes realicen las visitas guiadas. También, las participaciones voluntarias y pasantías universitarias (UNSAM y UNGS) en los equipos de gestión, mediación cultural e intervenciones artísticas y las colaboraciones de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil a través del aporte de infraestructura, movilidad y comidas en el caso que las actividades realizadas lo requieran.	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En este apartado final, se recorren los ejes analizados, sintetizando los principales aspectos de cada uno y los hallazgos que se identificaron en relación con el caso de Ronda Cultural como un modelo de gestión cultural sostenible para organizaciones de la sociedad civil. Los ejes que estructuraron el análisis fueron: 1. La transformación institucional que se produjo con el paso de Ronda como política pública a constituirse en una organización de la sociedad civil, 2. Las estrategias llevadas adelante en pos de la promoción de acceso a la cultura, 3. La generación de una plataforma de desarrollo para jóvenes profesionales en el sector cultural y 4. El modelo de negocio de la Organización.

En cuanto a la transformación institucional, en 2016, la discontinuidad de Ronda como programa de gobierno motivó a alguno de sus integrantes a continuar con el proyecto de forma independiente. Se podría señalar que, esta génesis se asienta en la capacidad de resiliencia de un grupo de jóvenes profesionales que logró dar continuidad a una política cultural, resignificándola mediante la creación de una Asociación Civil. El enfoque que caracterizó esta adaptación, se materializó en una estructura organizacional que promovió la participación activa del equipo y la construcción colaborativa desde sus inicios, incorporando voluntarios y conformando un equipo interdisciplinario comprometido con la misión de construir la Organización.

Una segunda cuestión de suma importancia en esta transformación institucional, fue la aprobación de su Estatuto en 2017, que formalizó la OSC. La gran amplitud de acción de este documento fundacional, fue fundamental para cimentar el modelo de gestión cultural sostenible de Ronda, habilitando a la Organización a desarrollar proyectos culturales, comunicacionales y educativos que podían abordar temas vinculados con las artes, el patrimonio, la formación de espectadores y especialistas en el sector cultural, así como todas las esferas sociales de la vida cultural; ya sea por cuenta propia o en colaboración con entidades públicas o privadas, tanto nacionales como internacionales. Además, el Estatuto le permitía suscribir convenios de colaboración, cooperación y asistencia técnica; gestionar fondos; desarrollar investigaciones, encuestas, análisis, estudios y acciones de formación; generar estrategias de participación, formación e inclusión; habilitar y organizar espacios de iniciación, reflexión, debate y actualización profesional; fomentar prácticas de fortalecimiento, desarrollo local e inclusión

social; así como producir, editar y divulgar contenidos en diversos formatos multimediales y publicaciones.

En tercer lugar, Ronda se enfocó en una estrategia de comunicación que le permitió instalar la transformación institucional que vivía el proyecto en los públicos y en las instituciones que lo habían acompañado hasta ese momento. Para esto fue clave, haber podido conservar las mismas redes sociales (Instagram y Facebook) que se tenían en la comunicación oficial desde el Ministerio de Cultura. Asimismo, frente a la ausencia de apoyo estatal, Ronda adaptó su modelo de trabajo a los recursos disponibles, implementando actividades como paseos culturales caminados, y fortaleció su propuesta mediante alianzas estratégicas con instituciones como el Museo Nacional del Cabildo y la Revolución de Mayo, y el Museo Nacional de Bellas Artes. La confianza y el respaldo de estas instituciones, que habían colaborado con Ronda en su etapa como programa de gobierno, resultaron esenciales para consolidar la transición. Con dicha estrategia comunicacional, de adaptación de actividades y de articulación interinstitucional, Ronda logró mantener una identidad y desarrollar su propuesta de valor como OSC, posicionándose como un actor clave en la promoción del derecho de acceso a la cultura y estableció las bases para un modelo de gestión resiliente y sostenible. A partir de lo dicho, se puede afirmar, que la transformación de Ronda de ser un programa gubernamental a una OSC sostenible, representa un ejemplo valioso de adaptación e innovación en gestión de organizaciones del sector cultural y creativo, dentro del contexto argentino.

En relación con las estrategias que la Organización llevó adelante para promover el derecho de acceso a la cultura, hay que considerar en primer lugar que el posicionamiento de la Organización en relación con este derecho, resultó el marco conceptual de las acciones culturales desarrolladas. Ronda definía este derecho como la igualdad de oportunidades para que todas las personas puedan conocer y apropiarse de las manifestaciones culturales, comprendiendo que dicho acceso se da en el marco de las relaciones de poder que estructuran la vida social. Desde esta perspectiva, implementó actividades que desafiaran dichas relaciones de poder, utilizando la mediación cultural como generadora de sentidos de pertenencia para activar nuevos procesos de relación entre las estructuras sociales, el arte, la cultura y la vida cotidiana.

La mediación cultural como una herramienta transversal a todos los ámbitos de gestión institucional de la Organización comprendía el diseño y desarrollo de las actividades, la relación con museos y espacios culturales y las estrategias de comunicación institucional. Para Ronda la mediación cultural era performativa y se construía a través de narrativas que se ponían en acción en distintos soportes y formatos.

Los paseos culturales como actividad central de Ronda, evidenciaron el rol clave de la mediación cultural en la creación de experiencias significativas para públicos diversos. Diseñados como recorridos que conectaban museos y espacios culturales con los paisajes urbanos, el patrimonio y la historia, desarrollaban narrativas interdisciplinarias y proponían relatos abiertos, que el público completaba y resignificaba a través de sus aportes e intervenciones. Los mediadores culturales desempeñaron un papel fundamental en estos paseos, diseñando guiones dinámicos, adaptables y participativos, que buscaban desmitificar la idea elitista de los museos, promover la curiosidad y estimular una ciudadanía crítica.

Además, la diversificación de las actividades de la Organización que incluyeron seminarios de formación, producciones audiovisuales, contenidos digitales y editoriales ampliando su alcance territorial y sus públicos, reforzaron sus propuestas en distintos lenguajes y plataformas, posicionando a la Organización como un referente en mediación cultural.

Respecto del desarrollo de jóvenes profesionales en Ronda, la Organización se constituyó como una plataforma clave para la profesionalización y generación de empleo en el sector cultural. Inicialmente basada en un modelo de voluntariado, Ronda evolucionó hacia la creación de espacios laborales remunerados, promoviendo una cultura organizacional que priorizaba el aprendizaje colectivo, la participación activa y la formación continua de su equipo. Este enfoque permitió que los jóvenes profesionales que la integraban adquirieran habilidades específicas en gestión cultural, mediación, comunicación y desarrollo de proyectos. En la propuesta sobre su estructura de trabajo, la cuestión de las jerarquías aparecía en términos de responsabilidad y cada persona tenía un rol que incluía determinadas tareas, competencias y responsabilidades, que estaba en directa relación con los roles de las demás personas. Lo colectivo y participativo sucedía al mismo tiempo que las decisiones individuales del trabajo cotidiano que estaban a cargo de quienes tenían mayor responsabilidad. En síntesis, la propuesta institucional de Ronda estuvo atravesada por una dinámica que articulaba lo

profesional y lo afectivo, buscando equilibrar las dimensiones personales y organizacionales con un claro interés por generar comunidad, profundizar el sentido de lo colectivo y el desarrollo profesional.

En cuanto al modelo de negocios de Ronda, se identificaron dos períodos claramente diferenciados en su trayectoria como OSC. Entre 2017 y 2018, la organización estableció las bases de su funcionamiento mediante actividades autogestionadas y las primeras alianzas estratégicas. De 2019 a 2022, consolidó su modelo de ingresos y desarrolló diversas unidades de negocio, tales como paseos culturales, servicios especializados, proyectos temáticos dirigidos a públicos específicos, seminarios de formación, producción audiovisual y publicaciones editoriales. Este modelo se distinguió por una propuesta de valor que combinó impacto social, innovación y el protagonismo de jóvenes profesionales, y estuvo respaldado por una infraestructura eficiente para gestionar recursos tangibles e intangibles. En este sentido, destacó la creación de una red institucional que incluyó más de 30 museos y espacios culturales, así como un equipo interdisciplinario compuesto por voluntarios, pasantes y profesionales remunerados, quienes aportaron conocimientos y habilidades diversas para la implementación de los proyectos. Además, la integración de tecnologías digitales y herramientas de comunicación desempeñó un papel clave, especialmente durante la pandemia de COVID-19, cuando estas garantizaron la continuidad de las actividades y fortalecieron su vinculación con los públicos.

En cuanto a sostenibilidad económica, Ronda estructuró un modelo de ingresos basado en una combinación de aportes de la sociedad civil, premios y subsidios, junto con servicios especializados ofrecidos a instituciones públicas, privadas y del tercer sector. Este esquema diversificado permitió reducir la dependencia estatal y asegurar los recursos necesarios para su operación a corto y mediano plazo. Lejos de operar como una estructura tradicional orientada exclusivamente a beneficios económicos, Ronda reinvertió sus recursos en actividades culturales alineadas con su misión de promover el derecho al acceso a la cultura y fomentar el desarrollo profesional. Un ejemplo de esto, fue su capacidad para ofrecer actividades gratuitas a la comunidad de manera sostenida, gestionadas por equipos de trabajo remunerados.

En resumen, puede afirmarse que Ronda se consolidó como un modelo de gestión cultural sostenible. Este modelo se basó en una clara propuesta de valor; una comunicación

estratégica interna y externa que fortaleció vínculos y visibilidad; sólidas alianzas estratégicas; un modelo de ingresos diversificado; la provisión de servicios profesionales innovadores y de alta calidad en el ámbito cultural; la resiliencia, evidenciada en la capacidad de adaptación y creatividad colectiva para su sostenibilidad en contextos sociopolíticos y económicos complejos; su cultura organizacional, basada en lo afectivo, la profesionalización, procesos participativos y la generación de empleo remunerado; y sin duda, por la coherencia interna entre el posicionamiento político cultural y las acciones que fue desarrollando.

A la vez, su sostenibilidad también se reflejó en la capacidad para articular proyectos culturales con impacto social, integrándolos en el entramado productivo de la economía cultural y creativa. Se puede decir que en el modelo de gestión cultural de Ronda, por su historia, desarrollo, actividades y las narrativas que la atravesaron se pusieron en juego las distintas maneras performativas que identifica Granger (2020): *Performance as Doing*, *Performance as an Art Form*, *Performance as an Expression*, *Performance as Power*, *Performance as a Process*, *Performance as an Experience*.⁷

Finalmente, es posible afirmar que es necesario seguir resignificando este modelo para garantizar su relevancia y sostenibilidad a largo plazo, sobre todo, en contextos de restricción de políticas culturales y retracción de derechos por parte del Estado. Queda por profundizar en estrategias que permitan la consolidación de una plataforma de trabajo remunerado formalizada en el sector cultural, con estabilidad y un incremento en la prestación de servicios especializados. Por último, resulta un desafío mitigar riesgos asociados a la dependencia de diversas fuentes de ingreso para fortalecer la independencia financiera. En este sentido, la proyección internacional y la participación en proyectos de cooperación puede resultar clave para expandir sus márgenes de acción.

⁷ Granger R. (2020). Op. cit. 12pp.

Anexos

Anexo A. Estatuto de Ronda Cultural Asociación Civil



PRIMERA COPIA - FOLIO 282 - CONSTITUCION DE ASOCIACION CIVIL:
RONDA CULTURAL ASOCIACION CIVIL. ESCRITURA NUMERO SETENTA Y

TRES.- En la Autónoma de Buenos Aires, Capital de la República Argentina, a los

4 treinta días del mes de septiembre del año dos mil dieciséis, ante mí Escribana

5 Autorizante, comparecen las personas que se identifican y expresan sus datos

6 personales como se indica a continuación: **Valeria ESCOLAR**, argentina, nacida

7 el 19 de julio de 1987, titular del documento nacional de identidad número 33.182.

8 406, C.U.I.T 27-33182406-8, profesión Licenciada en Gestión del Arte y la Cultu-

9 ra, soltera, hija de Marcelo Escolar y de Ingrid Leonord Sverdlick, con domicilio

10 real en la calle Bucarelli 1546, de esta Ciudad; **Magali Lorena AMBROSIO**, argen-

11 tina, nacida el 7 de mayo de 1991, titular del documento nacional de identidad

12 número 36.165.661, C.U.I.T 27-36165661-5, Técnica en Gestión del Arte y la Cul-

13 tura, soltera, hija de Rubén Alberto Ambrosio y de Claudia Velazquez, con domici-

14 lio real en la calle Junín 2942, Villa Ballester, Partido de General San Martín, Pro-

15 vincia de Buenos Aires; **Bianca CASSAROTTI**, argentina, nacida el 2 de septiem-

16 bre de 1989, titular del documento nacional de identidad número 34.759.815, C.U.

17 I.L 27-34759815-7, Comunicadora Social, soltera, hija de Luis Atilio Cassarotti y

18 de Dora Bibiana Almando, con domicilio real en la calle Pasaje Rebol 571, Tandil,

19 Provincia de Buenos Aires; **Daniela CALVO**, argentina, nacida el 12 de marzo de

20 1987, titular del documento nacional de identidad número 32.923.304, C.U.I.T 27-

21 32923304-4, Gestora Cultural, soltera, hija de José Fernando Calvo y de Mara

22 Márquez, con domicilio real en la calle Julián Álvarez 252, planta baja, departa-

23 mento 7 de esta Ciudad; **María Cecilia PECKAITIS SCHAEERER**, argentina, naci-

24 da el 6 de septiembre de 1978, titular del documento nacional de identidad núme-

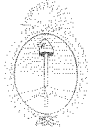
25 ro 26.894.848, C.U.I.T 27-26.894.848-7, Comunicadora Social, soltera, hija de Au-

GCBA - LEY 404 GCBA
LEGALIZACION
161011 451024



14.07.17

11/10/2016



N 020450161

relío Peckaitis y de Lucía Schaerer, con domicilio real en la calle Gurruchaga 26
2216, segundo piso, departamento quinto, de esta Ciudad; **Cristina BELEÑA** 27
LOPEZ, española, nacida el 9 de marzo de 1987, titular del documento nacional 28
de identidad número 95.450.706, C.U.I.T 27-95450706-3, Licenciada en Historia 29
del Arte, soltera, hija de Antonio Nicolás Beleña Contreras y de Concepción Ló- 30
pez Cantero, con domicilio real en la calle Santa Rosa 5040, cuarto piso, departa- 31
mento 45 de esta Ciudad, y **Julia Eva LUSQUIÑOS**, argentina, nacida el 3 de ju- 32
nio de 1987, titular del Documento Nacional de Identidad número 32.956.885, C.U. 33
I.L. 27-32956885-2, Licenciada en Estudios Orientales, soltera, hija de Luis Ber- 34
nardo Lusquiños y de Florencia Olga Benveniste, con domicilio real en la calle O- 35
ro 2631, quinto piso, departamento A de esta Ciudad; justifican su identidad en 36
los términos del inciso a) del artículo 306 del Código Civil y Comercial de la Na- 37
ción, por exhibición que me hicieran del documento citado que en reproducción 38
por mi certificada de sus partes pertinentes agrego en cabeza de la presente Es- 39
critura. INTERVIENEN por si y dicen: **I. ACTA FUNDACIONAL**: Que, en el día de 40
la fecha, todas las comparecientes resuelven constituir una entidad bajo la forma 41
de asociación civil, de conformidad con lo que se establece en el acta fundacional 42
que a continuación se instrumenta, bajo los siguientes términos: **PRIMERO**: La a- 43
sociación civil que se constituye se denomina **RONDA CULTURAL ASOCIACIÓN** 44
CIVIL. SEGUNDO: La Asociación tiene duración a perpetuidad. Se domicilia en la 45
Ciudad Autónoma de Buenos Aires y establece su sede en la calle Bucarelli 1546. 46
TERCERO: La Asociación tiene por objeto fomentar el desarrollo cultural e impul- 47
sar actividades culturales y comunicacionales nacionales y extranjeras que pro- 48
muevan experiencias de intercambio, conocimiento de la diversidad, de las identi- 49
dades y de las distintas expresiones artísticas. Para el cumplimiento de dicho fin, 50



ACTUACION NOTARIAL
LEY 404



[Handwritten signature]

N 020450162

- 1 la Asociación podrá: a) Desarrollar investigaciones, encuestas, análisis, estudios y
- 2 acciones de formación ya sea por cuenta propia o en vinculación con entidades
- 3 públicas, privadas, nacionales, provinciales, municipales y/o extranjeras, en rela-
- 4 ción a temas vinculados con las artes, el público, el patrimonio, la comunicación y
- 5 todas las esferas sociales de la vida cultural; b) Generar estrategias de participa-
- 6 ción, formación e inclusión a través de proyectos culturales diseñados para los dis-
- 7 tintos segmentos de público como ser personas con capacidades diferentes, in-
- 8 fancia, jóvenes, adultos mayores y familias; c) Habilitar y organizar espacios de i-
- 9 niciación, formación, reflexión, debate y actualización profesional a través de ca-
- 10 pacitaciones, seminarios, cursos, talleres, conferencias, exhibiciones y contenidos
- 11 multimediales sobre temas vinculados al arte, la cultura, el patrimonio y la comuni-
- 12 cación; d) Generar prácticas de fortalecimiento, desarrollo local e inclusión social
- 13 a través de proyectos culturales en vinculación con instituciones educativas y re-
- 14 creativas, organizaciones sociales, barriales y comunitarias dentro y fuera del pa-
- 15 ís; e) Promover acciones para el desarrollo de las distintas expresiones artísticas;
- 16 crear nuevos ámbitos en el cual los artistas puedan expresar su trabajo y generar
- 17 convocatorias y eventos para dar impulso a la producción cultural y a la formación
- 18 de espectadores; f) Generar, producir y difundir contenidos para distintos forma-
- 19 tos multimediales como producciones audiovisuales, de radiodifusión, publicacio-
- 20 nes gráficas y digitales, nuevas tecnologías y cualquier otra forma de difusión pa-
- 21 ra la valoración, preservación y registro de las prácticas del sector cultural en to-
- 22 dos sus aspectos con el fin de ampliar las vías de acceso a la cultura; g) Producir,
- 23 editar, publicar y divulgar el producto de investigaciones, jornadas, proyectos y pla-
- 24 taformas que contribuyan al desarrollo de nuevos conocimientos en relación al ar-
- 25 te, la cultura, el patrimonio, la formación de espectadores y de especialistas en el



N 020450162

sector cultural; h) Suscribir convenios de colaboración, cooperación y asistencia 26
técnica con personas, instituciones, organismos públicos, privados nacionales, 27
provinciales, municipales y/o extranjeros con la finalidad de desarrollar proyectos 28
culturales, comunicacionales y educativos para promover el acceso a la cultura, al 29
patrimonio, la formación de espectadores y de especialistas en el sector cultural; 30
i) Gestionar fondos y establecer vínculos con entidades públicas, privadas, nacio- 31
nales, provinciales, municipales y/o extranjeras con el fin de llevar adelante el de- 32
sarrollo de proyectos culturales, comunicacionales y educativos. Todas las activi- 33
dades de la entidad serán sin fines de lucro, y los honorarios de los profesionales 34
cuyos servicios se contraten estarán a cargo de la Asociación. **CUARTO:** El patri- 35
monio inicial queda establecido en la suma de PESOS MIL (\$ 1000.-) que las fun- 36
dadoras aportan íntegramente, por partes iguales cada una de ellas, en dinero en 37
efectivo, y hacen entrega de los fondos correspondientes a la administradora 38
nombrada en este acto y ésta los recibe de conformidad mediante escritura públi- 39
ca otorgada por ante escribano público. **QUINTO:** Queda designada la primera 40
COMISIÓN DIRECTIVA de la Asociación, por el término de tres ejercicios. La pri- 41
mera comisión directiva durará en sus funciones hasta el 31 de mayo de 2019. 42
Quedan nominados como sus integrantes: **PRESIDENTE:** Valeria ESCOLAR; 43
SECRETARIO: Magalí AMBROSIO; **TESORERO:** Daniela CALVO; **VOCAL:** Bian- 44
ca CASSAROTTI; **VOCAL:** María Cecilia PECKAITIS SCHAERER; **REVISOR DE** 45
CUENTAS: Cristina BELEÑA LOPEZ. **VOCAL SUPLENTE:** Julia Eva LUSQUI- 46
ÑOS. Todas las designadas, aquí presentes, aceptan los cargos para los cuales 47
han sido designadas y declaran bajo juramento que no se encuentran afectados 48
por inhabilidades o incompatibilidades para el ejercicio de los cargos de acuerdo a 49
lo establecido en la Resolución General de la Inspección General de Justicia y de- 50



ACTUACION NOTARIAL

404



N 020450163

1 claran no ser Personas Políticamente Expuestas conforme Resolución UIF N° 11/
2 2011 a excepción de Julia Eva LUSQUIÑOS y manifiestan el compromiso de in-
3 formar cualquier modificación que se produzca a este respecto dentro de los trein-
4 ta días de ocurrida presentando una nueva declaración jurada conforme. **SEXTO:**
5 Por unanimidad, queda aprobado el texto del estatuto social, que se incluye en la
6 presente. **SEPTIMO:** Quedan autorizados indistintamente el presidente, el secreta-
7 rio y el tesorero, para correr con el diligenciamiento del presente y solicitar el otor-
8 gamiento de la personería jurídica, con facultad para efectuar modificaciones a la
9 denominación, otorgar escrituras complementarias, aclaratorias y rectificatorias, in-
10 terponer recursos y sostenerlos y, en general, ejercer cuantos más actos, gestio-
11 nes y diligencias fueren conducentes para el mejor cumplimiento de la presente,
12 que podrán sustituir. Asimismo queda AUTORIZADA la Escribana interviniente y/
13 o el señor Leandro R. UVIZ D'AGOSTINO D.N.I 30.721.741 para que cualquiera
14 de ellos, efectúen todos los trámites y presentaciones ante la Inspección General
15 de Justicia para obtener las registraciones pertinentes, facultándolas a realizar to-
16 dos los actos que sean necesarios para tal fin, inclusive, aceptar, proponer, efec-
17 tuar y elevar a escritura pública todas aquellas modificaciones exigidas por dicho
18 Organismo, solicitar publicaciones y desgloses, acompañar y retirar documenta-
19 ción. **ESTATUTO DE RONDA CULTURAL ASOCIACIÓN CIVIL. TITULO I. DE**
20 **LA ASOCIACIÓN. DENOMINACION, DOMICILIO Y OBJETO. ARTÍCULO PRI-**
21 **MERO.** Denominación: Bajo la denominación de **RONDA CULTURAL ASOCIA-**
22 **CIÓN CIVIL**, se constituye con fecha treinta de septiembre de dos mil dieciséis, u-
23 na entidad sin fines de lucro, con domicilio legal en la Ciudad de Buenos Aires y
24 cuyo plazo de duración será a perpetuidad o hasta que los asociados decidan su
25 disolución conforme las causales previstas en este Estatuto. **ARTÍCULO SE-**



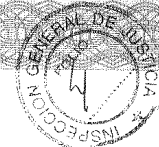
N 020450163

GUNDO: La Asociación tiene por objeto fomentar el desarrollo cultural e impulsar 26
actividades culturales y comunicacionales nacionales y extranjeras que promue- 27
van experiencias de intercambio, conocimiento de la diversidad, de las identida- 28
des y de las distintas expresiones artísticas. Para el cumplimiento de dicho fin, la 29
Asociación podrá: a) Desarrollar investigaciones, encuestas, análisis, estudios y 30
acciones de formación ya sea por cuenta propia o en vinculación con entidades 31
públicas, privadas, nacionales, provinciales, municipales y/o extranjeras, en rela- 32
ción a temas vinculados con las artes, el público, el patrimonio, la comunicación y 33
todas las esferas sociales de la vida cultural; b) Generar estrategias de participa- 34
ción, formación e inclusión a través de proyectos culturales diseñados para los dis- 35
tintos segmentos de público como ser personas con capacidades diferentes, in- 36
fancia, jóvenes, adultos mayores y familias; c) Habilitar y organizar espacios de i- 37
niciación, formación, reflexión, debate y actualización profesional a través de ca- 38
pacitaciones, seminarios, cursos, talleres, conferencias, exhibiciones y contenidos 39
multimediales sobre temas vinculados al arte, la cultura, el patrimonio y la comuni- 40
cación; d) Generar prácticas de fortalecimiento, desarrollo local e inclusión social 41
a través de proyectos culturales en vinculación con instituciones educativas y re- 42
creativas, organizaciones sociales, barriales y comunitarias dentro y fuera del pa- 43
ís; e) Promover acciones para el desarrollo de las distintas expresiones artísticas; 44
crear nuevos ámbitos en el cual los artistas puedan expresar su trabajo y generar 45
convocatorias y eventos para dar impulso a la producción cultural y a la formación 46
de espectadores; f) Generar, producir y difundir contenidos para distintos forma- 47
tos multimediales como producciones audiovisuales, de radiodifusión, publicacio- 48
nes gráficas y digitales, nuevas tecnologías y cualquier otra forma de difusión pa- 49
ra la valoración, preservación y registro de las prácticas del sector cultural en to- 50



ACTUACION NOTARIAL

L. N. 404



N 020450164

1 dos sus aspectos con el fin de ampliar las vías de acceso a la cultura; g) Producir,
2 editar, publicar y divulgar el producto de investigaciones, jornadas, proyectos y pla-
3 taformas que contribuyan al desarrollo de nuevos conocimientos en relación al ar-
4 te, la cultura, el patrimonio, la formación de espectadores y de especialistas en el
5 sector cultural; h) Suscribir convenios de colaboración, cooperación y asistencia
6 técnica con personas, instituciones, organismos públicos, privados nacionales,
7 provinciales, municipales y/o extranjeros con la finalidad de desarrollar proyectos
8 culturales, comunicacionales y educativos para promover el acceso a la cultura, al
9 patrimonio, la formación de espectadores y de especialistas en el sector cultural;
10 i) Gestionar fondos y establecer vínculos con entidades públicas, privadas, nacio-
11 nales, provinciales, municipales y/o extranjeras con el fin de llevar adelante el de-
12 sarrollo de proyectos culturales, comunicacionales y educativos. Todas las activi-
13 dades de la entidad serán sin fines de lucro, y los honorarios de los profesionales
14 cuyos servicios se contraten estarán a cargo de la Asociación. **CAPACIDAD. PA-**
15 **TRIMONIO Y RECURSOS SOCIALES. ARTÍCULO TERCERO:** La Asociación es-
16 tá capacitada para adquirir derechos y contraer obligaciones. Podrá adquirir bie-
17 nes muebles e inmuebles, enajenarlos, gravarlos o permutarlos como así también
18 realizar cuanto acto jurídico sea necesario o conveniente para el mejor cumpli-
19 miento de su objeto social. Podrá firmar contratos de todo tipo y operar con institu-
20 ciones bancarias públicas y privadas. **ARTÍCULO CUARTO:** El patrimonio se
21 compone de los bienes que posee en la actualidad y de los que adquiera en lo su-
22 cesivo por cualquier título, así como de los recursos que obtenga por: a) las cuo-
23 tas ordinarias y extraordinarias que abonan los asociados; b) la venta y/o renta de
24 sus bienes; c) las donaciones, herencias, legados o subvenciones; d) el produci-
25 do de entradas, beneficios, eventos, festivales y cualquier otra entrada que pueda



N 020450164

obtener lícitamente de conformidad al carácter no lucrativo de la institución. TÍTULO 26

LO II. ASOCIADOS. CONDICIONES DE ADMISIÓN. RÉGIMEN DISCIPLINARIO. 27

ARTÍCULO QUINTO: De los asociados: La Asociación estará integrada por tres 28

categorías de asociados: A) Miembros fundadores: Son los que han suscripto el 29

acta fundacional de esta asociación. B) Miembros activos: serán aquellos que: 1. 30

tengan más de 18 años de edad; 2. estén presentados por dos socios fundadores 31

o activos; 3. tengan conducta honorable y antecedentes intachables; 4. sean ad- 32

mitidos por la comisión directiva. C) Miembros honorarios: los que, en atención a 33

los servicios prestados a la asociación o a determinadas condiciones personales, 34

sean designados como tales por la asamblea, a propuesta de la Comisión Directi- 35

va o del 20% de los asociados con derecho a voto. La pertenencia a esta catego- 36

ría es una mera mención honorífica y, por lo tanto, no implica reconocer derechos 37

ni imponer obligaciones. Los asociados honorarios que deseen tener los mismos 38

derechos que los activos deberán solicitar su admisión en esta categoría, a cuyo 39

efecto se ajustarán a las condiciones que el presente estatuto exige para aquella. 40

ARTÍCULO SEXTO: Los asociados activos tienen las siguientes obligaciones y 41

derechos: 1) Abonar las contribuciones ordinarias y extraordinarias que establece 42

la asamblea. 2) Cumplir con las demás obligaciones que impongan este estatuto, 43

el reglamento y las resoluciones de la asamblea y la comisión directiva. 3) Partici- 44

par con voz y voto en las asambleas cuando tengan una antigüedad de seis me- 45

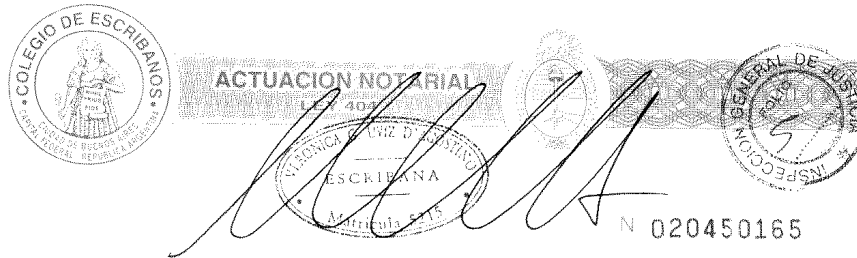
ses, y ser elegidos para integrar los órganos sociales. 4) Gozar de los beneficios 46

que otorga la entidad. **ARTÍCULO SÉPTIMO:** Los asociados adherentes tendrán 47

las mismas obligaciones y derechos que los activos, excepto el derecho de votar 48

y ocupar cargos directivos en la entidad. **ARTÍCULO OCTAVO:** Perderá su carác- 49

ter de asociado el que hubiere dejado de reunir las condiciones requeridas por es- 50



1 te estatuto para serlo. El asociado que se atrase en el pago de tres cuotas o de
2 cualquier contribución establecida será notificado fehacientemente de su obliga-
3 ción de ponerse al día con la tesorería. Pasado un mes de la notificación sin que
4 hubiere regularizado su situación, la comisión directiva podrá declarar la cesantía
5 del socio moroso. Se perderá también el carácter de asociado por fallecimiento,
6 renuncia o expulsión. **ARTÍCULO NOVENO:** La comisión directiva podrá aplicar-
7 les a los asociados las siguientes sanciones: a) Amonestaciones. b) Suspensión,
8 cuyo plazo máximo será de un año. c) Expulsión. Se graduarán de acuerdo con la
9 gravedad de la falta y las circunstancias del caso, por las siguientes causas: 1) In-
10 cumplimiento de las obligaciones impuestas por el estatuto, el reglamento o las
11 resoluciones de la asamblea y de la comisión directiva. 2) Inconducha notoria. 3)
12 Hacer daño a la Asociación voluntariamente, provocar desórdenes graves en su
13 seno u observar una conducta que sea notoriamente perjudicial a los intereses
14 sociales. **ARTÍCULO DÉCIMO:** Las sanciones disciplinarias a las que se refiere el
15 artículo anterior serán resueltas por la comisión directiva, previa defensa del incul-
16 pado. En todos los casos, el afectado podrá interponer, dentro del término de trein-
17 ta (30) días de notificado de la sanción, el recurso de apelación ante la primera a-
18 samblea que se celebre. La interposición del recurso tendrá efectos suspensivos.
19 **TÍTULO III. COMISIÓN DIRECTIVA. ARTÍCULO UNDÉCIMO:** La Asociación será
20 dirigida y administrada por una comisión directiva, compuesta por seis miembros
21 titulares, que desempeñarán los siguientes cargos: presidente, secretario, tesorero,
22 dos vocales y un revisor de cuentas. Durarán en sus cargos tres ejercicios.
23 Habrá, además un vocal suplente, que durará en su cargo por igual término. Sus
24 cargos son revocables únicamente por la asamblea. Los miembros de los órga-
25 nos sociales podrán ser reelegidos indefinidamente. **ARTÍCULO DUODÉCIMO:**



N 020450165

Para integrar el órgano de administración, se requiere pertenecer a la categoría 26
de miembro fundador o miembro activo con una antigüedad de un año, ser mayor 27
de edad y encontrarse al día con tesorería. **ARTÍCULO DECIMOTERCERO:** En 28
caso de licencia, renuncia, fallecimiento o cualquier otra causa que ocasione la 29
vacancia transitoria o permanente de un cargo titular, entrará a desempeñarlo 30
quien corresponda por orden de lista. El primer vocal desempeñará la presidencia 31
en caso de vacancia del cargo de presidente. Los reemplazos se harán por el 32
tiempo de las ausencias transitorias o por lo que resta de los mandatos de los re- 33
emplazados si fueran definitivos. **ARTÍCULO DECIMOCUARTO:** Si el número de 34
miembros de la comisión directiva quedara reducido a menos de la mayoría abso- 35
luta del total, habiendo sido llamados todos los suplentes a reemplazar a los titula- 36
res, los restantes deberán convocar a asamblea dentro de los 15 días, para cele- 37
brarse dentro de los 30 siguientes, a los efectos de su integración. En caso de va- 38
cancia total del cuerpo, el órgano de fiscalización cumplirá dicha convocatoria, to- 39
do ello sin perjuicio de las responsabilidades que incumban a los miembros direc- 40
tivos renunciantes. En ambos casos, el órgano que efectúa la convocatoria ten- 41
drá todas las facultades inherentes a la celebración de la Asamblea. **ARTÍCULO** 42
DECIMOQUINTO: La comisión directiva se reunirá una vez por mes. En su prime- 43
ra reunión anual, determinará el día y la hora en que se celebrarán las reuniones 44
mensuales. Además, sesionará toda vez que sea citada por el presidente o a pe- 45
dido del órgano de fiscalización o de dos de sus miembros, debiendo en estos úl- 46
timos casos celebrarse la reunión dentro de los siete (7) días. La citación se hará 47
por circulares y con cinco (5) días de anticipación. Las reuniones se celebrarán vá- 48
lidamente con la presencia de la mayoría absoluta de sus miembros, requiriendo- 49
se para las resoluciones el voto de la mayoría de los presentes, salvo para las re- 50



1 consideraciones, que requerirán el voto de las dos terceras (2/3) partes en sesión
2 de igual o mayor número de asistentes de aquella en que se resolvió el tema a
3 considerar. Las resoluciones de la comisión directiva deberán ser volcadas en un
4 libro de actas, que tendrá las formalidades establecidas por la autoridad de aplica-
5 ción. Las actas serán firmadas por todos los presentes o bien por el presidente y
6 el secretario, debiendo el resto de los asistentes dejar constancia de su presencia
7 en un libro de registro de asistencia. **ARTÍCULO DECIMOSEXTO:** Son atribucio-
8 nes y deberes de la comisión directiva: A) Ejercer la administración de la asocia-
9 ción. B) Ejecutar las resoluciones de las asambleas. C) cumplir y hacer cumplir es-
10 te estatuto y los reglamentos, interpretándolos en caso de duda, con cargo de dar
11 cuenta a la asamblea más próxima que se celebre. D) Convocar a asambleas. E)
12 Resolver la admisión de los que soliciten ingresar como socios. F) Cesantear o
13 sancionar a los asociados. G) Nombrar al personal necesario para el cumplimien-
14 to de la finalidad social, fijarle sueldo, determinar sus obligaciones, sancionarlo y
15 despedirlo. H) Presentar a la asamblea general ordinaria la memoria, el balance
16 general, inventario, cuenta de gastos y recursos, y el informe del órgano de fiscali-
17 zación. Todos estos documentos deberán ser puestos en conocimiento de los so-
18 cios con la anticipación requerida por el artículo 24 para la convocatoria a asam-
19 blea ordinaria. I) Realizar los actos que especifica el artículo 375 y concordantes
20 del Código Civil y Comercial de la Nación, con cargo de dar cuenta a la primera a-
21 samblea que se celebre, salvo los casos de enajenación de inmuebles y constitu-
22 ción de gravámenes sobre estos, para los que será necesaria la autorización pre-
23 via de la asamblea. J) Dictar las reglamentaciones internas necesarias para el
24 cumplimiento de las finalidades, las que deberán ser aprobadas por la asamblea y
25 presentadas a la Inspección General de Justicia, a los efectos determinados en el



N 020450166

artículo 396 de las normas de dicho organismo, sin cuyo requisito no podrán entrar en vigencia. Se exceptúan aquellas normas y reglamentaciones que sean de simple organización interna. **ARTÍCULO DECIMOSÉPTIMO:** De la representación legal: La representación legal de la Asociación corresponde al presidente y al secretario en forma conjunta. **TÍTULO IV. DEL PRESIDENTE. ARTÍCULO DECIMOCTAVO:** Le corresponde al presidente y, en caso de licencia, renuncia, fallecimiento, vacancia transitoria o permanente, a quien lo reemplace estatutariamente: a) Ejercer la representación de la Asociación en forma conjunta con el secretario. En tal carácter, se encuentra facultado para suscribir instrumentos públicos y privados, contratos, convenios, escrituras públicas, escritos y demás documentos en los que intervenga la entidad, sin necesidad de la concurrencia de otro miembro de la comisión directiva. b) Citar a las asambleas. c) Convocar a las sesiones de la comisión directiva y presidirlas. En estas, tendrá derecho a voto. d) Dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones de la comisión directiva y de las asambleas cuando se altere el orden y falte el debido respeto. e) Firmar con el secretario las actas de asambleas y de la comisión directiva, la correspondencia y toda documentación interna de la Asociación. f) Autorizar con el tesorero las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de la tesorería, de acuerdo con lo resuelto con la comisión directiva. No permitirá que los fondos sociales sean invertidos en objetos ajenos a lo prescripto por este estatuto. g) Velar por la buena marcha y administración de la Asociación, observando y haciendo observar el estatuto, los reglamentos y las resoluciones de las asambleas y de la comisión directiva. h) Sancionar a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones y adoptar resoluciones en los casos imprevistos. En ambos supuestos, será ad referendum de la primera reunión de la comisión directiva. **TÍTULO V.**



1 **DEL SECRETARIO. ARTÍCULO DECIMONOVENO:** Le corresponde al secretario
2 y, en caso de licencia, renuncia, fallecimiento, vacancia transitoria o permanente,
3 a quien lo reemplace estatutariamente: a) Asistir a las asambleas y sesiones de la
4 comisión directiva, redactando las actas respectivas, las que asentará en el libro
5 correspondiente y firmará con el presidente. b) Firmar con el presidente la corres-
6 pondencia, todo documento interno de la asociación y ejercer junto con aquel la
7 representación de la Asociación. c) Citar a las sesiones de la comisión directiva
8 de acuerdo con lo prescripto en el artículo 15. d) Llevar el libro de actas y, junto
9 con el tesorero, el registro de asociados. **TÍTULO VI. DEL TESORERO. ARTÍCULO**
10 **LO VIGÉSIMO:** Le corresponde al tesorero y, en caso de licencia, renuncia, falle-
11 cimiento, vacancia transitoria o permanente, a quien lo reemplace estatutariamen-
12 te: a) Asistir a las sesiones de la comisión directiva y a las Asambleas. b) Llevar,
13 junto con el secretario, el registro de asociados. Será responsable de todo lo rela-
14 cionado con el cobro de las cuotas sociales. c) Llevar los libros de contabilidad. d)
15 Presentar a la comisión directiva los balances mensuales y preparar anualmente
16 el balance general, cuenta de gastos y recursos e inventario correspondiente al e-
17 jercicio vencido, que, previa aprobación de la comisión directiva, serán sometidos
18 a la asamblea ordinaria. e) Firmar con el presidente los recibos y demás documen-
19 tos de tesorería, efectuando los pagos resueltos por la comisión directiva. f) Depo-
20 sitar, en una institución bancaria a nombre de la Asociación y a la orden conjunta
21 del presidente y tesorero, los fondos ingresados a la caja social, pudiendo retener
22 en ella hasta la suma que la comisión directiva determine. g) Dar cuenta del esta-
23 do económico de la entidad a la comisión directiva y al órgano de fiscalización to-
24 da vez que se le exija. **TÍTULO VII. DE LOS VOCALES TITULARES Y SUPLEN-**
25 **TES. ARTÍCULO VIGESIMOPRIMERO:** Les corresponde a los vocales titulares:



N 020450167

- a) Asistir a las asambleas y sesiones de la comisión directiva con voz y voto. b) 26
Desempeñar las comisiones y tareas que la comisión directiva les confie. Les co- 27
responde a los vocales suplentes: a) Reemplazar por orden de lista a los titula- 28
res, en caso de renuncia, licencia o enfermedad o cualquier otra causa que pro- 29
duzca la separación permanente de un titular, hasta la próxima asamblea anual 30
ordinaria. b) Podrán concurrir a las sesiones de la comisión directiva con derecho 31
a voz pero no a voto. No será computable su asistencia a los efectos del quórum. 32

TÍTULO VIII. DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN. ARTÍCULO VIGESIMOSE- 33

GUNDO: El órgano de fiscalización estará integrado por un revisor de cuentas, 34
cuya duración en el cargo se extenderá por tres ejercicios. También se designará 35
un suplente que reemplazará al titular en caso de licencia, renuncia, fallecimiento, 36
vacancia transitoria o permanente. Cuando la Asociación tenga un número de a- 37
sociados superior a cien (100), se designará una comisión revisora de cuentas, in- 38
tegrada por tres miembros. La designación, en todos los casos, puede recaer en 39
asociados o no. Pueden ser reelegidos y su revocación solamente le corresponde 40
a la Asamblea. El órgano de fiscalización tendrá las siguientes atribuciones y de- 41
beres: a) Controlar permanentemente los libros y la documentación contable res- 42
paldatoria de los asientos volcados, fiscalizando la administración, comprobando 43
el estado de caja y la existencia de los fondos, títulos y valores. b) Asistir a las se- 44
siones de la comisión directiva cuando lo considere conveniente, con voz y sin vo- 45
to, no computándose su asistencia a los efectos del quórum. c) Verificar el cum- 46
plimiento de las leyes, estatutos y reglamentos, especialmente en lo referente a 47
los derechos de los socios y las condiciones en que se otorgan los beneficios so- 48
ciales. d) Dictaminar sobre la memoria, inventario, balance general y cuenta de 49
gastos y recursos presentados por la comisión directiva a la asamblea ordinaria al 50



ACTUACION NOTARIAL

LEY 404



N 020450168

1 cierre de cada ejercicio. e) Convocar a asamblea general ordinaria cuando omitie-
2 re hacerlo la comisión directiva, previa intimación fehaciente a esta por el término
3 de 15 días. f) Solicitar la convocatoria a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue
4 necesario, poniendo los antecedentes que fundamentan su pedido en conocimien-
5 to de la Inspección General de Justicia cuando se negare a acceder a ello la co-
6 misión directiva. g) Convocar, dando cuenta al organismo de control, a asamblea
7 extraordinaria cuando esta fuere solicitada infructuosamente a la comisión directi-
8 va por los asociados, de conformidad con los términos del artículo 23. h) Vigilar
9 las operaciones de liquidación de la Asociación. El órgano de fiscalización cuidará
10 de ejercer sus funciones sin entorpecer la regularidad de la administración social.

11 **TÍTULO XI. ASAMBLEAS. ARTÍCULO VIGESIMOTERCERO:** Habrá dos clases
12 de asambleas generales: ordinarias y extraordinarias. Las asambleas ordinarias
13 tendrán lugar una vez al año, dentro de los primeros cuatro meses posteriores al
14 cierre de ejercicio, cuya fecha de clausura será el 31 de mayo de cada año, y en
15 ellas se deberá: a) Considerar, aprobar o modificar la memoria, balance general,
16 inventario, cuenta de gastos y recursos y el informe del órgano de fiscalización. b)
17 Elegir, en su caso, a los miembros de los órganos sociales titulares y suplentes, o
18 de la manera en que ellos se designen. c) Fijar la cuota social y determinar las
19 pautas para su actualización, las que serán instrumentadas por la comisión direc-
20 tiva. d) Tratar cualquier otro asunto incluido en el orden del día, así como las cues-
21 tiones propuestas por un mínimo del 5% de los socios y presentadas a la comi-
22 sión directiva dentro de los 30 días de cerrado el ejercicio anual. **ARTÍCULO VI-**
23 **GESIMOCUARTO:** Las asambleas extraordinarias serán convocadas siempre
24 que la comisión directiva lo estime necesario o cuando lo soliciten el órgano de fis-
25 calización o el 5% de los socios con derecho a voto. Estos pedidos deberán ser



N 020450168

resueltos dentro de un término de 10 días, y la asamblea deberá celebrarse dentro del plazo de 30 días. Si no se tomasen en consideración las solicitudes o estas se negaran infundadamente, podrán ser requeridas, en los mismos términos y procedimientos, al órgano de fiscalización, que deberá convocar a la asamblea. De lo contrario, se procederá de conformidad con lo que determina el artículo 10, inciso i) de la ley 22 315, o la norma que en el futuro la reemplace. **ARTÍCULO VIGESIMOQUINTO:** Las asambleas se convocarán mediante circulares, remitidas al domicilio de los socios o entregadas personalmente a estos con quince (15) días de anticipación, y por avisos colocados en la sede social. Con la misma antelación, deberán ponerse a consideración de los socios la memoria, balance general, inventario, cuenta de gastos y recursos e informe del órgano de fiscalización. Cuando se sometan a consideración de la asamblea reformas del estatuto o de reglamentos, el proyecto de estas deberá ponerse a disposición de los socios con idéntico plazo. En las asambleas no podrán tratarse otros asuntos que los incluidos expresamente en el orden del día, salvo que se encontrara presente la totalidad de los asociados con derecho a voto y se votara por unanimidad la incorporación del tema. **ARTÍCULO VIGESIMOSEXTO:** Las asambleas se celebrarán válidamente con la presencia de la mayoría absoluta de los socios con derecho a voto. Transcurrida una hora de la fijada en la convocatoria, la asamblea será válida, aun en los casos de reforma de estatuto y de disolución social, sea cual fuere el número de socios presentes. Serán presididas por el presidente de la entidad o, en su defecto, por quien la asamblea designe por mayoría simple de votos emitidos. Quien ejerza la presidencia tendrá doble voto en caso de empate. **ARTÍCULO VIGESIMOSÉPTIMO:** Las resoluciones se adoptarán por mayoría absoluta de votos emitidos, salvo cuando este estatuto se refiera expresamente a otras mayo-



ACTUACION NOTARIAL

[Handwritten signature]

N 020450169



1 rías. Ningún socio podrá votar más de una vez, y los miembros de la comisión di-
2 rectiva y del órgano de fiscalización no podrán votar en asuntos relacionados con
3 su gestión. Los socios que se incorporen una vez iniciado el acto sólo tendrán de-
4 recho a voto en los puntos aún no resueltos. Las resoluciones de las asambleas
5 deberán volcarse a un libro de actas, con las formalidades previstas por la autori-
6 dad de aplicación. Las actas serán firmadas por todos los asistentes o bien por el
7 presidente, el secretario y dos asociados electos al efecto, debiendo el resto de
8 los presentes dejar constancia de su presencia en un libro de registro de asisten-
9 cia. **ARTÍCULO VIGESIMOCTAVO:** Con la anticipación prevista en el artículo 24,
10 se exhibirá, para consideración de los asociados, el padrón de los que están en
11 condiciones de intervenir en las asambleas, quienes podrán efectuar reclamos
12 hasta 5 días antes del acto, los que deberán resolverse dentro de los 2 días si-
13 guientes. No se excluirá del padrón a quienes, pese a no estar al día con la teso-
14 rería, no hubiesen sido efectivamente cesanteados. Ello sin perjuicio de privarse-
15 les de su participación si no han abonado la deuda pendiente hasta el momento
16 del inicio de la asamblea. **TÍTULO X. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. ARTÍCULO**
17 **VIGESIMONOVENO:** La Asociación se disuelve por las causales generales esta-
18 blecidas en el artículo 163 del Código Civil y Comercial de la Nación. También,
19 por la reducción de la cantidad de asociados a un número inferior al total de
20 miembros titulares y suplentes de su comisión directiva y órgano de fiscalización
21 si dentro del término de seis meses no se restablece ese mínimo. La asamblea
22 no podrá decretar la disolución de la Asociación mientras haya una cantidad sufi-
23 ciente, de acuerdo con la ley, de asociados dispuestos a sostenerla, que posibilite
24 el regular funcionamiento de los órganos sociales. De hacerse efectiva la disolu-
25 ción, se designarán los liquidadores, que podrán ser la misma comisión directiva



N 020450169

o cualquier otra comisión de asociados que la Asamblea designe. El órgano de 26
fiscalización deberá vigilar las operaciones de liquidación de la Asociación. Una 27
vez pagadas todas las deudas, el remanente de los bienes se destinará a una en- 28
tidad de bien común, sin fines de lucro con personería jurídica y domicilio en el pa- 29
ís y reconocida como exenta de todo gravamen por la Administración Federal de 30
Ingresos Públicos (AFIP) u organismo que en el futuro la sustituya, o al estado na- 31
cional, provincial o municipal. La destinataria del remanente de bienes será desig- 32
nada por la Asamblea de disolución. **TITULO XI: DISPOSICION TRANSITORIA.** 33
ARTÍCULO TRIGESIMO: No se exigirá la antigüedad requerida por el artículo 12 34
durante los primeros dos años desde la constitución de la entidad. Y las compare- 35
cientes continúan diciendo: I. Que la **COMISIÓN DIRECTIVA** de la Asociación Ci- 36
vil queda conformado de la siguiente manera: **PRESIDENTE:** Valeria ESCOLAR; 37
SECRETARIO: Magalí AMBROSIO; **TESORERO:** Daniela CALVO; **VOCAL:** Bian- 38
ca CASSAROTTI; **VOCAL:** María Cecilia PECKAITIS SCHAERER; **REVISOR DE** 39
CUENTAS: Cristina BELEÑA LOPEZ, cuyos datos surgen del acta transcripta. 40
VOCAL SUPLENTE: Julia Eva LUSQUIÑOS. Todas las designadas, aquí presen- 41
tes, aceptan los cargos para los cuales han sido designadas, constituyen domici- 42
lio en la calle Bucarelli 1546 Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo su domici- 43
lio real el mencionado en sus respectivos datos personales; declaran bajo jura- 44
mento no encontrarse comprendidos en el régimen de inhabilidades y declaran ba- 45
jo juramento que no se encuentran afectados por inhabilidades o incompatibilida- 46
des para el ejercicio de los cargos de acuerdo a lo establecido en la Resolución 47
General de la Inspección General de Justicia y declaran no ser Personas Política- 48
mente Expuestas conforme Resolución UJF N° 11/2011 a excepción de Julia Eva 49
LUSQUIÑOS y manifiestan el compromiso de informar cualquier modificación que 50



ACTUACION NOTARIAL
LEY 404



N 020450170

1 se produzca a este respecto dentro de los treinta días de ocurrida presentando u-
2 na nueva declaración jurada conforme. A los efectos de integrar el patrimonio ini-
3 cial, las constituyentes hacen entrega de los fondos correspondientes a los admi-
4 nistradores nombrados, quienes reciben de conformidad la suma de pesos mil (
5 \$1.000).- Asimismo las constituyentes agregan que autorizan a la Presidente a
6 que haga entrega de los mismos a la Escribana Autorizante en el momento de e-
7 levar a escritura pública la presente, con cargo de reintegrarlos ésta a la adminis-
8 tración de la entidad, una vez autorizada a funcionar.- **II. CORREO ELECTRONI-**
9 **CO.** A efectos de cumplir con las normas establecidas en la Resolución 7/2015
10 de Inspección General de Justicia y con carácter de declaración jurada se consti-
11 tuye el siguiente correo electrónico **info.rondacultural@gmail.com** donde se ten-
12 drán por válidas todas las notificaciones que el mencionado organismo curse,
13 comprometiéndose a notificar cualquier cambio. **Y YO, LA ESCRIBANA AUTORI-**
14 **ZANTE** dejo constancia, dando cumplimiento al artículo 50 inciso e) Resolución
15 General IG.J 7/15, manifiesto que los miembros de la Comisión Directiva NO se
16 encuentran en el listado de terrorista y organizaciones terroristas emitido por Con-
17 sejo de Seguridad de las Naciones Unidas, por haber corroborado fehacientemen-
18 te dicha Lista, en la página Web correspondiente. EN ESTE ESTADO. Las compa-
19 rientes solicitan de mí, la Autorizante, expida primera copia de la presente a los
20 fines de su inscripción en la Inspección General de Justicia, facultando expresa-
21 mente, a dicho efecto, a la Escribana Autorizante Verónica Uviz D'Agostino, D.N.I.
22 29.564.652, y/o el señor Leandro R. Uviz D'Agostino, D.N.I. 30.721.741, a realizar
23 los trámites necesarios para la obtención de la personería jurídica y la aprobación
24 de los estatutos en la Inspección General de Justicia; facultándolos expresamente
25 para que acepten o propongan las modificaciones, suspensiones o adiciones que



N 020450170

formule la citada repartición pública, para que se presenten ante la Inspección 26
General de Justicia- Registro Público de Comercio y cualquier otra autoridad judi- 27
cial de esta República, por cuestiones relacionadas con la inscripción respectiva. 28
presentando peticiones y otros escritos, apelen y desistan de este derecho, publi- 29
quen edictos, paguen derechos y pidan recibos de pago; suscribiendo los autori- 30
zados, asimismo, toda otra documentación que resulte pertinente a los fines ex- 31
presados.- LEO, a las comparecientes, la presente escritura, quienes de confor- 32
midad la otorgan y firman, por ante mi, doy fe. Siguen SIETE firmas Valeria ES- 33
COLAR - Magali L. AMBROSIO - Bianca CASSAROTTI - Daniela CALVO - Maria 34
C. PECKAITIS SCHAERER - Cristina BELEÑA LOPEZ - Julia E. LUSQUIÑOS - 35
Ante mi: Verónica G. Uviz D'Agostino.- Sigue mi firma y sello. CONCUERDA con 36
su matriz que paso ante mi al Folio 282 de este Registro 1994 a mi cargo. Para 37
LA ASOCIACION expido la presente PRIMERA COPIA en DIEZ (10) sellos de Ac- 38
tuación Notarial N 020450161 al presente en mi carácter de Escribana Titular de 39
este Registro Notarial 1994, que sello y firmo en la Ciudad Autónoma de Buenos 40
Aires, a los once días del mes de octubre de dos mil dieciseis.- 41

42
43
44
45
46
47
48
49
50

Verónica G. Uviz D'Agostino
ESCRIBANA
Matrícula 5215



BUENOS AIRES, 30 ENE 2017

VISTO: el expediente N° 1905806/7636225, en el que la entidad denominada: **"RONDA CULTURAL ASOCIACION CIVIL"** solicita autorización para funcionar con carácter de persona jurídica y,

CONSIDERANDO:

Que la entidad satisface los requerimientos establecidos por los artículos 168, 174 y concordantes del Código Civil y Comercial de la Nación.

Que la presente encuadra en las facultades conferidas al Sr. Inspector General por los artículos 10 inc. a), 21 inc. a) y concordantes de la ley n° 22.315.

Por ello,

**EL INSPECTOR GENERAL DE JUSTICIA
RESUELVE:**

ARTICULO 1°: Autorízase para funcionar con carácter de persona jurídica a la entidad denominada: **"RONDA CULTURAL ASOCIACION CIVIL"**, constituida el 30/09/2016 y apruébase su estatuto instrumentado en escritura pública N° 73 y 86, a fs. 1/11 y 41/43 (cuyas copias obran a fs. 12/22 y 44/46). -----

ARTÍCULO 2°: Ordénase la inscripción en el Registro Público conforme lo dispuesto por el art. 169 del Código Civil y Comercial de la Nación. --

ARTICULO 3°: Regístrese, notifíquese y entréguese los instrumentos de fs. 1/11 y 41/43. Gírese al Departamento Registral a los fines indicados en el art. 2° de la presente. -----

La entidad deberá dar cumplimiento a los artículos 381 y 382 de la Resolución I.G.J. (G) 7/15 (rúbrica de libros). Oportunamente, archívese.-

RESOLUCIÓN I.G.J. N°

I.G.J.
SP
O.V.
AM

0000126

SERGIO BRODSKY
INSPECTOR GENERAL DE JUSTICIA

Anexo B. Guía para el Armado de Guiones

- 1. Identificar cuáles son los temas que nos interesa abordar para construir una narrativa propia.**
- 2. Hacer una descripción sintética de la propuesta de mediación cultural que vamos a desarrollar, que responda a las siguientes preguntas:** ¿qué tema vamos a abordar? ¿cómo? ¿con qué objetivo/s? ¿destinada a qué públicos? Ej.: Resumen del video: Comenzamos el paseo en la provincia de Córdoba de la mano de Rodrigo, el rey del cuarteto cordobés, quien le dedicó el tema “La Mano de Dios” a Diego Armando Maradona. Viajamos al barrio porteño de la Paternal, donde se encuentra la cancha de Argentinos Juniors, de donde surgió Maradona y que lleva su nombre. A muy pocos metros está la Casa de Dios que es también un centro cultural. El gol más icónico del futbolista fue el gol a los ingleses, al que el escritor y humorista gráfico rosarino Roberto Fontanarrosa le dedicó un relato. Fontanarrosa era fanático del fútbol e hincha de Rosario Central. Cerca de este club, en Rosario, se encuentra el Centro Cultural Roberto Fontanarrosa. Murales, esculturas, tatuajes y demás expresiones populares dedicadas a estos íconos populares.
- 3. Realizar un mapeo (virtual y/o territorial) para identificar qué recursos aportan al proyecto.**
- 4. A modo de punteo, proponer tres o cuatro ejes de abordaje transversales al relato.** Por ejemplo:
 - Influencias de la cultura francesa en el barrio de la Recoleta.
 - Las transformaciones urbanas en el barrio Montserrat a través de la arquitectura, la naturaleza y las inmigraciones.
 - Las utopías sociales y sus manifestaciones en el arte. Los espacios verdes, sus usos y representaciones a lo largo de la historia.
 - La impronta popular y obrera en el barrio porteño de San Telmo.
 - El arte como recurso para la salud y el bienestar de las personas.
 - Estos ejes nos permiten estructurar la construcción narrativa y tejer el entramado de relaciones y conexiones entre los elementos presentes en el relato. Nos sirven como anteojos para seleccionar y dosificar la información.

5. Una vez definidos los ejes temáticos, pensar desde qué perspectivas específicas serán abordados y armar un corpus que releve fuentes de información diversas:

- Tomar nota de todo lo que conozcamos o queramos averiguar para mediar el recorrido que vamos a proponer.
- Comenzar con el armado de una estructura histórica narrativa, que permita ordenar la información siguiendo un orden cronológico. De ser posible, se sugiere consultar autores que se dediquen a la divulgación científica. Incorporar la mirada del revisionismo histórico, las voces y debates actuales.
- Sobre esta base, incluir relatos presentes en el imaginario popular (mitos, leyendas, anécdotas). Se sugiere recuperar las voces de las personalidades presentadas, por ejemplo, recuperando citando sus textos o dichos durante alguna entrevista.

6. Revisión y definición final de ejes temáticos a partir de la información relevada.

7. Al avanzar en la escritura de nuestro relato, tener presente:

- Cada conexión en los “saltos” de un tema o un espacio a otro tiene que ser clara y abordar uno o dos datos claves, no más
- Dosificar la información de modo que todos los ejes sean abordados y quitar lo que no sea central para los objetivos que nos propusimos.
- Contextualizar y no dar nada por sabido (por ej. Si se habla de San Martín, decimos: “El General San Martín quien fue el Libertador de América”). Utilizar un lenguaje accesible y romper con el academicismo. Usar modos orientativos de tiempo más generales (en el siglo XX, un tiempo después, luego, etc). Evitar usar demasiadas fechas exactas. Marcar siempre cuando se está hablando desde una perspectiva propia.
- Tratar de no repetir los mismos conectores ni las mismas palabras.
- Incorporar preguntas disparadoras (retóricas o no) que interpelen al público para invitarles a ser parte del relato y protagonistas de esta experiencia.
- El relato es una construcción propia, por eso la narrativa que proponemos tiene que ser auténtica, es decir, distinguirse de otros relatos. Es importante animarse a construir la propia voz, sobre los contenidos que mediamos. El relato tiene que ser permeable a nuestras sensaciones, observaciones y experiencias.

- Encontrar el “tono” adecuado para el relato que estamos construyendo.
- Acotar la información a lo justo y necesario: el objetivo no es decirlo todo, sino que el público quede con ganas de conocer más. Incorporar anécdotas y datos que estimulen la imaginación y la curiosidad.

8. Armado de un primer boceto que ordene la construcción narrativa. Contemplar los tiempos estipulados en los que se desarrollará la propuesta.

9. Pensar recursos creativos acompañarán el relato. Puede ser incorporar citas o fragmentos literarios, sonidos, canciones, fotografías, registros orales o audiovisuales de archivo, objetos, referencias a películas, entre muchas otras. En el caso de incluir intervenciones artísticas o dinámicas lúdicas, incorporarlas.

10. Para avanzar en la instancia final de consolidación de la propuesta es fundamental una buena definición y distribución de roles de cada integrante del equipo, cada quién podrá aportar a las distintas líneas del relato desde distintas perspectivas, campos de conocimiento y lenguajes artísticos.

11. Ensayo, correcciones finales y aplicación. Si es posible, invitar al ensayo a algunas personas que no hayan estado involucradas en este diseño de guión para que hagan de público, aporten una mirada externa y puedan hacer una devolución al concluir el ensayo.

12. Luego de la primera aplicación, intercambio de experiencias y evaluación crítica. Preguntarse si es necesario hacer algún ajuste.

Mapeo en territorio

Para la construcción de guiones en paseos culturales presenciales por museos y espacios culturales, se agrega a lo anterior:

1. En relación a la primera información que se tiene y los posibles ejes temáticos, realizar un mapeo en el espacio concreto:

- Definir los puntos de interés (espacios / monumentos / edificio / otros) a referir u observar en la caminata y las posibles paradas del recorrido.

- Señalar en el mapa todo lo que nos parezca relevante desde el punto de vista urbano, histórico, cultural y artístico. Abrir bien los sentidos y mirar todo lo que nos rodea. Usar la intuición para recuperar aquello que puede ser valioso a la hora de pensar en compartirlo con otras y otros.
 - Las paradas son siempre en *puntos de interés*, aunque los puntos de interés del paseo pueden no tener parada. Es decir, puede haber un punto de interés durante el recorrido donde no nos detenemos y antes o después se aborda en la parada que corresponda. En esos casos, pueden proponerse al público *pautas de observación* para los desplazamientos desde una parada hasta la siguiente.
 - Pensar posibles paradas para el paseo que sean próximas a los espacios que el recorrido incluye. Tener en cuenta buscar sitios espaciosos que no perturben la dinámica urbana, es decir, que no bloqueen con su presencia la circulación en el espacio público. Pueden ser monumentos, institutos, edificios, esculturas en la calle, mosaicos, plazas, puentes, murales, entre muchos otros.
 - Involucrarse con la oferta cultural del espacio cultural a mediar y realizar una visita guiada. Adoptar la mirada del antropólogo/a: ejercitar la observación, hacer anotaciones, sacar fotos, conversar con el personal del museo.
 - Seleccionar las obras o espacios que vamos a incorporar en nuestra visita y que se pondrán en diálogo en el relato. Tener en cuenta la ubicación de las obras, el desplazamiento necesario en el espacio y los horarios propios de actividades y visitas que tiene el Museo para no interferir en su funcionamiento cotidiano.
2. **Definir las paradas del recorrido.** Tener en cuenta la logística del espacio, ruidos, tránsito, cruces de calles.
 3. **Definir los tiempos de cada parada en base a la información que se brindara en cada una.** Hay que tener en cuenta que la información tiene que estar equilibrada en cada parada. Se recomiendan paradas de cinco a diez minutos.
 4. **Crear una “Hoja de ruta”** que detalle cada parada con su tiempo y un punteo de los temas a abordar en cada una.
 5. **Realizar ajustes en el guion, distribuir la información en base a las paradas seleccionadas.**

6. **Dividir el contenido entre el equipo de mediadores.** ¿Quién dirá qué? ¿Cómo se harán los pases? Se recomienda que haya guiños y preguntas que inviten al diálogo entre los guías.
7. **Definir un coordinador/a.** Será el/la “director/a de orquesta” del paseo, orientará a los guías en tiempos, velocidades y si falta algo del contenido. Estará atento/a a la logística del grupo y tendrá la responsabilidad de propiciar que los desplazamientos sean seguros.
8. **Realizar un primer ensayo con el guion en mano.** Trabajar la puesta en escena desde lo corporal y en equipo. Anotar todos los ajustes que consideren necesarios.
9. **Por último, incorporar ajustes de contenidos en relación a lo que surja en el primer ensayo, de tiempos y logística.**

Anexo C. Decálogo Ronda Cultural Asociación Civil

1. Una organización, un proyecto colectivo y un movimiento.

Ronda Cultural es una organización que se constituye como una Asociación Civil sin fines de lucro, y tiene una persona jurídica que la formaliza institucionalmente como tal. Pero sobre todo es un proyecto que se construye desde la apropiación individual y colectiva, la creatividad y la pasión en pos de generar transformaciones en un doble sentido: interno desde el hacer, a través de cambiar las lógicas en las maneras de vincularnos en lo cotidiano, en la concepción del trabajo, de la militancia, del voluntariado, del desarrollo profesional y la construcción colectiva; y externo con el hacer, propiciando que cada uno de los proyectos que realizamos sea transformador, con impacto social, político, cultural y artístico. Es un movimiento porque nos unen nuestras convicciones, una manera compartida de ver el mundo, el hacer en su doble sentido y las convicciones de construir de una manera diferente, desde el amor, la confianza, el profesionalismo, la participación y el aprendizaje.

2. El trabajo participativo como motor de lo colectivo.

El trabajo se organiza por roles con determinadas tareas y responsabilidades, que marcan un modo de funcionamiento que podría imaginarse como un organismo vivo. Cada rol alimenta al otro y es necesario para el funcionamiento integral. En función de las responsabilidades de cada rol, quienes tienen mayor responsabilidad asumen la toma de decisiones que se desarrolla de forma participativa. De este modo, quien asume por su rol el ejercicio de lo participativo tiene la enorme responsabilidad y el trabajo de integrar en cada decisión las voces de quienes participan en la organización a través de la escucha, el intercambio y la reflexión. Esto implica, poner el proyecto por encima del beneficio personal, desde una mirada colectiva, pero sin perder de vista la dimensión humana de cada uno y cada una de sus integrantes, además de sostener una dinámica ordenada y organizada de trabajo cotidiano.

3. Ejercitar el pensamiento crítico, la autocrítica y tener registro del otro y la otra como eje rector.

Asumir en los distintos roles y en cada tarea el pensamiento crítico en todo momento implica realizar una evaluación constante del trabajo realizado por uno y una misma así como por los demás con quienes se trabaja. Esta evaluación requiere de la propia autocrítica, un ejercicio central de aprendizaje, de desarrollo individual y como aporte a lo colectivo. Implica un

entrenamiento constante de reconocerse en aquello que se hace bien, como aquello en lo que uno y una se puede equivocar, es verlo, reconocerlo y aprender de ello. Este reconocimiento puede ser desde lo personal, así como en la posibilidad de compartir la crítica (siempre constructiva) con los otros y las otras para aportarles a su desarrollo y al trabajo colectivo. Esto requiere por supuesto, tener una escucha abierta, no sentirse juzgado, ni juzgar y sobre todo aprender a pedir disculpas si se necesitan (a los demás y a uno y a una misma). Es una manera de poder mirarnos en perspectiva, transformarnos y hacer de manera diferente. En sintonía, esto implica el registro constante del otro y de la otra, tanto para la propia autocrítica como para la crítica al otro y la otra. Además, este registro implica tener en cuenta la dimensión emocional, los miedos, intereses y el momento que está atravesando cada uno y cada una para funcionar verdaderamente como colectivo, construir sobre redes afectivas y ejercitar lo participativo cuidando, además, la organización.

4. Ética y coherencia entre lo que se manifiesta con la palabra y se realiza con los actos.

Las convicciones y la voluntad de construir para transformar pueden manifestarse muy bien a través de las palabras pero todo carece de sentido si no se ve reflejado en los actos propios. Ser ético y coherente entre lo que se dice, se comparte con los otros y las otras y lo que se propone en cada charla compartida debe verse reflejado en el modo de hacer las cosas, en la manera de vincularnos con los demás y de llevar adelante las acciones y proyectos en los que asumimos un compromiso.

5. Compromiso y responsabilidad en cada tarea que se asume y/o cada proyecto que se propone hasta concluirlo.

Ronda Cultural ofrece un espacio de libertad y creatividad, esto implica que todos y todas pueden proponer ideas para la realización de proyectos que quieran desarrollar, así como asumir responsabilidades en tareas que sean de su interés. Por eso, es central cuidar este espacio, potenciarlo y sostenerlo asumiendo para llevar adelante una acción/un proyecto/una actividad con absoluto compromiso y responsabilidad cada tarea o bien cada proyecto que se propone hasta que se concluya.

6. El crecimiento personal y profesional se da en el marco del crecimiento colectivo.

La organización se propone como una plataforma para el desarrollo personal y el crecimiento profesional de cada una de las personas que formamos parte. No importa la experiencia, la edad, ni la trayectoria sino las ganas, el compromiso, la voluntad y el profesionalismo de cada persona. Ronda Cultural es un espacio para el desarrollo profesional en donde cada quien puede elegir su propio camino, empoderarse, generar experiencia y trayectoria con el hacer. Esto siempre se da siendo consciente que sólo es posible hacerlo en el marco de la construcción y el crecimiento colectivo: lo individual en un diálogo constante con lo colectivo.

7. Voluntad, perseverancia y paciencia para que las cosas sucedan.

Todo es un proceso. Para llevar adelante una acción/un proyecto/una actividad se necesita voluntad, perseverancia para sostenerse en el tiempo y paciencia para saber esperar y ver los resultados de lo construido.

8. Pasión y profesionalismo en cada uno de los proyectos.

Cada proyecto se alimenta de la pasión de cada uno y cada una que participa, a la vez que se lleva a cabo con enorme profesionalismo (mientras se producen procesos de aprendizaje). La calidad, la dedicación y el aporte personal que tiene cada proyecto, es uno de los rasgos distintivos y una de las fortalezas de nuestra construcción como organización.

9. Cuidar a la organización como espacio de contención y apoyo no trasladando los problemas personales al trabajo cotidiano.

Ronda Cultural contempla lo emocional como parte de lo colectivo, se construye sobre un tejido de vínculos, amor y cuidado, transformándose -incluso- en una red afectiva de contención para quienes forman parte del movimiento. Esto se realiza, entendiendo que todos y todas estamos atravesados por situaciones personales que se vinculan con nuestros deseos, desafíos, miedos y proyecciones. Por eso, cada proyecto y cada iniciativa se sostiene sobre una mirada integral de la persona, sus convicciones, su historia, sus emociones y su manera de ser y hacer para dar impulso, apoyo y contención a cada quien. Sin embargo, esta contención y acompañamiento debe ser cuidada y respetada por cada persona ya que si no se aprovecha positivamente y los problemas personales perjudican a la organización, se atenta contra esta y se contaminan las bases de la construcción de la que se participa.

10. Tomar una actitud diferente frente a determinadas formas de las instituciones con las que se articula.

Transformar las dinámicas de vincularse, construir y hacer, implica reaccionar diferente a lo dado, cambiar las reglas del juego, poner en jaque a quienes esperan con sus acciones determinada reacción, o bien tienen tan naturalizada una manera de hacer que no registran su impacto. Ronda Cultural propone desnaturalizar determinadas formas de reacción, entender las lógicas de funcionamiento de las instituciones, su complejidad, sus internas y dificultades. Para esto, se requiere de una enorme paciencia, ejercicio de la templanza y practicar formas de reaccionar y responder distintas a las “naturalizadas” o tradicionales frente a determinadas maneras que las instituciones con las que articulamos puedan llegar a tener. Requiere, por supuesto, desafiarse a uno y una misma, implica más tiempo para que las cosas sucedan pero... suceden, y suceden diferente. Así, se ven las transformaciones en los modos de trabajar en conjunto con las distintas instituciones y muchas veces los cambios de actitud y maneras de quienes trabajan en estos espacios. Aunque los procesos sean más lentos, son más sólidos, producen verdaderas transformaciones en uno y una misma, en los vínculos y en las lógicas institucionales.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar Torres, A. L., & Pacheco García, A. (2022). Organizaciones culturales de la sociedad civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 25, 47–72. Recuperado de <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/culturascontemporaneas/article/view/584>
- Amaya Trujillo, J., & González Reyes, R. (2019). Comunicación de la cultura: Trayectorias de un concepto esquivo. En J. L. Mariscal Orozco & U. Rucker (Eds.), *Conceptos clave de la gestión cultural. Volumen II: Enfoques desde Latinoamérica* (pp. 53-77). Buenos Aires: Ariadna Ediciones.
- Austin Millán, T. R. (2020). Para comprender el concepto de cultura. *UNAP Educación y Desarrollo*, 1(1). Florencio Varela: Universidad Arturo Prat.
- Bayardo, R. (2005). Políticas culturales y cultura política. *Revista Argumentos Crítica Social*, 5. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Cejudo, V. (2018). *La mediación cultural: Un ejercicio para posibilitar una cultura contemporánea*. Madrid: Secretaria General de Cooperación Cultural con las Comunidades Autónomas, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Cruz-Barrionuevo, B. V., Velásquez-Albarracín, V. P., Charro-Chasipanta, L. R., & Villalta-Baquero, A. P. (2020). Las industrias culturales como desarrollo económico y creativo. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(5), 43–55.
- Dujovne, M. (1995). *Entre musas y musarañas. Una visita al museo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Escolar, V. (2015). *Con otros ojos: Evaluación de la prueba piloto de un proyecto cultural participativo* (Trabajo final de grado). Universidad Nacional de Tres de Febrero. Recuperado de UNTREF Repositorio Institucional.
- García Canclini, N. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Editorial Grijalbo.

- Iglesia, R. G. (2005). Gestores culturales: Nuevos profesionales y nuevas organizaciones para la complejidad social. En *Actas del Primer Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de Cultura* (pp. 113-122). Valencia: Servicio de Asistencia y Recursos Culturales de la Diputación de Valencia.
- Granger, R. (2020). Exploring value in the creative and cultural industries. En R. Granger (Ed.), *Value construction in the creative economy*. Palgrave Studies in Business, Arts and Humanities. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Ibacache Villalobos, J. (2014). *Herramientas para la gestión cultural local: Formación de audiencia*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*, 12, 12–20. Recuperado de <https://www.incae.edu/revista>
- Mariscal Orozco, J. L. (2019). Gestión cultural: Aproximaciones empírico-teóricas. En J. L. Mariscal Orozco & U. Rucker (Eds.), *Conceptos clave de la gestión cultural. Volumen II: Enfoques desde Latinoamérica* (pp. 5-22). Buenos Aires: Ariadna Ediciones.
- Marco, F., & Loguzzo, H. A. (2016). *Gestión y administración en las organizaciones: Introducción* (2.ª ed., 1.ª reimp.). Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Rodríguez, J. (2016). To sell or not to sell? An introduction to business models (innovation) for arts and culture organizations. *IETM-International Network for Contemporary Arts*. Bruselas.
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: Un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81–103.

- Salvi, V. (2010). Cultura y poder: Los bienes culturales como símbolos de estratificación social. En *Artes e industrias culturales: Debates contemporáneos en Argentina* (pp. 23-34). Buenos Aires: Eduntref.
- Sepúlveda Contreras, M. (2019). Saberes y conocimientos: Aproximaciones desde la gestión cultural en América Latina. En J. L. Mariscal Orozco & U. Rucker (Eds.), *Conceptos clave de la gestión cultural. Volumen II: Enfoques desde Latinoamérica* (pp. 789-802). Buenos Aires: Ariadna Ediciones. Recuperado de <http://books.openedition.org/ariadnaediciones/7899>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ed. Morata.
- Throsby, D., & Bakhshi, H. (2010). *Culture of innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*. Londres: NESTA. Recuperado de <https://www.nesta.org.uk/report/culture-of-innovation/>
- Vich, V. (2014). *Desculturalizar la gestión cultural: La gestión cultural como forma de acción política*. México: Siglo XXI Editores.