

Las empresas críticas

Livio Javier Giordano

Universidad de Buenos Aires

El presente trabajo se enmarca principalmente en la Economía Naranja.

INDICE

1. HIPÓTESIS.....	1
2. Introducción.....	1
3. Análisis de entorno.....	2
3.1. Político	
3.1.1. EL Sector Cultural.....	4
3.1.2. La problemática habitacional.....	5
3.1.3. El cooperativismo.....	5
3.2. Económico	
3.2.1. El sector Cultural.....	6
3.2.2. El mercado Inmobiliario.....	8
3.2.3 Los inmuebles abandonados.....	10
3.3. Social.....	14
3.4. Tecnológico.....	16
3.5. Ecológico.....	16
3.6. Legal.....	16
4. Proyecto I.F.	
4.1 Misión y Visión.....	18
4.2. Mecanismo de reactivación.....	19
4.3. Visión estratégica.....	20
4.4. Evaluación estratégica.....	24
4.5. Aspectos tácticos.....	27
5. Primer Caso	
5.1. Contexto.....	28
5.2. La reactivación.....	29
5.3. Análisis de productos.....	30
6. Casos Similares.....	32
7. Conclusiones.....	39
8. Anexos	
I – Flujo de fondos.....	40
II - Documentación.....	43
III – Estadísticas.....	47
IV – Procedimientos, planillas y formularios.....	52
9. Bibliografía.....	56

1. HIPÓTESIS:

¿Pueden reintegrarse al mercado inmobiliario los inmuebles en desuso y abandonados a través de la actividad artística?

2. Introducción:

El objeto de esta investigación es analizar el Proyecto I.F. cuya misión es la reactivación de inmuebles en estado de abandono o desuso. Mediante mecanismos alternativos a los del mercado inmobiliario tradicional: propietarios; artistas; docentes y emprendedores se reúnen bajo otro paradigma de entendimiento mutuo. I.F. se propone como un actor de resolución de conflictos, cuyo fin es la puesta en valor de los inmuebles para luego ser restituidos a sus propietarios.

I.F. se inscribe en la práctica de las empresas críticas. Un movimiento artístico poco relevado hasta hoy pero que encuentran sus raíces en los años 60's. Estas empresas fundadas por artistas *entrepeneurs* son entidades transversales por su actividad artística en el contexto de distintas realidades económicas. En su accionar, dos actores de posturas ideológicas confrontadas entran en tensión: el Artista y la Empresa. En una época donde las preocupaciones que nos marcan son mayoritariamente económicas, el Arte y la Empresa se convierten en el terreno de trabajo como antes lo fueron el Arte y la Vida. Ejemplo de ellas son: Ouèst-Lumière de Yann Thoma ; FIT de Dida Zende; Atelier Van Lieshout (AVL); Ian Baxter; entre muchas otras.

Tomando como común denominador las limitaciones de recursos propias para producir obra, se proyectó un espacio para solucionar las de los otros, brindando un continente a una realidad dispersa. El planteo es infiltrar estéticamente una realidad constrictiva para el artista, reformularla con los medios del arte para darle una nueva aproximación. Las empresas críticas son proyectos que vienen a instalarse en la duración del tiempo como entes autárquicos. A fin de mantener su independencia y crear obras en un contexto en el cual se va erosionando cada vez más nuestra relación crítica al mundo. A través de los modelos económicos de la escuela, la galería de exhibición y el estudio fotográfico comercial; se crea un sistema interdependiente a nivel económico-financiero y promocional.

Análisis de entorno.

3.1. Político.

3.1.1. El sector Cultura.

Desde el año 2000 los distintos gobiernos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires han implementado un desarrollo sostenido de las industrias culturales. La cantidad de festivales organizados por el Municipio se triplicaron en el período 2001-2014 y la concurrencia paso de 221.000 a 1.453.500 para el mismo período (Anexo III – pág. 47).

Entre estas acciones, son de destacar además:

- i. La organización ininterrumpida desde 2004 de *La Noche de los Museos* que convoca cada a año a más de 750.000 personas.
- ii. La creación de los distritos tecnológico (2008); audiovisual (2010); de diseño (2012); de las artes (2012); del deporte (2014).
- iii. La inauguración *La Usina del Arte* (2011) y *Centro Cultural Kirchner* (2015).

3.1.2. La problemática habitacional.

El déficit habitacional es una problemática histórica que se debe a cuestiones estructurales del modelo socio-económico de vida contemporáneo. En Argentina se ha manifestado desde fines de siglo XIX con el conventillo, pasando a las villas de emergencia formadas a partir de las migraciones rurales debido a la industrialización.

Los distintos gobiernos argentinos han implementado políticas públicas tendientes a paliar esta situación que no es coyuntural ni marginal: Irigoyen (1907); Caferatta (1915); Plan Quinquenal (1947); Primer Plan Vivienda (1952); FONAVI (1977); Sistema Federal de viviendas (1995).

En el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, en 1967 se creó la Comisión Municipal de la Vivienda (CMV), denominada en 2003 como “Instituto de la Vivienda de la Ciudad de Buenos Aires” (IVC). Constituyéndose como el organismo de aplicación de las políticas municipales. Tras la crisis económico-financiera de nuestro país en 2001 la Legislatura porteña declara en 2004 la emergencia habitacional (Leyes N°1.408 y N°2.472/07) que luego serán modificadas en 2008 con la ley 2.973.

3.1.3. El cooperativismo.

Si bien el presente estudio no se encuentra orientado a la formación de cooperativas, es relevante tener presente este tipo de organizaciones dado que la acción posee un fuerte apoyo mutuo entre los participantes. Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) se denomina cooperativa a “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas,

sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) es el organismo del Estado encargado de legislar, controlar y promover la economía social con respecto a las Cooperativas y Mutuales.

3.2. Económico.

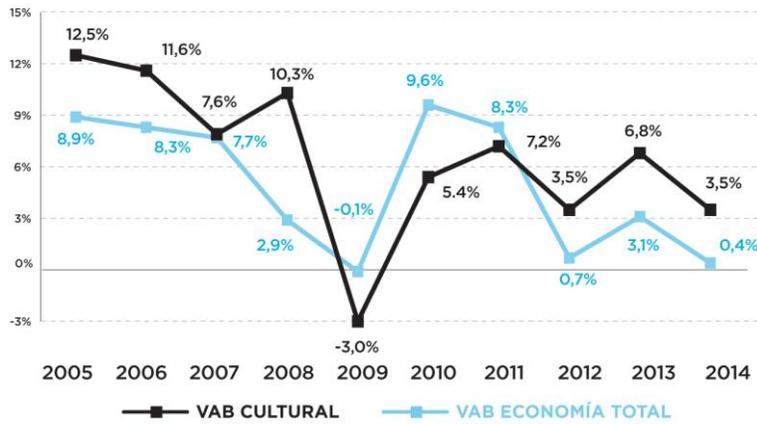
3.2.1. El sector Cultural.

A fin de relevar el aporte de las Industrias Culturales al PBI nacional se utilizarán datos de la Cuenta Satélite Cultura. A partir de 2008 el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SinCA) permite desagregar el aporte de cada sector.

Participación de Cultura en el PBI nacional.

El comportamiento del PBI del sector Cultural acompaña a la economía nacional.

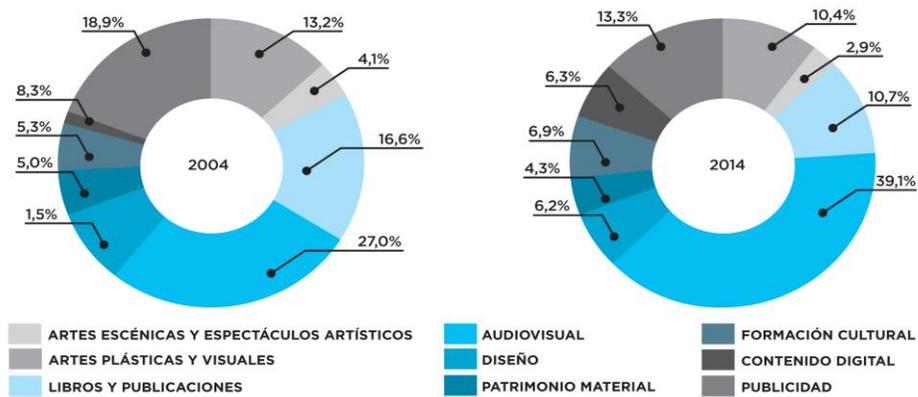
Analizando las variaciones porcentuales interanuales del Valor Agregado Bruto (VAB) del sector Cultural y el total nacional, se observa una evolución similar pero con contracciones y expansiones más pronunciadas.



Fuente: Coyuntura Cultural. Sistema de Información Cultural de la Argentina / Año 7 Nro. 13 – Invierno 2015

Variación del PBI del sector Audiovisual dentro de las industrias culturales.

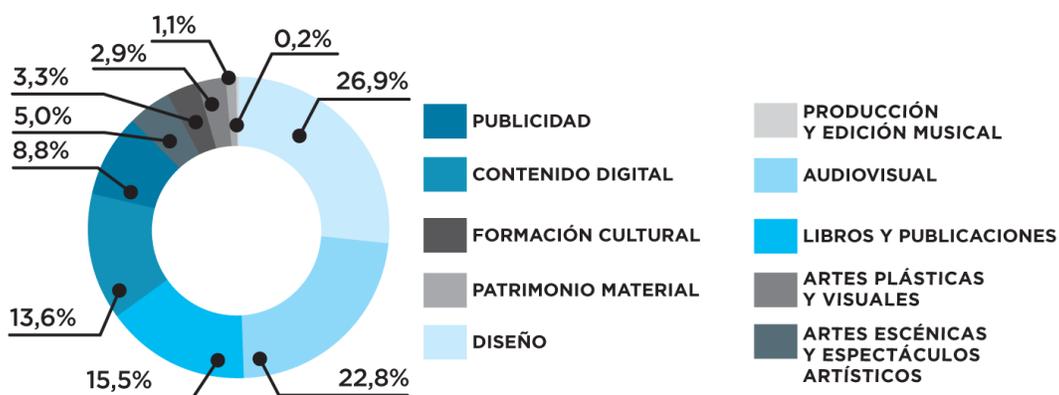
Cuando se analiza la participación del valor generado por cada uno de los sectores en el total Cultura, se verifica que el sector audiovisual expresó el mayor aumento en cuanto a la participación en el PBI Cultural. Durante 2014, cada 100 pesos generados por la cultura, casi 40 correspondieron al sector audiovisual. Otro sector que creció en participación en el PBI Cultural fue el del contenido digital. Y mientras el peso relativo del sector audiovisual se incrementó un 12,1%, el sector contenidos digitales ganó 4,8 puntos porcentuales. Por último, el sector formación cultural aumentó su participación en un 1,5%.



Fuente: Coyuntura Cultural. Sistema de Información Cultural de la Argentina / Año 7 Nro. 13 – Invierno 2015

Participación del sector Audiovisual en el empleo de la industria cultural.

A partir de 2004, el empleo en cultura del sector privado registrado presenta una notable recuperación. Mientras que en el primer año de la serie contaba con 134 mil puestos de trabajo, en 2014 éstos ascendieron a aproximadamente 214 mil, lo que implica una expansión acumulada del 59% en diez años. El sector Audiovisual registra un incremento del 75% durante el período 2004-2014 (Anexo III – pág. 48). Siendo el segundo sector que mayor cantidad de personal ocupa dentro de la industria cultural.

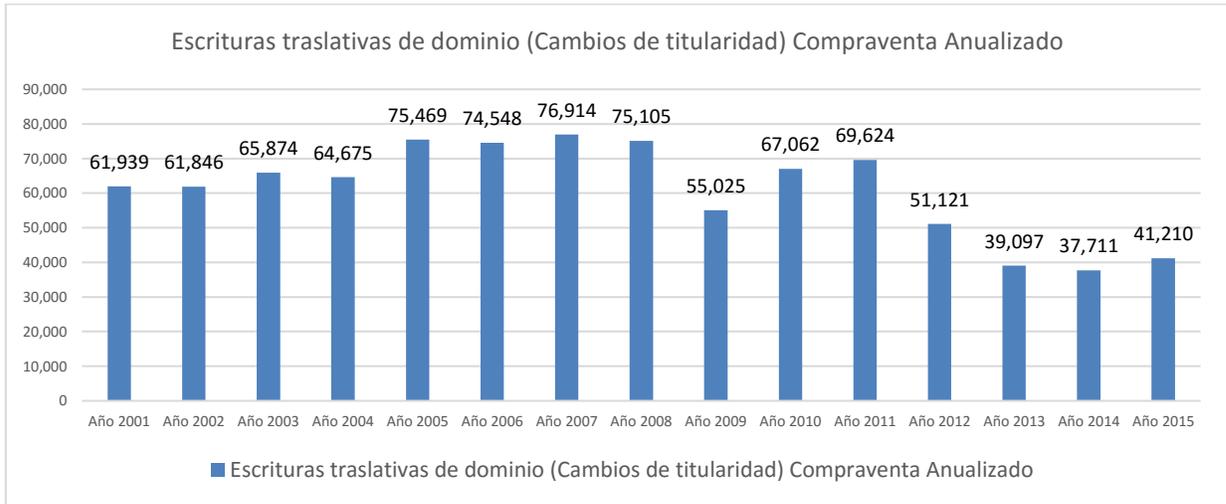


Fuente: Coyuntura Cultural. Sistema de Información Cultural de la Argentina / Año 7 Nro. 13 – Invierno 2015

3.2.2. El mercado Inmobiliario.

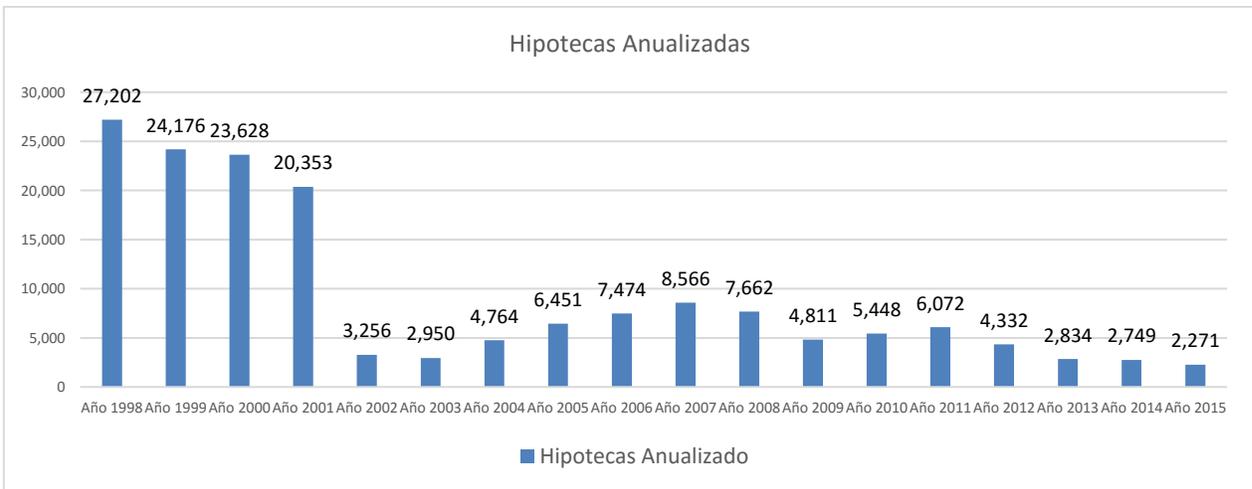
A fin de diagnosticar el mercado inmobiliario en la Ciudad de Buenos Aires se han tomado 3 indicadores fuertes del sector:

i. La compra-venta de inmuebles. Basada en la cantidad de escrituras de dominio anualizadas entre 2001 y 2015



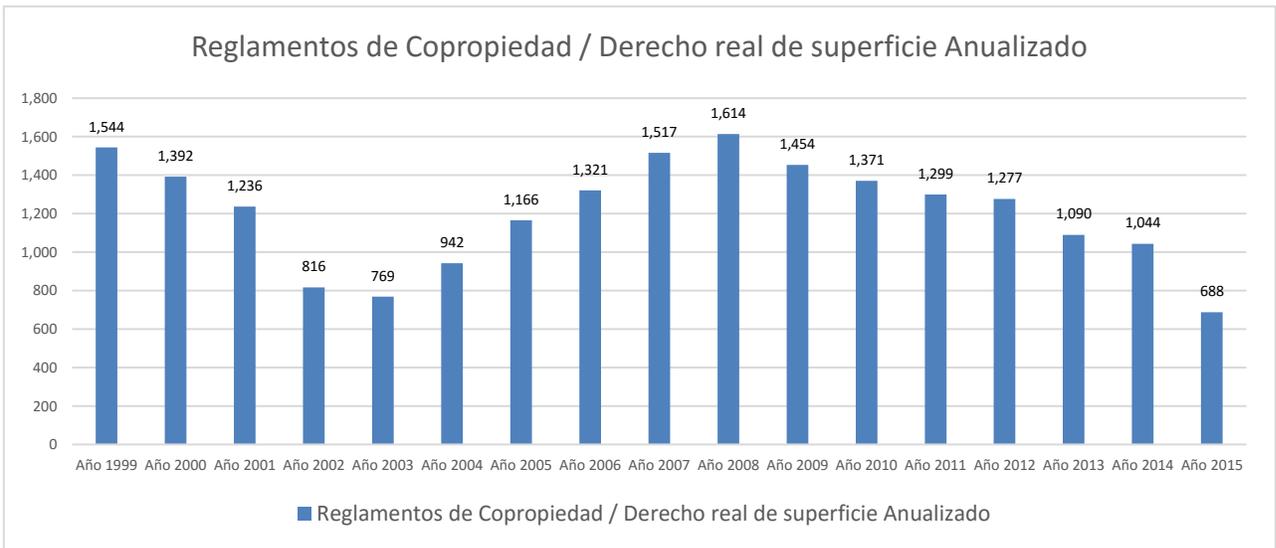
Fuente: Registro de la Propiedad Inmuebles de Capital Federal

ii. Hipotecas anualizadas entre 1998 y 2015



Fuente: Registro de la Propiedad Inmuebles de Capital Federal

iii. Nuevos edificios de propiedad horizontal. La variable se ha construido basada en la cantidad nuevos reglamentos de copropiedad.



Fuente: Registro de la Propiedad Inmuebles de Capital Federal

En todos los casos, las variaciones hacia la baja acompañan los conflictos del país. La crisis financiera-económica (2001), el conflicto con el campo (2008), y el cepo al dólar (2011) han estancado la actividad inmobiliaria que comienza a demostrar un cambio de tendencia en el primer trimestre de 2016 (Anexo III – pág. 50) . Es de destacar que la toma de créditos hipotecarios no ha vuelto a recuperar los niveles del período 1998-2001.

3.2.3 Los inmuebles abandonados

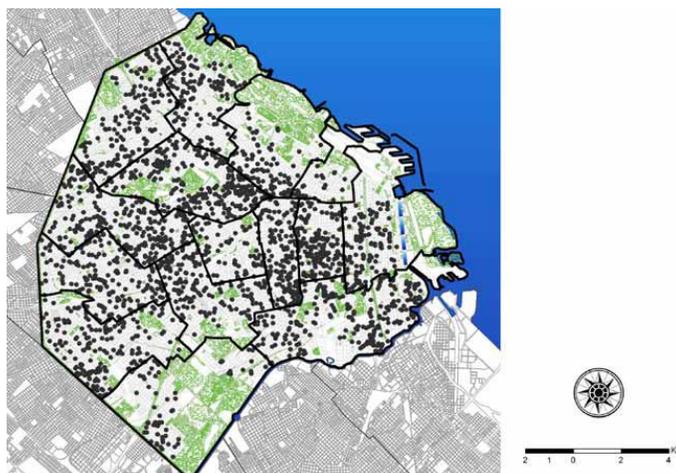
El Relevamiento de Usos de suelo 2013 realizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha tipificado y cuantificado la vacancia de inmuebles considerando edificios a los inmuebles utilizados para: vivienda, casa, vivienda única, uso único, en obra, departamentos, abandonados y oficinas.

Tipo	Cantidad (unidades)
Edificios	2.334
Locales comerciales	26.840
Locales en Galería	1.949
Estaciones de Servicio	62
Galpones	68

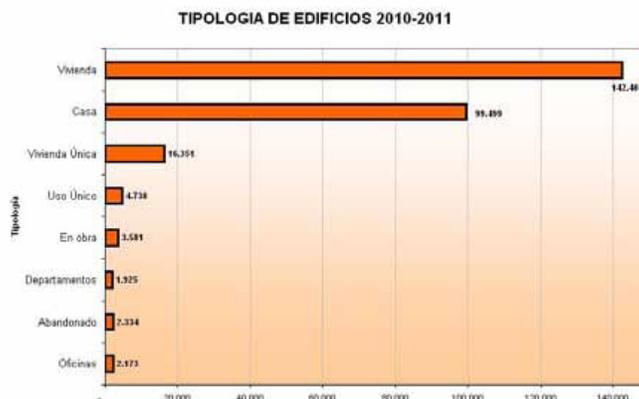
Fuente: Secretaría de Planeamiento, Ministerio de Desarrollo Urbano, GCBA, 2012.

Edificios abandonados:

Se detectan principalmente en el Oeste de la Ciudad, con una aparente distribución homogénea hacia los límites de las comunas.



Se destaca a los barrios de Villa Crespo, Paternal, Boedo, San Cristóbal y Villa Santa Rita como los que poseen mayor concentración (no por cantidad).

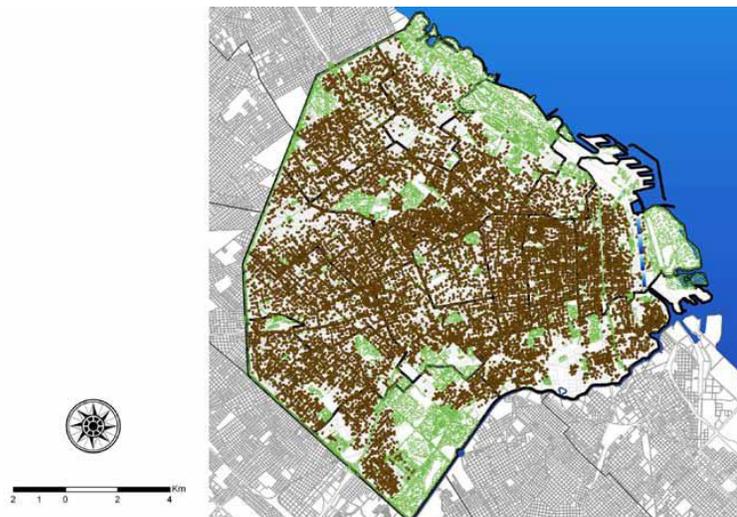


Cantidad de edificios de abandonados.

Mayor cantidad		Menor cantidad	
Comuna	Cantidad	Comuna	Cantidad
15	280	2	26
4	255	8	66
11	250	6	71
3	179	14	93
9	179	1	122
10	175	13	154
12	165	7	157
		5	162

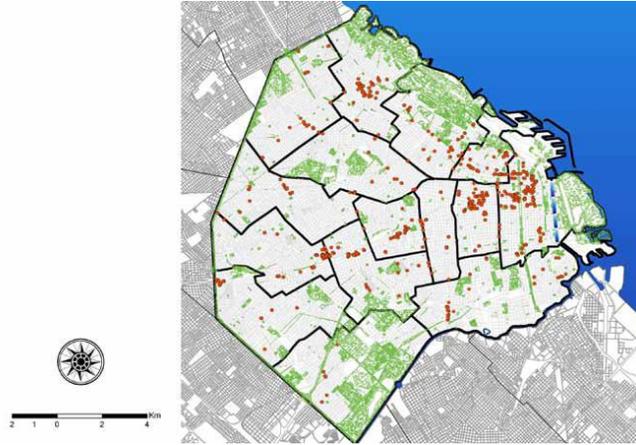
Locales comerciales.

La distribución de los locales cerrados sigue un patrón similar a los activos con una tendencia a ser escasos a lo largo del eje Norte y el barrio de Caballito. Se hallaron cerrados 26,840 unidades lo que equivale a una vacancia del 23,2%. Se constata una mayor vacancia en la zona Centro, hacia las Comunas 4 (2.864 unid.) y 8 en el Sur, y la Comuna 15 al Oeste (2.831 unid.). Las comunas con menor cantidad de locales cerrados son la 6 con 854 unidades y la 2 con 424.



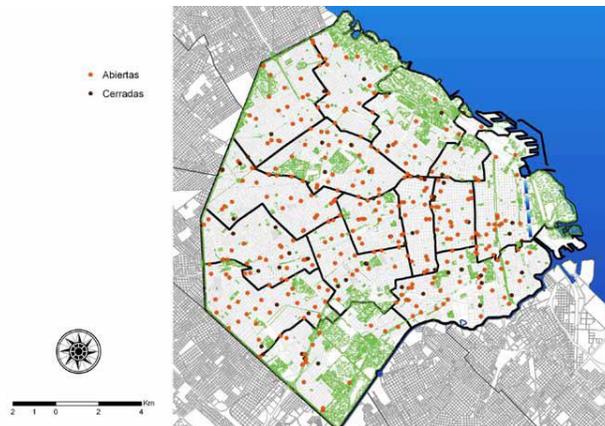
Locales en galería.

Dentro de esta categoría se incluyen los centros comerciales denominados shoppings centers. El nivel de vacancia es del 17,2% lo que representa 1.949 unidades.



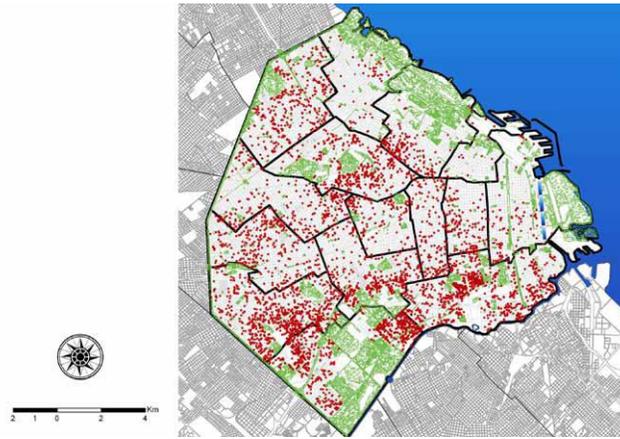
Estaciones de Servicio.

La distribución territorial de las estaciones de servicio muestra una tendencia a emplazarse sobre las avenidas. Al momento del relevamiento eran 62.



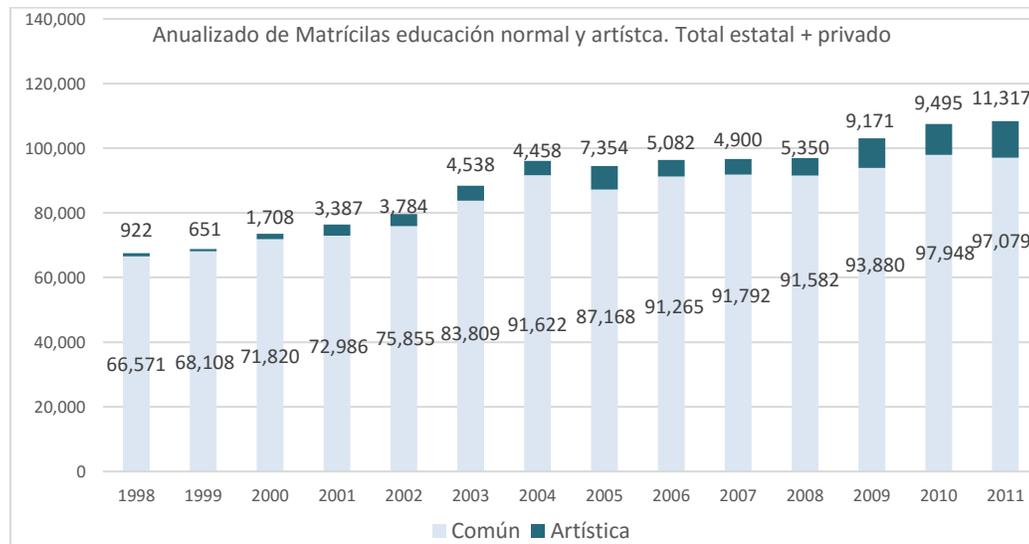
Galpones.

Sobre un total de 4.564 unidades relevadas, solo 68 se encontraron cerrados o abandonados.



3.3. Social:

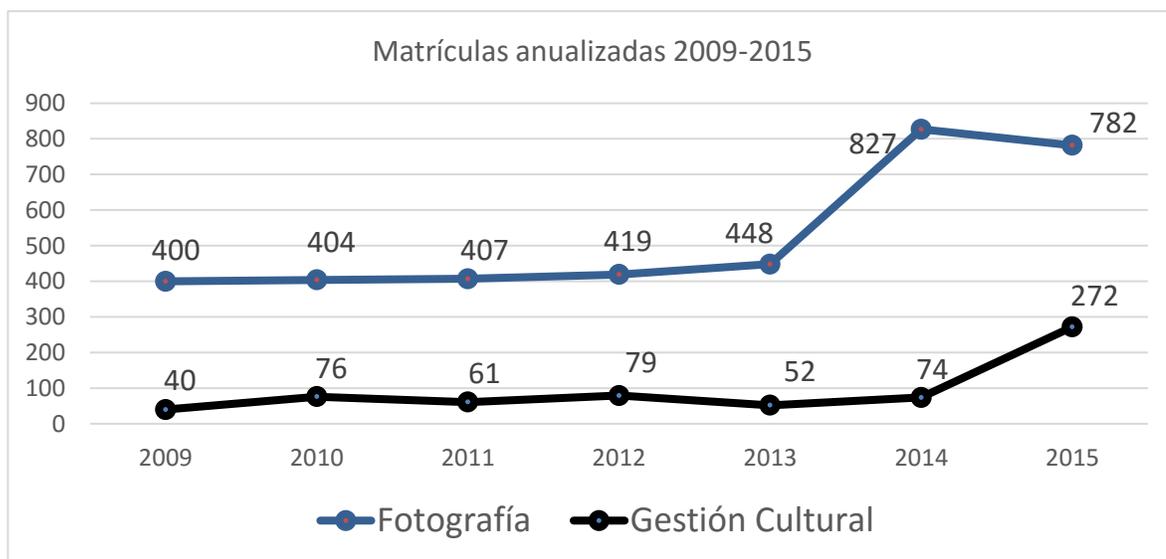
Sumada la mayor concurrencia de público a eventos culturales dentro de la Ciudad de Buenos Aires (Anexo III – pag. 47), la matriculación en carreras artísticas aumentó 12 veces en el período 1998-2011.



Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos del Ministerio de Cultura. Dirección General de Festivales y Eventos Centrales.

Un análisis del grupo social de interés muestra una tendencia en alta en la cantidad de alumnos matriculados en las carreras de fotografía. Estos datos sólo incluyen las instituciones que brindan carreras oficiales con títulos. No se incluyen cursos cortos o talleres dictados por docentes independientes.

En el análisis también se ha considerado la carrera de gestión cultural. Los recién egresados de ésta podrían participar en el proyecto como grupo soporte a las diversas actividades. Recíprocamente el espacio les brindaría la oportunidad de hacer sus primeras experiencias: coordinación de exhibiciones, gestión de recursos, búsqueda de financiamiento, nexo coordinante entre el barrio y las actividades que cada inmueble desarrollaría.



Fuente: Relevamiento Anual 2015. (Datos provisorios al 04-05-2016). Investigación y Estadística. Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE). Ministerio de Educación. GCABA.

3.4. Tecnológico.

La proliferación de la fotografía digital y su integración a la telefonía celular junto con el video se han sinergizado con la llegada de las redes sociales. Esta combinación entre herramientas de producción de imagen y nuevas formas comunicativas horizontales vuelven a la variable tecnológica de gran importancia para el proyecto.

Esta variable exige un ejercicio constante de información sobre nuevos desarrollos en el campo de la generación de imagen y plataformas comunicaciones (p.e.: cámaras 360°, youtube vivo, periscope.tv)

3.5. Ecológico:

Desde 2014 la Ciudad de Buenos Aires ha lanzado el programa “Ciudad Verde” con el fin de promover acciones medio ambientales: Separación de residuos, Metrobus y ‘Ecoboci’ son los más destacados. Si bien es indirecta para el Proyecto I.F., la variable ecológica podría incluirse en el análisis de entorno dado que la reducción de vacancia inmobiliaria podría ayudar mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes.

3.6. Legal:

La actividad audiovisual

Dado que varias actividades del proyecto de reactivación son *objeto imponible*, se requiere que los participantes que caen en la figura de *sujeto pasivo* deban optar por los regímenes de *Monotributo* o *Responsable Inscripto en el Valor Agregado e Ingresos Brutos*. Al inicio de la carrera audiovisual es recomendable adherirse al *Régimen*

Simplificado dada su sencillez, baja cantidad de I.V.A. compra, y caudal de trabajo. De poseer título universitario habilitante, quienes posean domicilio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires están exentos del Impuesto a los Ingresos Brutos para todos los trabajos realizados en dicha jurisdicción.

Vivienda

El derecho a la vivienda en Argentina posee una jerarquía constitucional (art. 14 bis y art. 75 inc. 22) según el cual el Estado tiene la obligación de realizar prestaciones o acciones positivas tendientes al reconocimiento de este derecho.

La Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires establece en el Artículo 31 inc. 2 auspiciar *“la incorporación de los inmuebles ociosos, promueve los planes autogestionados, la integración urbanística y social de los pobladores marginados, la recuperación de las viviendas precarias y la regularización dominial y catastral, con criterios de radicación definitiva”*.

El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires posee un protocolo para la reactivación de inmuebles en desuso (Anexo IV - pág. 52). Todas las habilitaciones y permisos sobre inmuebles en estado operativo deberán ser llevados a cabo ante la Agencia de Gubernamental de Control, ente responsable también de tareas de control y fiscalización (Anexo IV – pág. 54).

4. Proyecto I.F.

4.1. Misión.

I.F. se constituye como una organización transitoria a fin de reactivar y luego restituir a sus propietarios inmuebles cuya utilización se encuentra impedimentada. Al mismo tiempo que brinda un espacio físico para los recién iniciados en las carreras audiovisuales.

Consciente de las dificultades que se presentan al inicio de estas disciplinas, I.F. brinda un modelo cooperativo y autogestivo para consolidar las nociones adquiridas en la formación institucional a través de experiencias concretas, en entornos de exigencia de cara al desarrollo de una carrera sostenida en el tiempo.

Visión.

La imaginación, combustible esencial de la actividad artística, reactiva estos lugares estancados mediante mecanismos alternativos a los del mercado. Tomando apoyatura en los usos que las artes visuales contemporáneas hacen en la era digital de la imagen: propietarios, artistas, docentes y emprendedores se reúnen así bajo otro paradigma de entendimiento mutuo. A través del hilo conductor de lo fotográfico, I.F. abre sus puertas para el dictado de clases, sub-locación de espacios, y la realización de exposiciones.

4.2. Mecanismo de reactivación.

Tanto para los inmuebles en desuso como los abandonados, su pasaje a la actividad se relaciona con un cambio en la *psicología de las preferencias*: desde la aversión hacia una propensión por el riesgo.

Ceder en comodato un inmueble representa una elección entre ganancias. Donde existe una aversión al riesgo asociada con el efecto *remordimiento* (D. Kahneman – A. Tversky). Suprimir la idea del comodato (conservar el *statu quo* del inmueble) es mucho más fácil que imaginar la transformación. Es decir, rechazar el comodato representa un acto omisivo, y darlo en comodato es un acto deliberado. En este último caso la posibilidad de no llegar al resultado deseado representa un *error de actuación* asociado con una sensación de dolor mayor.

Pero una vez que el proyecto comienza a trabajar y se evidencian avances concretos: pago de alquiler a propietarios, mejoras en el edificio, actividades con la comunidad, etc. El mismo propietario o comunidad, comenzará a sentir que *está dejando de ganar algo* a partir de los compromisos acordados con los artistas intervinientes: alcanzar una suma ideal de alquiler, concretar ciertas refacciones, mejoras, acondicionamientos, etc.

Esta mutación hacia una propensión al riesgo será la semilla por la cual el inmueble deberá ser dejado por los participantes del proyecto. Los propietarios comenzarán a reclamar el cumplimiento de los objetivos compartidos, y si no se concretaran, la nueva percepción del valor del inmueble los movilizará a buscar opciones de ocupación más rentables: alquiler, venta, etc.

En el caso de que una comunidad haya aceptado el ingreso a una casa abandonada, el entusiasmo y el efecto contagio de las actividades traerá aparejada nuevas ideas y oportunidades para ocupar el espacio.

4.3. Visión Estratégica.

El modelo estratégico del Proyecto I.F. para la reactivación de inmuebles parte del conflicto habitacional de ciudades de alta concentración demográfica, donde paradójicamente existe un nivel de vacancia relevante. El escenario de trabajo está definido por dos actores: artistas (nosotros) y propietarios (ellos), cuyas visiones diferentes de un interés común (la problemática espacial en la ciudad) los mantiene separados.

Nuestra primera consideración es que ambos actores poseen *rigideces esenciales* para la resolución de sus intereses. Los propietarios entienden que las transacciones tradicionales del mercado inmobiliario (compra, venta, alquiler) son las únicas maneras de re-afectar sus activos. Y los artistas creen que sus obras deben y/o pueden ser exhibidas a través de los centros culturales, galerías, museos; o todo circuito establecido de validación artística.

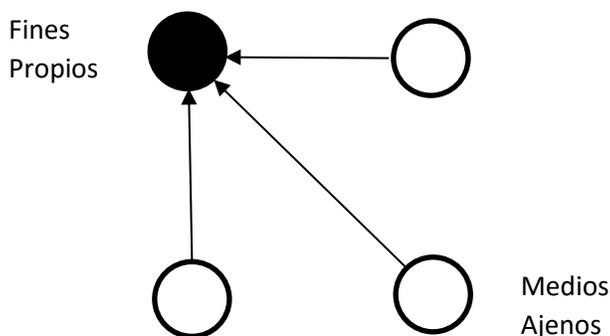
Nuestra segunda consideración es distinguir los inmuebles en desuso de los abandonados. Los primeros poseen un claro interlocutor a quien dirigirse. Los segundos al no tener propietario claro e identificado comienzan a integrarse dentro del imaginario de la comunidad por dos razones:

- i) El riesgo de una ocupación ilegal.
- ii) Un sentido de pertenencia implícito en el abandono mismo: si no es de nadie, es de todos; o “podría ser mío”.

A fin de dar sentido al conflicto, debemos construir una cadena de *medios-fines* desde los valores que cada interesado asigna a la situación. Para lograr que un propietario o la comunidad decidan conceder su/un inmueble al Proyecto I.F. es necesario establecer los hechos y valores conducentes a dicha acción (Simon). Sin una intención exhaustiva ni prelativa se enuncian algunos de ellos:

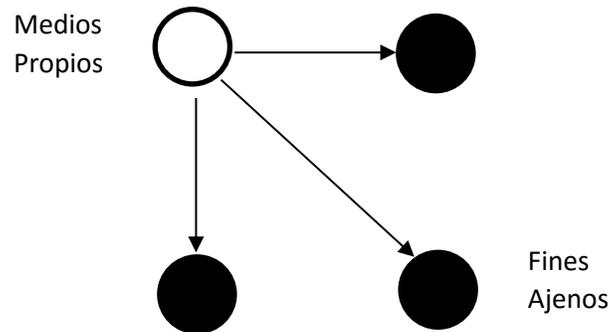
	Hechos (Poseciones)	Valores (Motivaciones)
Propietarios (Ellos)	Casas; Departamentos Galerías; Locales; Galpones; Fábricas; Limitaciones financieras y temporales	Económicos Trascendentales Sociales Morales
Artistas (Nosotros)	Tiempo; Poder de convocatoria; Energía; Iniciativa; Imagen social positiva; actitud individual; Creatividad; Limitaciones financieras	Trascendentales Aspiracionales Económicos Morales

A fin de comenzar a crear una misión compartida entre los propietarios y artistas, ambos deberían considerar que en forma aislada cada uno de ellos comparte una situación de *vulnerabilidad* (Fig. 1) debido a restricciones de distinta índole: carencia de recursos financieros, técnicos, espaciales, restricciones legales, falta de tiempo.



Bajo este esquema, los intereses críticos de cada uno son controlados por otros actores. Luego del análisis de situación y a través de una alineación de intereses

priorizados, se deberán realizar las maniobras pertinentes para pasar a una situación de *libertad de acción* (Fig. 2) donde los fines ajenos requieran de medios propios.



La resolución del conflicto comienza cuando ambas partes aceptan un cambio de intereses o de estructura de poder. Dicha transformación se inicia a través de la evaluación mutua de costos y beneficios.

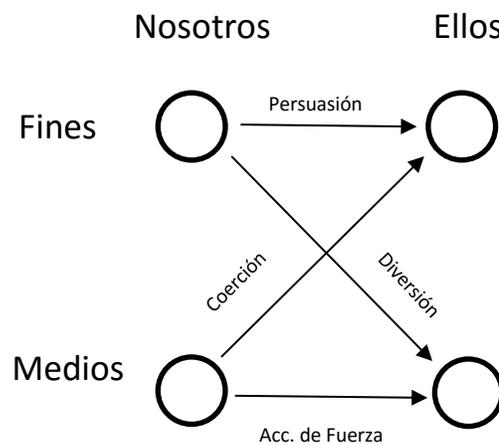
En un inicio, cuando los actores no han profundizado en las relaciones, partiremos del supuesto que éstas son equilibradas; dada la diversidad de personalidades y actitudes provenientes de las distintas visiones que poseen acerca de su problemática. Deberá posponerse todo juicio pero se podrán calificar como positivas o negativas hasta contar con mayor información.

Los potenciales propietarios o comunidades que deseen reactivar un inmueble en desuso además de poseer el deseo de cambiar el statu quo, deberían poseer limitaciones dentro de los canales normales para cambiar dicha situación. Es decir, su interés por vender, alquilar u ocupar el inmueble estaría impedimentado por razones que los exceden. A su vez, los artistas deseosos de participar en el proyecto de

reactivación deberán estar dispuestos a trabajar bajo situaciones transitorias, en sitios de bajo reconocimiento por el circuito artístico hegemónico, en tiempos acotados.

Tanto propietarios como artistas se encuentran en una situación similar a la de dos socios que se desconfían mutuamente. Para salir de este *dilema de prisionero* las maniobras deben basarse en la *visión de palomo* (Frischknecht): baja determinación, gran aversión al riesgo y alta empatía.

En búsqueda de compartir una visión del conflicto cooperativa, la maniobra a realizar es de *acomodación*, enviando algunos mensajes a los *Propietarios* (ellos) a partir fintas que comuniquen indirectamente nuestro interés en el inmueble en desuso.



De este esquema de condición de poder, se desprende la necesidad de optar por una estrategia de Persuasión, donde la interacción de los actores se orienta a la alineación de fines propios con fines ajenos.

Al momento de iniciar la comunicación es muy importante tener presente que las interacciones entre los actores estarán signadas por:

- i. la territorialidad: ubicación dentro de la ciudad, la historia particular del inmueble, su uso tradicional, la tipificación catastral, la sub-cultura del barrio, acceso a medios de transporte.
- ii. el mercado donde operan: las leyes que regulan la actividad inmobiliaria y comercio, las ordenanzas y permisos municipales, la cercanía o lejanía de futuros actores potencialmente influyentes para la reactivación.

A partir de la maniobra de *acomodación* comenzaran a surgir restricciones de ambos negociantes. Éstas reflejan la interdependencia de los intereses (de suma importancia para lograr el compromiso sostenido de las partes) y por tanto servirán como guía de estructuración del proyecto:

- i. Designación de responsables en la comunicación con los propietarios, dirección de actividades y asuntos administrativos.
- ii. Acuerdos financieros: alquileres, gastos compartidos con los propietarios, garantías.
- iii. Compromisos no monetarios: Agenda de prioridades. Acuerdo mutuo de actividades a realizar: acondicionamientos, mejoras, refacciones, modificaciones permitidas y no permitidas en los inmuebles.
- iv. Duración del comodato: fecha de ingreso y/o condiciones; fecha de egreso y/o condiciones.

4.3 Evaluación estratégica.

Habiendo comunicado a los Propietarios la Misión y Visión del proyecto, deberán establecerse una serie de objetivos claramente priorizados a partir de los intereses

compartidos. La estructura de la organización deberá ajustarse para el cumplimiento de dichos objetivos. De la experiencia realizada durante 2010 y 2011 en la casa de Villa Crespo y los 'Casos Similares' (pag. 32), las configuraciones adoptan algunos lineamientos esenciales:

- i. Campo de acción: inmuebles en desuso y abandonados en áreas metropolitanas con una población superior a 500.000 habitantes.
- ii. Definición de la coalición: los fotógrafos y videastas dedicados a la realización de trabajos por encargo; obras personales y dictado de clases. Los gestores culturales podrían actuar como grupo de apoyo (Mintzberg).
- iii. Tipo de estructura: dado que del proyecto puertas adentro posee dos tipos de participación (residentes y visitantes), la configuración estructural se encuentra entre la simple y la ad hoc (Mintzberg).
- iv. Aspectos Culturales: Es recomendable que para los proyectos de recuperación en mediano plazo (2 años en adelante) se instaure una cultura de clan (Cameron y Quinn) priorizando un poder normativo (Etzioni)
- v. Cultura Puertas Afuera: El enfoque de diferenciación o subculturas es un aspecto clave para comprender quienes podrían ser los potenciales integrantes de las casas a rehabilitar y las formas de entender sus necesidades y expectativas; así como también influenciará la política de reclutamiento.
- vi. Puertas Adentro: El enfoque necesario para este tipo de desarrollo es el de tipo integrativo o de cultura fuerte. Es menester fomentar una cultura 'trabajar mucho, jugar mucho': Riesgo bajo – Feedback rápido (Deal & Kennedy) debido a:

- a. El escaso conocimiento interpersonal de los integrantes y la delicada confianza a construir con los propietarios.
- b. El sentido de pertenencia transitorio que la media de los integrantes pueden vivenciar dado que la personalidad de éstos puede agruparse mayoritariamente dentro del grupo de los “nacidos dos veces” (Zalenznik)

Los factores clave de los casos de estudio (Villa Crespo y Similares) han sido:

Eliminar	Incrementar
Cobro de comisiones para expositores Venta de alimentos y bebidas Eventos musicales con sonido amplificado. Publicidad masiva	Frecuencia de exhibiciones Actividades educativas, de formación.
Reducir	Crear
Aportes de capital propio Actividades Objeto de impuestos	Sistema de financiamiento Sistema de convocatoria Comunicación descentrada

De todo lo descrito la construcción de valor del proyecto de reactivación de inmuebles configura un esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Energía • Poder de convocatoria • Trayectoria • Experiencia • Apuesta a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos financieros • Informalidad de los artistas participantes • Desmotivación debido a interrupción de proyectos por traslados inesperados. • Divergencia de intereses. • Resistencia a querer abandonar un inmueble.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de inmuebles en desuso y abandonados • Gran cantidad de artistas sin espacios de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda prioritaria de inmuebles cuya reactivación sea simbólica. Criterios: ubicación geográfico, , • Desarrollar distintas tácticas de acercamiento. • Priorizar calidad de tiempo a cantidad de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sistemáticamente una lista de objetivos comunes y prioridades: tiempo, espacio, dinero. • Buscar los artistas adecuados a las circunstancias de cada inmueble. • Establecer plan constante de búsqueda de nuevos inmuebles.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalización estatal • Incumplimiento de los propietarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo a puertas cerradas • Priorizar trabajos no remunerativos • Comunicación participativa descentrada. • Comunicación frecuente con propietarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia emergente • Fomentar Cultura del Proceso y Apoyo • Buscar liderazgo carismático • Encontrar autoridad referente • Ejercitar la Resiliencia (valorar la variedad)

4.5. Aspectos tácticos.

Dada la transitoriedad del proyecto es necesario reducir todo sentimiento de apropiación o resistencia al abandono. Algunas alternativas conducentes a dichos fines son: minimizar el apalancamiento a través de aportes extraordinarios, créditos o compromisos con auspiciantes; los recursos generados deberían ser genuinos del espacio ocupado.

Cuando no pueda realizarse una comunicación abierta o masiva, se recomienda utilizar una estrategia participativa – descentrada. Es decir, el espacio no se promocionará a sí mismo directamente sino a través del interés propio de los individuos participantes (residentes y/o transitorios). Es por esto que propiciar una *cultura de clan* acotará la distribución de desvíos inherentes en la libertad de acción de cada los integrantes.

Estas políticas traerán consigo un crecimiento lento. Reduciendo las actividades del proyecto a la menor cantidad posible de hechos imponibles.

5. Primer Caso: Avenida Corrientes 5830.

5.1. Contexto.

Entre enero de 2010 y diciembre de 2011 dentro una casa familiar típica de Buenos Aires de principio de siglo XX, se desarrolló el primer Proyecto I.F. El inmueble ubicado en el barrio de Villa Crespo (Comuna 15) posee una superficie total de 400 m².

Al momento de contactar a la familia propietaria interesada en re-activar su inmueble, éste poseía en desuso:

- i. En planta baja un local comercial con vitrina directa a la calle de 200 m².
- ii. En la planta superior un casa “tipo chorizo” de 6 ambientes de 200 m² cubiertos y su respectiva terraza. Anteriormente destinada a oficinas.

El proyecto afectó la casa del primer piso donde se realizaron refacciones y acondicionamientos para la sub-locación de habitaciones, dictado de clases; tomas de estudio; oficinas; laboratorio fotográfico de copiado manual y galería de exposición.

Debido a conflictos familiares, los detentores del inmueble solicitaron que no se coloquen publicidades ni cartelera que denote una actividad. Ante esta limitación comunicacional se acordó con los propietarios realizar un pago de alquiler progresivo al desarrollo del proyecto. No se presentaron garantías, ni se realizaron depósitos dada la proximidad

familiar a uno de los referentes del proyecto. Los primeros tres meses fueron carentes de renta. A partir del quinto mes se acordó un pago inicial de \$500 que progresivamente se debía incrementar hasta llegar al monto objetivo de \$5.000. A fin de cimentar una relación sólida entre las partes, cada mes se realizó un 'balance' informando en detalle los ingresos y egresos.

5.2. La reactivación.

El proceso de reactivación de la casa tuvo dos etapas.

La primera de ellas comenzó un año después del inicio del proyecto. En marzo de 2011 la compañía Alra S.A. alquiló el local comercial en planta baja donde concentró su administración en un solo espacio. Esta empresa dedicada a la venta de automóviles Volkswagen posee su salón de exhibición, taller de servicio post-venta y depósitos en forma dispersa. Distanciados entre 100 y 200 metros unos de otros, el personal de la firma tenía un tránsito constante frente a la vitrina del negocio que se encontraba tapiada con papeles de diario. Tras la colocación de la obra *Casa Hueca* del artista Francisco Marques en la vitrina del local, la interrupción en la monotonía del paisaje urbano habitual despertó el interés de la concesionaria Alra en ese espacio que hasta el momento no se percibía como susceptible de ser usado para dicho fin. Este re-descubrimiento representó el inicio de una relación contractual que se mantiene vigente hasta la fecha.

La reactivación total maduró a lo largo de 2011. Tras la locación del local de planta baja que significó una renta de mensual \$5.000, el portavoz de los propietarios comenzó a realizar ciertas fintas con el objetivo de incrementar el monto de alquiler de la casa del

primer piso. Al finalizar el año, el aumento en la presión por llegar al valor convenido de alquiler y la asimetría de compromisos entre los responsables iniciales del proyecto propició el fin del proyecto cooperativo de autogestión.

El proyecto I.F. culminó su misión al crear las condiciones necesarias para que tras el cambio en la dirección del espacio pudiese mantenerse la actividad en concordancia con los propietarios del inmueble. A partir de enero de 2012 la casa del primer piso siguió en actividad como estudio fotográfico de uso privado. El cambio de enfoque estratégico logró generar los recursos necesarios para satisfacer las demandas de los propietarios.

5.3 Análisis de la cartera de productos:

Un uso adaptado de la matriz BCG permitirá comprender la función estratégica de cada producto del proyecto. Su posición en la matriz se deduce del flujo de fondos 2010-2011 (Anexo I - pág. 39):

Estrella	Incógnita
	Laboratorio
Vaca	Perro
Alquiler de oficinas Clases	Muestras

Dado que los propietarios solicitaron que no se realizara visualización abierta y declarativa a la comunidad acerca de las actividades de la casa, la comunicación descentrada y participativa tuvo apoyo en una política de exhibiciones mensuales. La utilización del

espacio como galería de exhibición (sin cargo para los artistas) sirvió para posicionar o promover el proyecto hacia un público ajeno al círculo social próximo.

El laboratorio de copiado manual tuvo un crecimiento muy lento pero permanentemente en alza. Su presencia en la casa sirvió para posicionar el proyecto dentro de las prácticas más artesanales de la fotografía. Para las nuevas generaciones de fotógrafos el laboratorio de revelado químico posee un atractivo especial. Y para los más antiguos representa un lugar de trabajo que es muy difícil de encontrar en la ciudad.

El proyecto encontró su sustento principalmente a través de los sub-alquileres y las comisiones cobradas a los profesores. Los primeros representan ingresos de alta y rápida contribución pero con una estabilidad media-baja. La duración del contrato (Anexo II – pág. 43) se acuerda con los participantes de acuerdo a sus expectativas. La experiencia ha demostrado una duración promedio de 6 meses. Los segundos ingresos brindan una menor contribución (debido a la política comunicacional) pero son de mayor estabilidad.

6. Casos Similares

A partir de la disrupción que significa el Arte Contemporáneo dentro de las prácticas tradicionales conocidas como Bellas Artes, este cambio paradigmático también ha transfigurado los espacios de exhibición y los actores en las artes plásticas.

El marco conceptual dentro del cual está comprendido el desarrollo de esta tesina encuentra sus profundas raíces en el movimiento Fluxus nacido en los años sesenta.

En argentina las primeras experiencias de ayuda mutua entre diferentes campos de acción ocurrieron con el área industrial. La primera de ellas, que sigue activa, es la fábrica IMPA (1999). Su convocatoria a los trabajadores de la cultura sirvió para comenzar a visibilizar la problemática de este establecimiento dedicado a la fabricación de utensilios de aluminio, y a obtener fondos extra necesarios para la operatividad diaria.

A esta “fábrica cultural” le siguieron otras tras la crisis financiera de 2001: el Fideo Club (Morón: pastas Ferrero), El Mosaico (Boedo: mosaicos de José M. Cortés), La Usina de Proyectos (Lavallol: máquinas textiles de Amat).

A principios de 2009 con la apertura de la Galería Patio del Liceo podría marcarse un nuevo hito en la historicidad de los proyectos de hibridación. Siendo un emprendimiento individual, lo particular de este espacio fue la visión de crear un recorrido de las artes. Ubicada en el barrio de Recoleta, sobre la avenida Santa Fe entre las calles Anchorena y Laprida, la galería posee 56 locales de reducida superficie. Con una política de bajos precios de alquiler y a la búsqueda de artistas que quisieran

ubicar sus talleres y oficinas, la galería rápidamente manifestó el síntoma de una época.

Otros aspectos que destacan al Proyecto Patio del Liceo de los precedentes es su posicionamiento geográfico, la configuración edilicia (una galería en vez de una fábrica) y la predilección de las artes visuales con muy baja participación de las artes escénicas. A través de la acción conjunta de los distintos locadores de la galería las inauguraciones y eventos coordinados sirvieron para aglutinar un público disperso, atomizado. Tal vez fue la efervescencia de este lugar de encuentro donde se manifestó la potencialidad del cooperativismo que dará lugar a los proyectos: IF; La Sin Futuro; Bonzo y Santa.

Al momento de finalizar esta investigación no se han hallado emprendimientos de reactivación de las características de I.F. Los casos similares que se presentan pueden enmarcarse dentro del cooperativismo y la autogestión, pero las intervenciones artísticas se realizan en edificios destinados a su destrucción. Cada uno de ellos posee distintas configuraciones de trabajo. Pero en todos los casos los desarrolladores inmobiliarios que cedieron las casas han encontrado un valor agregado en este gesto. Su acercamiento al arte les brinda un mejor posicionamiento de marca, lo que representan finalmente un modelo *arte-mercado inmobiliario* intermedio a los de las fábricas culturales y el Proyecto I.F.

Nombre	Santa
Fundadoras	Lucía Galli; Lula Bauer; Eugenia Kais; Iara Kremer
Lugar	Galería Patio del Liceo. Avenida Santa Fe 2729 – Comuna 2
Fecha de Cierre	01/2012
Fecha de Inicio	En actividad
Web	



Alquilando un local de la Galería Patio del Liceo, el espacio SANTA se constituyó en 2012 para desarrollar actividades con apoyatura en lo fotográfico. Tal como el Proyecto I.F.: educación, exhibición y subarrendamiento de espacio fueron los pilares necesarios para el financiamiento del proyecto.

El recorrido de una de sus fundadoras podría ilustrar la manera en que los espacios autogestivos-cooperativos colaboran en el desarrollo de una carrea incipiente. Antes de 2011 Lucía Galli desarrollaba su actividad docente en su propio domicilio. Tras dictar varios cursos en el espacio I.F. decide junto a tres colegas fundar SANTA.

Luego de varios años SANTA ha eliminado la actividad de galería para focalizarse en las actividades educacionales con un carácter más flexible que el de las carreas oficiales de fotografía.

Nombre	La Sin Futuro
Fundadoras	Julim Rosa; Magdalena Petroni; Ana María Silva
Lugar	Soler 4255 – Comuna 14
Fecha de Inicio	10/2012
Fecha de Cierre	02/2014
Web	www.lasinfuturo.com.ar
Desarrolladora	Garrone Arquitectos



Hacia finales de 2012 cuatro amigas se abocaron a la búsqueda de una casa de gran superficie para convivir. Fue a través de una persona allegada que se les presentó la oportunidad de habitar una casa ‘tipo chorizo’ destinada a ser demolida para construir un edificio de propiedad horizontal.

El desarrollador inmobiliario encontró de esta forma un ahorro en costos debido a que no debería contratar una seguridad privada, instalar una alarma o freno para evitar intrusiones dentro del inmueble. Tras ver la potencialidad del espacio, y con la anuencia del nuevo propietario estas amigas realizaron 4 muestras de amigos fotógrafos que ocuparon el 75% de la casa.

El éxito cobro tal dimensión que las convocatorias se extendieron a otras prácticas de arte contemporáneo. Estableciendo una frecuencia quincenal de inauguraciones: 7 días de preparación, noche de exhibición y 7 días de desmontaje. A lo largo de un año y medio, el espacio se vio marcado por su inscripción en el tiempo. 32 muestras permitieron a 100 artistas desarrollar actividades de alto contenido estético/conceptual. Todas las obras fueron a financiadas a través de la venta de bebidas en las fiestas de inauguración. De esta manera se encontró una forma de recabar fondos que las instituciones relegan sólo a artistas consagrados.

Nombre	Proyecto Bonzo
Fundadores	Guido Ignatti; Carlos Baragli; Juan Giribaldi
Lugar	Casauno: Quesada 3043 - Casados: Quesada 3062 (Comuna 13)
Fecha de Inicio	12/2014
Fecha de Cierre	En actividad
Web	http://proyectobonzo.tumblr.com/
Desarrolladora	Metro Building



A través del contacto personal de uno de los artistas con el propietario de la desarrolladora inmobiliaria Building, este proyecto ya ha trabajado sobre dos casas en el barrio de Nuñez. A diferencia de su antecesor (La Sin Futuro) Bonzo realiza una muestra preparada a lo largo de varias semanas con un grupo de artistas estables (aproximadamente 8) durante de 30 días.

La primer experiencia tuvo lugar en una casa dañada por lo que el criterio curatorial se ajustó a las condiciones del inmueble tal como estaba. Tanto en CASAUNO como CASADOS las exhibiciones no han estado atadas a los tiempos de la casa. Su duración alcanza los 30 días y no se realizan eventos sociales multitudinarios. Esta decisión conlleva a realizar aportes propios para la realización de todos los trabajos.

Fuera de los días de puertas abiertas, las casas pueden ser visitadas previa reserva con los coordinadores.

Nombre	Cruda
Fundadoras	Rita Simoni; Rud Rubinson; Ariela Naftal; Silvia Brewda
Lugar	Ciudad de la Paz 2331 – Comuna 13
Fecha de Inicio	12/2015
Fecha de Cierre	actual
Web	https://www.facebook.com/CRUDAcolectivodearte/?fref=ts
Desarrolladora	Boston Andes Capital

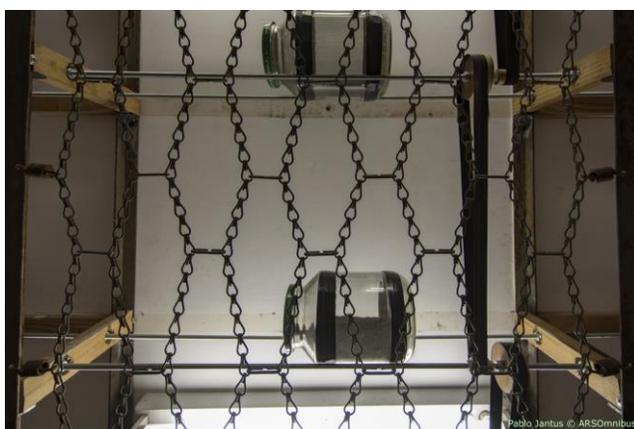
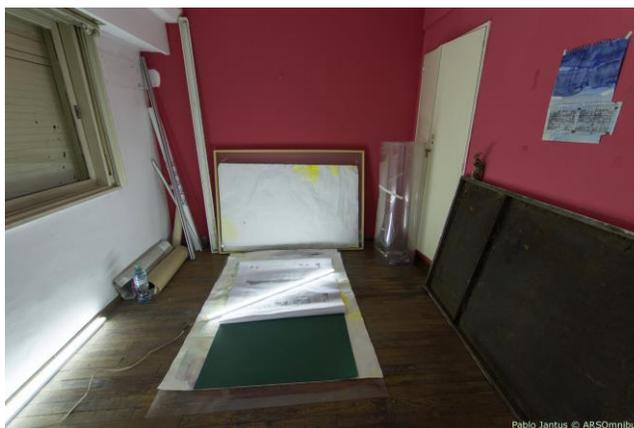


Estas cuatro artistas reunidas en marzo de 2015 comenzaron a proponer a distintos desarrolladores inmobiliarios la idea de intervenir los inmuebles recién adquiridos con acciones artísticas antes de su demolición.

En octubre de 2015 a través de un familiar cercano de una de las artistas lograron tener el permiso para trabajar en un ex albergue transitorio (HP Hotel). Tras 4 meses de preparación, el sitio fue acondicionado para exhibir las creaciones de estas 4 artistas. Luego de la inauguración (mayo 2016) se establece una agenda de apertura de puertas donde se invita a artistas escénicos (danza, música, performers) para acompañar sus propias creaciones.

El proyecto no realiza fiestas musicales, ni expende bebidas. La financiación proviene del desarrollador inmobiliario que utilizó la idea para realizar un evento de promoción propia.

Nombre	Residencia ATV
Fundadoras	Magdalena Petroni; Lucila Gradin; José Luis Landet
Lugar	Nicaragua 5963 – Comuna 14
Fecha de Inicio	03/2016
Fecha de Cierre	En actividad
Web	https://www.facebook.com/events/1105220169544691/
Desarrolladora	ATV Arquitectos



A partir de la trascendencia y éxito de 'La Sin Futuro', la desarrolladora ATV Arquitectos se pone en contacto con las gestoras de la casa para replicar la experiencia en un proyecto inmobiliario en el barrio de Palermo.

En marzo de 2016 se acuerda entre las partes generar una propuesta de intervención más reflexiva, con mayor foco en el contenido de obras a producir. Tomando 2 de 4 casas a ser demolidas y con el aporte del desarrollador inmobiliario, se creó una residencia para 11 artistas. La agenda de exhibición consta de 2 aperturas de puertas (donde se brindan charlas y exhibición de algunos trabajos en proceso) previas a la muestra final con las obra acabadas.

Dado que todo el proyecto es financiado por el estudio de arquitectos, los artistas coordinadores han aceptado que la residencia adopte el nombre de la empresa. Con la intención de posicionarse ante sus clientes, la empresa desarrolladora además de crear un evento de presentación (80% del edificio ya se encuentra vendido) realizará un libro y video documentando todas las acciones de la residencia para los futuros propietarios.

Conclusiones

De acuerdo a lo expuesto la hipótesis puede darse por aprobada. El análisis de entorno demuestra un ambiente propicio para profundizar la ya activa maridación arte-mercado inmobiliario. La alta concentración demográfica de las grandes ciudades genera una presión inmobiliaria tal que este modelo podría ser utilizado para desarrollar una mayor capilaridad organizacional en la utilización de espacios en la ciudad.

A excepción de la Residencia ATV, en todos los casos relevados la cesión de los inmuebles ha ocurrido gracias al conocimiento cercano entre las partes: familiares, amigos. La posibilidad de realizar el Proyecto IF con propietarios desconocidos podría resolverse de tres formas:

1. Divulgando el modelo de trabajo para que otros lo repliquen a través de sus círculos sociales de proximidad.
2. Lograr trascendencia a través de la reactivación de un inmueble emblemático.
3. Realizar el proyecto a través de terceras partes. Agentes inmobiliarios de confianza para los propietarios privados. Jefes de comuna y/o concejales para los inmuebles abandonados.

ANEXO I
Flujo de Fondos

Proyecto IF
Flujo de fondos 2010

	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
Ingresos													
Alquiler de habitaciones				2,000	0	0	0	900	1,000	800	1,300	1,300	7,300
Alquiler de estudio									180		100		280
Alquiler de laboratorio						20	30	45	45	25		15	135
Clases				180	837	292	1,245	1,020	433	1,124	60	78	5,269
Total Ingresos				2,180	837	312	1,245	1,950	1,658	1,949	1,460	1,393	12,984
Egresos													
Alquiler					-500	-500	-500	-500	-500	-800	-800	-800	-4,900
Mantenimiento				-12	-14	-162	-185	-1,078	-321	-76	-16	-608	-2,472
Librería				-25				-7			-50		-81
Cocina					-153		-22	-9	-18			-91	-293
Servicios						-275	-168	-75	-142	-201	-328	-103	-1,291
Mobiliario						-384		-50	-226		-702		-1,362
Insumos de fotografía										-77			-77
Total Egresos	0	0	0	-37	-668	-1,321	-875	-1,719	-1,207	-1,153	-1,897	-1,602	-10,477
Neto	0	0	0	2,144	169	-1,009	370	231	451	796	-437	-209	2,506

Proyecto IF

Flujo de fondos 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Totales
Activo corriente													
Alquiler de habitaciones	800	800	400	2.200	800	1.800	3.010	3.450	3.150	2.500	2.500	1.000	22.410
Alquiler de estudio			160	100		300	500	70	730	230	1.105	560	3.755
Alquiler de laboratorio		20	10	40	25	215		65	5	57	30		467
Clases		718	140	623	810	1.170	1.159	768	939	1.249	256	657	8.487
Depósito de Alquiler				1.000			1.500						2.500
Total Ingresos	800	1.538	710	3.963	1.635	3.485	6.169	4.353	4.824	4.036	3.891	2.217	37.619
Pasivo Corriente													
Alquiler	-800	-800	-800	-800	-1.400	-1.400	-1.800	-2.000	-2.000	-3.000	-3.000	-3.000	-20.800
Mantenimiento	-14	-434	-49	-57	-30	-8	-372	-285	-71	-90	-52	-7	-1.469
Librería													0
Cocina				-9	-7				-7	-12	-12		-46
Servicios	-253	-99	-103		-254	-110	-230	-106	-433	-134	-610		-2.331
Mobiliario	-50	-120			-76				-348				
Insumos de fotografía			-49				-36		-35			-89	-210
Seguro		-800			-324								-1.124
Administración y Gestión									-500	-500	-500	-500	-2.000
Total Ingresos	-1.117	-2.253	-1.001	-865	-2.090	-1.518	-2.438	-2.391	-3.393	-3.736	-4.174	-3.596	-27.979
Neto	-317	-715	-291	3.097	-455	1.967	3.730	1.962	1.431	300	-283	-1.380	9.639

ANEXO II

Documentación

Contrato

Subalquiler de oficina.

XXXX XXXXX va a alquilar la aula 3 (taller) a un precio de \$1500/mes por un término de 5 meses.

Vigencia desde el 7 de Julio de 2011 hasta el 1 de Enero de 2012.

Para esto solicitaremos un adelanto de \$1500 en forma de depósito que reintegraremos a la renuncia del alquiler. Este precio será sujeto a revisión semestral con acuerdo de ambas partes.

Se establecen como días de pago los 10 primeros días corridos de cada mes.

Como contraprestación de este adelanto de dinero IF se compromete a proveer de servicio de internet: 1 Mega de ancho de banda (mínimo).

El uso de la oficina alquilada es privado. Se entregará una llave para bloquear el acceso de gente ajena a los usuarios pertinentes. Así también, todas las actividades del equipo de trabajo deben realizarse dentro de esta oficina, por ejemplo: reuniones de producción, recepción de clientes, etc. Es importante aclarar que IF es un espacio colectivo, por tanto todas las áreas fuera de la oficina son de uso común. Sin embargo, el uso de las aulas 1 (estudio de toma); 2 (Magna) como salas de reunión o lectura, es libre siempre y cuando se encuentren desocupadas. Estas pueden ser usadas para la recepción de clientes o realización de reuniones (en el caso de las salas 2 y 3 su uso prioritario es el dictado de clases). Al finalizar estas actividades ningún objeto o mobiliario propio de cada sala deberá permanecer en estas. Para su uso o reserva solicitamos se utilicen las planillas que se encuentran en la pared del laboratorio.

En el precio de alquiler se incluye el uso del estudio de toma durante 2 jornadas enteras y 2 medias jornadas. Siento las bandas horarias:

Jornada completa: 8 a 18 hrs.

Media jornada: 8 a 13 ó 13 a 18 hrs.

La reserva del estudio de toma podrá realizarse en cualquier momento. En el caso de la *no utilización* deberá cancelar la reserva 72 hrs. antes. De no utilizar el estudio en las fechas reservadas y al no haber cancelado con la anticipación solicitada, se deberá abonar un 30% del costo de la reserva realizada.

En caso de necesitar mayor cantidad de días de uso del estudio de toma, el precio será de \$100 para la media jornada y \$200 para la jornada completa.

De rebasar el límite horario, el costo por hora será del 10% del valor de la jornada completa.

Dentro del precio del alquiler se incluye el derecho de uso exclusivo del laboratorio de revelado dentro de 3 bandas horarias distintas, en 3 días diferentes. Léase: 3 hrs. durante la mañana, 3 hrs durante la tarde y 3 hrs durante la noche. Los horarios y días de uso deberán ser coordinados con los otros usuarios/profesores que utilicen el laboratorio. Los 3 usos horarios exclusivos no son acumulables. Es decir, no podrá bloquearse un día entero en forma exclusiva.

A la renuncia del alquiler, el espacio deberá ser entregado en las mismas condiciones en que fue recibido.

Para una buena convivencia

Equipos y estudio de toma:

Se designarán espacios determinados para la guardería de los equipos de cada fotógrafo. El uso de los equipos es pura y exclusivamente de cada propietario. Excepto previa autorización.

IF es el responsable de equipar el estudio con insumos de toma para el alquiler del lugar, así mismo, no podrá disponer de los equipos de terceros para sub-alquilarlos ni prestarlos.

Al finalizar la jornada de trabajo, el estudio deberá ser ordenada e higienizado. Liberándolo de objetos u otros materiales que no correspondan a los propios de la sala.

Si en el uso de los fondos infinitos de cartón estos llegaran a estropearse, el usuario deberá abonar una suma de \$30 por metro.

En caso de rotura parcial o total de un equipo (trípodes, pies, flashes, etc.) deberá abonarse la reposición del mismo componente (marca/modelo).

El uso de las instalaciones de IF es de estrictamente laboral. Todo evento o reunión social debe realizarse en el marco de la/s actividad/es laborales (artísticas; promocionales; etc.) de los integrantes.

Limpieza:

IF se responsabiliza por mantener las áreas comunes limpias y ordenadas al inicio de la jornada.

Cada usuario es responsable de mantener limpio su lugar de trabajo, y de mantener

ordenadas los materiales comunes (por ejemplo: el mobiliario) tal cual los encontró.

Cocina:

Se sugiere la utilización de canastos plásticos para una mejor organización y conservación de los alimentos propios. Todos los alimentos que se encuentren fuera de los canastos se considerarán de uso común.

La vajilla y elementos de cocina utilizados para preparar las comidas diarias deben ser higienizadas cada día. Los termos, mates, bombillas y otros elementos de uso común deben ser devueltos a la cocina y no quedar encerrados en las oficinas.

De haber un consumo excesivo de mate; café o té; debido a reuniones o visitas especiales les pedimos a los usuarios que repongan las cantidades consumidas.

ANEXO III

Estadísticas

Asistentes a festivales y campeonatos organizados por el GCBA por festival o campeonato. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000/2014

Festival/campeonato	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	221.000	490.000	365.500	692.540	493.000	600.160	635.200	658.200	510.000	761.000	875.000	1.025.000	1.217.000	1.508.000	1.453.500
Festival Internacional de Cine Independiente	120.000	110.000	127.000	140.000	158.000	184.500	234.200	260.700	200.000	245.000	280.000	300.000	350.000	376.000	380.000
Festival Buenos Aires Tango	80.000	200.000	150.000	202.000	200.000	170.500	175.000	165.000	100.000
Festival Buenos Aires Danza Contemporánea	12.000	.	13.500	.	15.000	.	.	22.600	75.000	.	20.000	.	22.000	.	10.000
Estudio Abierto	9.000	60.000	75.000	250.000	100.000	80.000	117.000
Festival Internacional de Buenos Aires	.	120.000	.	100.540	.	100.000	.	100.000	.	40.000	.	40.000	.	75.000	.
Campeonato Metropolitano Baile de Tango	15.160	9.000	9.900	25.000	.	.	11.000	.	.	.
Campeonato Mundial de Baile de Tango	20.000	50.000	100.000	100.000	70.000
Ciudad Emergente	20.000	100.000	130.000	160.000	250.000	350.000	350.000
Festival Internacional Buenos Aires Jazz	20.000	28.000	35.000	50.000	50.000	85.000	90.000
Tango Buenos Aires Festival y Mundial de Baile	308.000	350.000	400.000	500.000	600.000	600.000
Festival de Matemática	30.000	.	.	.	10.000	.
Festival de Circo	10.000	60.000	64.000	.	.	.
Festival de la Bici	30.000	.	.
Festival Shakespeare Buenos Aires	15.000	12.000	.
Festival Internacional de Cine Independiente Animado	3.500
Campeonato de Baile de la Ciudad	20.000

Nota: datos estimados.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos del Ministerio de Cultura. Dirección General de Festivales y Eventos Centrales.

PBI Cultural por sector - en miles de pesos (base 2004). 2004-2013

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ARTES ESCÉNICAS Y ESPECTÁCULOS ARTÍSTICOS	1.465.692	1.718.157	1.962.859	2.161.666	2.261.922	2.165.866	2.282.956	2.184.175	2.157.678	2.082.866	2.162.059
ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES	457.156	499.692	537.117	570.004	592.785	574.947	605.801	609.058	588.762	600.035	592.246
LIBROS Y PUBLICACIONES	1.842.096	2.043.909	2.434.217	2.423.804	2.865.716	2.769.539	2.658.022	2.690.182	2.416.370	2.358.873	2.226.424
AUDIOVISUAL	2.999.893	3.398.887	3.708.552	4.253.571	4.884.095	4.769.394	5.011.347	5.667.231	6.380.472	7.439.521	8.124.465
DISEÑO	920.933	937.103	1.009.780	1.125.465	1.252.010	1.081.089	1.173.496	1.249.643	1.336.686	1.367.906	1.281.933
PATRIMONIO MATERIAL	556.601	658.371	741.700	813.095	844.980	792.000	827.382	829.681	843.559	850.253	883.812
FORMACIÓN CULTURAL	592.608	650.422	698.789	757.650	885.573	943.853	989.243	1.272.992	1.336.546	1.414.375	1.430.634
SECTORES CARACTERÍSTICOS	8.834.980	9.906.540	11.093.015	12.105.256	13.587.080	13.096.688	13.548.246	14.502.961	15.060.072	16.113.830	16.701.572
CONTENIDO DIGITAL	163.816	193.654	215.784	252.981	300.168	363.046	455.191	655.727	989.858	1.191.679	1.304.517
PUBLICIDAD	2.095.354	2.378.490	2.614.327	2.667.444	2.680.424	2.616.581	2.937.299	2.998.180	2.744.391	2.772.392	2.767.965
SECTORES CONEXOS	2.259.170	2.572.144	2.830.110	2.920.425	2.980.592	2.979.627	3.392.489	3.653.907	3.734.249	3.964.071	4.072.482

Empleo Cultural Privado Registrado - en miles de puestos de trabajo, % de participación y % de variación anual 2004 -2014

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ARTES ESCÉNICAS Y ESPECTÁCULOS ARTÍSTICOS	5,14	6,26	7,43	8,46	9,12	9,16	9,76	10,13	10,6	10,87	10,64
ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES	5,2	6,01	6,43	6,86	7,05	6,89	6,86	6,95	6,64	6,44	6,22
LIBROS Y PUBLICACIONES	27,05	29,85	31,68	33,28	35,06	34,62	34,95	35,32	34,92	34,14	33,05
AUDIOVISUAL	27,79	31,2	35,79	38,91	40,84	39,35	42,06	45,33	48,09	49,93	48,68
PRODUCCIÓN Y EDICIÓN MUSICAL	0,45	0,45	0,47	0,48	0,5	0,46	0,44	0,44	0,46	0,44	0,42
DISEÑO	29,71	38,01	45,23	52,37	56,92	54,21	55,54	58,02	58,2	58,32	57,61
PATRIMONIO MATERIAL	1,87	2	2,13	2,23	2,29	2,17	2,24	2,3	2,34	2,34	2,29
FORMACIÓN CULTURAL	3,56	4,04	4,51	4,99	5,48	5,82	6,06	6,33	6,61	6,89	7,12
CONTENIDO DIGITAL	22,67	24,21	25,89	27,49	28,85	28,64	28,69	28,17	28,44	28,71	29
PUBLICIDAD	10,89	13	15,06	16,77	18,08	17,09	17,89	18,88	18,71	18,61	18,87
EMPLEO CULTURAL PRIVADO REGISTRADO	134,32	155,01	174,63	191,83	204,18	198,4	204,48	211,87	215	216,68	213,91
TOTAL EMPLEO PRIVADO REGISTRADO	4183,01	4692,33	5139,57	5581,43	5920,28	5834,66	5982,56	6268,97	6350,31	6403,85	6410,59
EMPLEO CULTURAL PRIVADO / EMPLEO TOTAL PRIVADO	3,21%	3,30%	3,40%	3,44%	3,45%	3,40%	3,42%	3,38%	3,39%	3,38%	3,34%
EMPLEO CULTURAL PRIVADO (CON EMPLEO NO REGISTRADO)	198,6	226,65	250,04	269,41	279,76	269,82	276,36	284,49	288,85	289,59	285,46

Fuente: Coyuntura Cultural. Sistema de Información Cultural de la Argentina / Año 7 Nro. 13 – Invierno 2015

Alumnos Total y Establecimientos por Año del Relevamiento según Título
 Carreras de Fotografía, Cineasta y Gestión Cultural, Oferta de Superior No Universitario Común, dependiente del Ministerio de Educación del GCBA. Años 2009/2015

Títulos	Año del Relevamiento													
	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Alumnos Total	Establecimientos	Alumnos Total	Establecimientos	Alumnos Total	Establecimientos	Alumnos Total	Establecimientos	Alumnos Total	Establecimientos	Alumnos Total	Establecimientos	Alumnos Total	Establecimientos
Total	1.257	6	1.373	9	1.463	11	1.268	13	1.098	11	1.193	11	1.870	19
Director de Fotografía	147	1	132	1	159	2	330	2	///	///	///	///	///	///
Técnico Superior en Producción y Gestión Cultural	///	///	///	///	61	1	///	///	///	///	///	///	///	///
Productor y Gestor Cultural	///	///	///	///	///	///	21	///	///	///	///	///	55	1
Tec Sup en Gestión y Administración de Políticas Culturales	40	1	76	1	///	///	58	1	52	1	74	2	167	2
Especialización docente de nivel superior en gestión cultural e integración comunitaria	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	50	1
Actualización académica docente en cine, identidad y escuela	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	27	1
Tec en Fotografía	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	80	1
Tec Sup en Fotografía	92	1	127	1	134	1	142	1	232	2	571	3	497	3
Realizador Integral de Cine y Televisión	308	2	277	1	273	1	277	1	216	1	256	1	285	1
Tec Sup en Dirección Cinematográfica	611	1	53	1	60	1	16	1	144	1	///	///	///	///
Técnico auxiliar en cine y TV	///	///	///	///	///	///	///	///	72	1	///	///	///	///
Asistente de dirección y producción de cine Tv y video	///	///	///	///	///	///	///	///	105	1	///	///	///	///
Técnico sup en dirección de cine y video	///	///	406	1	421	1	290	1	7	1	77	1	49	2
Técnico Superior en Guión de Cine y TV	///	///	41	1	47	///	///	///	///	///	///	///	///	///
Guionista en Cine y Tv	///	///	///	///	32	1	49	2	///	///	40	1	40	1
Técnico en crítica cinematográfica	///	///	41	1	28	1	6	1	///	///	///	///	///	///
Realizador cinematográfico	///	///	///	///	32	1	31	///	///	///	41	1	39	1
Realizador en cine y artes audiovisuales	///	///	127	1	101	1	102	1	90	1	87	1	38	1
Director de Cine y TV	///	///	///	///	///	///	///	///	180	2	47	1	///	///
Técnico Superior en Cine, Video y Televisión	///	///	///	///	105	1	102	1	///	///	///	///	76	1
Director de Cine de Animación	206	1	225	1	230	1	174	1	///	///	///	///	229	1
Técnico superior en producción de gráficos 3d y animación para cine	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	37	1
Técnico superior en realización integral de animación y cine digital	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	201	1

Fuente: Relevamiento Anual 2015. (Datos provisorios al 04-05-2016). Investigación y Estadística. Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE). Ministerio de Educación. GCABA.

Nota: La información brindada por la UEICEE y su política de difusión se rige por el artículo 11° de Ley 5049.

Escrituras traslativas de dominio (Cambios de titularidad)

Compraventa

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anualizado
Año 2001	7.374	4.563	4.894	5.001	5.774	5.362	5.655	5.551	4.388	4.597	4.841	3.939	61.939
Año 2002	4.741	2.057	2.751	7.522	9.931	4.241	4.620	4.727	4.799	5.598	5.366	5.493	61.846
Año 2003	6.755	3.675	4.159	5.293	6.161	5.537	6.370	5.286	5.731	5.989	5.266	5.652	65.874
Año 2004	5.892	3.457	4.712	4.944	5.404	5.991	5.885	5.605	5.765	5.061	5.677	6.282	64.675
Año 2005	6.345	3.853	4.787	5.718	5.944	6.269	6.416	7.226	7.423	6.817	7.539	7.132	75.469
Año 2006	7.425	4.399	5.428	5.433	6.510	6.625	6.765	6.554	5.847	6.434	6.989	6.139	74.548
Año 2007	8.361	4.768	5.564	5.180	5.836	6.081	7.251	7.111	5.992	7.320	6.953	6.497	76.914
Año 2008	8.669	4.471	5.170	6.008	6.460	6.330	7.151	6.269	6.730	6.658	5.723	5.466	75.105
Año 2009	5.270	2.799	3.328	3.792	3.767	4.418	4.902	4.225	6.000	5.435	5.376	5.713	55.025
Año 2010	6.287	3.611	4.424	5.012	5.147	5.879	6.281	5.795	6.131	5.531	6.188	6.776	67.062
Año 2011	6.729	4.073	4.642	4.856	5.987	5.827	6.120	6.110	6.432	6.097	6.231	6.520	69.624
Año 2012	6.138	3.177	4.454	3.788	4.824	4.901	5.137	4.320	3.357	3.924	3.676	3.425	51.121
Año 2013	4.406	2.033	2.314	2.893	3.435	2.886	3.470	3.139	3.316	3.962	3.602	3.641	39.097
Año 2014	4.451	2.096	2.034	2.723	2.950	3.213	3.642	3.049	3.452	3.566	3.026	3.509	37.711
Año 2015	3.845	1.810	2.191	3.174	3.214	3.728	4.135	3.629	3.806	3.961	3.510	4.207	41.210
Año 2016	3885	2088	2867	3298									

Hipotecas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anualizado
Año 1998	2.982	1.890	2.274	2.220	2.214	2.213	2.410	2.243	2.200	2.294	2.078	2.184	27.202
Año 1999	2.238	1.584	1.872	1.948	1.828	1.965	2.106	1.994	2.076	2.038	2.169	2.358	24.176
Año 2000	2.062	1.727	2.009	1.817	1.870	1.833	1.965	1.973	2.027	2.164	2.114	2.067	23.628
Año 2001	2.354	1.619	1.848	1.596	1.878	1.862	1.784	1.783	1.450	1.511	1.513	1.155	20.353
Año 2002	959	157	139	193	245	177	223	212	223	246	258	224	3.256
Año 2003	255	149	192	191	271	216	285	203	276	315	284	313	2.950
Año 2004	388	244	332	312	389	411	409	447	478	371	440	543	4.764
Año 2005	527	348	424	494	435	475	498	614	645	589	696	706	6.451
Año 2006	739	452	513	542	642	625	671	669	601	653	749	618	7.474
Año 2007	863	506	648	562	667	610	778	855	658	889	763	767	8.566
Año 2008	876	476	519	603	628	626	693	624	739	705	530	643	7.662
Año 2009	493	324	361	364	335	425	393	347	477	400	445	447	4.811
Año 2010	444	321	436	433	388	469	473	460	491	416	516	601	5.448
Año 2011	560	343	421	442	541	469	493	523	519	573	565	623	6.072
Año 2012	569	298	454	333	495	392	369	345	250	272	284	271	4.332
Año 2013	306	186	203	219	229	218	254	204	251	259	237	268	2.834
Año 2014	308	157	192	213	203	265	256	247	253	234	194	227	2.749
Año 2015	223	111	154	198	178	238	212	167	181	200	193	216	2.271
Año 2016	209	142	187	203									

Reglamentos de Copropiedad / Derecho real de superficie

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anualizado
Año 1999	127	112	127	123	111	125	139	145	140	120	132	143	1.544
Año 2000	134	108	107	122	119	108	116	101	109	118	122	128	1.392
Año 2001	149	83	91	82	131	92	120	123	78	97	112	78	1.236
Año 2002	93	49	57	81	106	52	73	66	53	61	64	61	816
Año 2003	83	53	37	60	67	67	71	69	76	64	56	66	769
Año 2004	78	39	64	58	79	82	112	81	63	76	102	108	942
Año 2005	110	70	88	62	88	86	111	115	111	103	118	104	1.166
Año 2006	136	73	90	91	103	108	138	112	119	129	134	88	1.321
Año 2007	169	108	87	107	132	111	143	133	108	137	155	127	1.517
Año 2008	190	93	95	124	144	109	137	135	150	164	137	136	1.614
Año 2009	166	77	96	111	123	122	142	106	127	127	131	126	1.454
Año 2010	161	87	82	83	114	132	110	118	131	119	118	116	1.371
Año 2011	138	70	75	98	122	104	113	103	124	120	118	114	1.299
Año 2012	138	69	82	89	117	118	112	120	107	105	112	108	1.277
Año 2013	153	58	61	82	86	74	101	94	102	88	98	93	1.090
Año 2014	147	54	56	82	86	63	104	76	94	107	83	92	1.044
Año 2015	125	39	52	60	71	56	53	63	46	37	36	50	688
Año 2016	49	28	30	33									

Fuente: Registro de la Propiedad Inmuebles de Capital Federal

ANEXO IV

Procedimientos, planillas y formularios.

Reactivación de edificios abandonados

El trámite se desarrolla en la Dirección General de Interpretación Urbanística, Carlos Pellegrini 211, piso 3º, Mesa de Entradas. Lunes a Viernes de 9:30 a 13:30 horas por contribuyentes particulares.

Requisitos:

1. Formulario de Consulta de Uso M/065/0001. (Ver Anexo II)
2. Derecho de timbrado (Ley Tarifaria).
3. Documentación que acredite la titularidad del Dominio (Título de Propiedad o Contrato de Locación) autenticado ante escribano público.
4. De tratarse de un inmueble subdividido por el Régimen de Propiedad Horizontal, deberá presentarse el correspondiente Reglamento de Copropiedad autenticado ante Escribano público.
5. Si el interesado fuera “persona jurídica” deberá presentar el correspondiente Estatuto Social autenticado ante escribano público.
5. Constancia de Ingresos Brutos.
6. Constancia de CUIT.

Requisitos técnicos:

1. Consulta catastral
2. Plano registrado del Predio.
3. Plano de uso con la nueva propuesta.
4. Memoria descriptiva de la actividad.
5. Documentación fotográfica demostrando la situación actual del inmueble.

<http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/reactivacion-de-edificios-abandonados>



**GOBIERNO DE LA CIUDAD
DE BUENOS AIRES**

DIRECCION GENERAL DE INTERPRETACION URBANISTICA
Carlos Pellegrini 291 - 8° Piso - de 10 a 13 hs.
Tel.: 4323-8000 int. 4299

e-mail: dgur@buenosaires.gov.ar

Señor Receptor

CERTIFICADO de: TEJIDO USO APH FECHA

a) Datos del Inmueble (complete los datos)

Distrito	Calle y N°	NOMENCLATURA CATASTRAL				Constancias que se adjuntan (Indique "SI" o "NO")
Subbarrio o Zona		C	S	M	P	
FOS	Detalles	Uso actual del inmueble				Consulta Reg. Catastr.
FUT		Observaciones				Título de Propiedad
Grado						Contrato de Locación
Categorización						Contrato Social
Ámbito de calle						Reglamento Copropiedad
Superficie en m ²						Pl. Mod. Par.
parcela						
construido						
a construir						
a habilitar						
línea						

b) Documentación gráfica acompañada (escriba "SI" o "NO" en cada casillero)

Tejido	Uso	APH-U32 - U33 - AE
Axonométrica (escala razonable en hoja A4 o A3)	Estudio de Impacto Urbano Ambiental	Plano Original ex M.C.B.A. o ex OSN
Fachadas propia, linderos, cuadras (escala razonable en hoja A4 o A3)	Plano de Uso (escala razonable en hoja A4 o A3)	Memoria descriptiva técnico-construccionista
Fotos seriadas 10 x 15	Memoria descriptiva	Fachada (escala 1/50)
Croquis medianeras (Sólo en pedidos de Enrase)	Informe Técnico (Art. 5.5.3.) Ultimo Certificado de Habilitación	Fotos
Ultimo plano aprobado o registrado	Ultimo plano aprobado o registrado	Plano de Toldo
		Esquema publicitario
		Plano anteproyecto

c) Datos para evaluación de impacto urbano (Referencia C del Cuadro de Usos 5.2.1 del C.P.U.)

Uso solicitado	Usos Parcela lateral		Usos Parcela lateral		Usos Parcelas Contraleras		Usos Parcelas frontistas		Parcelas de la misma cuadra		Vuelo
									estándar	%	
									comercial	%	
									servicio	%	
									educación	%	
									salud	%	
Actividad similar	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	estándar	%	
	superficie		superficie		superficie		superficie				
Posibilidades de estacionamiento	SI NO		SI NO		SI NO		SI NO		SI NO	%	
	en la parcela		en la parcela		en la cuadra		en la cuadra		en el entorno		
En la parcela se desarrolla también el uso: _____ con una superficie de _____											
La Avenida más cercana es _____ que se encuentra a _____											
El nivel de ruido de la calle es de _____ a _____ en el horario de la actividad a habilitar											
Transporte Público											
Automotor línea	con parada a _____ m				Subterráneo línea	con estación a _____ m					
Ferrocarril línea	con estación a _____ m										

Original; para el expediente - Duplicado; para el archivo de la DGPefU - Triplicado; para el solicitante

Trámites Agencia Gubernamental de Control

Habilitaciones:

Existen tres tipos:

1. Simples sin plano.
2. Simples con plano de habilitación (pueden requerir además, planos de ventilación mecánica, de electromecánica, incendio y/o evacuación de acuerdo al rubro)
3. Especiales: En estos casos, el procedimiento requiere una inspección previa al funcionamiento por parte de un inspector de AGC.

Para mayor información consultar:

<http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/solicitud-de-habilitacion-tramite-de-inicio-de-habilitacion-simple-sin-plano>

Redistribución de usos:

<http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/redistribucion-de-usos>

8. Bibliografía.

- BITRAGO RESTREPO, F. y DUQUE MÁRQUEZ, I.** (2013) La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. Puntoaparte Bookverstiding. Co editor: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CAMERON, K. y QUINN, R.** (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- CHAN KIM, W. y MAUBORNE R.** (2005) Estrategia del Océano Azul; traductora Adriana de Hassan. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- COYUNTURA CULTURAL** (2015) Sistema de Información Cultural de la Argentina. Año 7 Nro.13 – Invierno 2015.
- DEAL y KENNEDY** (1985) Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional. Fonde Educativo Interamericano. México.
- EQUIPO DE TRABAJO DE LA DIPUTADA ROCÍO SANCHEZ ANDÍA.** Buenos Aires Sin Techo [en línea]. Derecho a la Ciudad noticias, 2009 [Fecha de consulta: 10 de mayo 2016]. Disponible en: <<http://www.derechoalaciudad.com.ar/2014/09/informe-buenos-aires-sin-techo.html>>
- ETZIONI, A.** (1965) Organizaciones Modernas; traducción Carlos Moreno Caradas. Segunda reimpresión, 1975. Unión Tipográfica editorial Hispano Americana. México
- FRISCHKNECHT, F.** (1993) Dirección Recursiva. El Ateneo. Buenos Aires.
- JOHNSON, G. y SCHOLEK K.** (2001) Dirección estratégica. 5ª edición. Pearson educación SA. Madrid.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A.** (1982) “Psicología de las preferencias” en Investigación y Ciencia, Número 66, p.100-6, Barcelona.
- MINTZBERG, HENRY** (1992) Diseño de organizaciones eficientes. Tercera reimprisión. Librería Ateneo Editorial. Buenos Aires.
- PLAZA, G.** Fábricas que producen arte [en línea]. Buenos Aires: Diario La Nación, 2002 [Fecha de consulta: 8 de junio 2016]. Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/411312-fabricas-que-producen-arte>>
- SCHUMPETER, JOSEPH ALOIS** (1935). Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture. Editor: Dalloz.
- SIMON, H.** (1945) El Comportamiento Administrativo; traducción por Errepar S.A. Edición 2011. Errepar S.A. Buenos Aires.
- THOMA, Y. y BARRIENTOS, R.M.** (2008) Les Entreprises Critiques.. Editor: Cité du Design éditions. Co editor: Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne / Advancia Negocia.
- ZALENZNIK, A.** Lo que hacen los grandes líderes. Gerentes y Líderes. ¿Son Diferentes? [en línea]. HBR América Latina, 2004 [Fecha de consulta: 24 de mayo 2016]. Disponible en: <<http://docplayer.es/4288932-Harvard-business-review-clasicos-hbr-2-comprendiendo-el-liderazgo-9-gerentes-y-lideres-son-diferentes-17-lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>>