

---

# ECONOMÍAS DE LA COLABORACIÓN

---

# colaboración  
# otras economías  
# des-hacer instituciones

por Contemporary Image Collective (Grupo de Trabajo El Cairo) + Hezkuntza Area de Mediación de Tabakalera Centro Internacional de Cultura Contemporánea (Grupo de Trabajo San Sebastián/Donosti).

Durante el mes de octubre 2018 se mantuvo una conversación sobre elementos de las políticas de la colaboración, trenzada a partir de documentos cruzados en inglés y español, que fueron coordinados por Fermín Soria y Javier Rodrigo (@transductores). La estructura final es un intercambio de posiciones y saberes en torno a cinco puntos que marcamos como elementos del diálogo: 1. Relaciones de colaboración, 2. tradiciones y referencias en este campo; 3. modelos organizativos y estructuras, 4 límites y tensiones, y 5 sostenibilidad y recursos. En la parte final ofrecemos una constelación de elementos y marcos comunes que dan cuenta de una pequeña cartografía de los haceres, de los saberes y cruces de este intercambio.

## **Contemporary Image Collective (CiC)**

Las respuestas fueron escritas por Andrea Thal, la Directora Artística, y Rana ElNemr, Miembro de la Junta. Ambas son parte del Grupo de Trabajo de El Cairo de la Red Escuela Otra Hoja de Ruta. En el texto el "yo" o "nosotras" se refiere de manera variable a una de nosotras , a ambas, o al grupo más grande de personas involucradas con CiC. Después de recibir las respuestas de Hezkuntza Tabakalera, subrayamos las partes en los dos textos que identificamos como específicos y locales de cada práctica, y agregamos comentarios en dos partes que consideramos que son significativamente importantes ya que vinculan nuestras prácticas.

## **Hezkuntza/ Equipo de Mediación de Tabakalera**

Las respuestas fueron acordadas entre Leire San Martín y Nerea Hernández (equipo de mediación de Tabakalera), conjuntamente con Ana Revuelta (Artaziak). La escritura final fue llevada a cabo por Leire.

## **1. ¿Cómo definirías las diferentes relaciones de colaboración que estableces en tu trabajo? (con la institución de arte, instituciones educativas, contextos urbanos cercanos, grupos de interés, organizaciones sociales)?**

CIC

Más allá de la forma básica de una colaboración entre los diversos miembros del personal interno y externo y los miembros de la junta, hacemos muchas colaboraciones con otras organizaciones culturales e iniciativas educativas. A menudo, esto es para el uso del espacio, ya que no hay muchos espacios. Aquí, por ejemplo, las iniciativas educativas están interesadas en trabajar con nosotras por la visibilidad que tiene. A su vez estamos interesadas en colaborar con estructuras que funcionan, por ejemplo, con artistas jóvenes que de otro modo no se mostrarían aquí.

Otra forma importante de colaboración, que es bastante actual en nuestro trabajo, es la conexión con las personas que trabajan o tienen experiencias en vivo relacionadas con los temas en los que nos involucramos. Esto sucedió mucho en el contexto de un proyecto a largo plazo sobre el encarcelamiento y la exclusión social. Trabajé junto con Nawara Belal y Ahmed Refaat. Tratamos de reunirnos con la mayor cantidad de investigadoras/es, activistas, escritoras/es, historiadoras sociales, varias personas "expertas" y, lo que es más importante, con personas que sufrieron encarcelamiento y otras formas de exclusión social. Todo ello para comprender más al respecto, pero también para tratar de conectar lo que hacemos con conversaciones y debates que ya están ocurriendo en otros círculos.

Con nuestro reciente traslado a un nuevo espacio hace 2 meses, nuestra relación con nuestros nuevos vecinos aún se está desarrollando. Las actividades de nuestros vecinos son bastante diferentes a las de nuestro espacio anterior. Antes, había una librería en la planta baja. Ahora, la entrada de nuestro edificio está en un patio interno que tiene vendedores ambulantes, que venden jeans y otras cosas. En tales casos, comenzamos nuestra relación a nivel personal y lo llevamos a un nivel institucional, si muestra perspectivas de crecer orgánicamente en colaboraciones que no son forzadas. Otra nueva relación que implica la mudanza es con un nuevo propietario, una compañía de bienes inmuebles con sede en Alexandria.

Esta es una colaboración desafiante. Como una institución de 14 años, hemos aprendido mucho a través de nuestras relaciones anteriores y diversas entre inquilinos y propietarios. En esta ocasión, queremos ser más activas en esta situación y discutir las diferentes posibilidades, tensiones y contradicciones de la situación de ser una inquilina

debido a la "frialidad" y al valor potencial de estar asociado con las artes y los artistas. Los propietarios de nuestro espacio están interesados en las artes y estamos interesadas en compartir una perspectiva de las artes y enfoques y metodologías de creación de que van más allá de lo que los propietarios y el personal de la compañía esperan. Sandra Edward, quien administra la comunicación en CiC, ha estado mucho en comunicación con la compañía y actualmente estamos discutiendo entre nosotras, la junta directiva y el personal, qué y cómo podemos encontrar maneras de trabajar en esta situación de manera significativa. Estamos muy interesadas en ver modelos que hayan colaborado con éxito en ese nivel.

#### Hezkuntza

Creemos que se establecen relaciones de colaboración a distintos niveles: Relaciones de colaboración dentro del equipo de mediación. A nivel interno: trabajamos de forma colaborativa para diseñar e idear el programa educativo de Tabakalera. En este sentido, hay que tener muy presente que la relación se da en un marco donde las condiciones laborales tienen su importancia y presencia. Parte del equipo trabaja con Artaziak (la cooperativa que ganó el concurso para el área de Mediación) y parte del equipo trabaja como personal laboral de la institución.

Relaciones de colaboración a nivel interdepartamental: con otras áreas para desarrollar programas, entre ellas el área de exposiciones, los laboratorios de cultura digital Hirikilabs, el área de cine y audiovisuales, o el área de programas públicos.

Colaboraciones con otras instituciones de Tabakalera: Se han hecho los primeros intentos para colaborar con instituciones como Kutxa Fundazioa. Poco desarrolladas. Redes a las que nos sumamos como un agente más: Oinherri, red que trabaja sobre prácticas educativas colaborativas poniendo en el centro el euskera y la educación popular, y Egia Hezitzailea, red vinculada a la idea de ciudad educadora compuesta por distintos agentes del barrio Egia al que pertenece Tabakalera.

Proyectos educativos en los que partimos de metodologías colaborativas. Entre ellos, la convocatoria dirigida a la comunidad educativa Eskola Aldiriak o proyectos de muy largo plazo como Archiveras del Humo o Situ-akzioak (06 bizi/06 años)

#### CIC

Sentimos que la relevancia de las experiencias de vida es algo que resuena en nuestras prácticas pero de una manera un tanto diferente: en nuestra práctica, es más lo que aportamos desde nuestras experiencias de vida al arte, mientras que el trabajo del departamento de educación de Tabakalera va más allá de donde está esta experiencia de vida. Trata de desarrollar cosas a partir de los intereses de las personas con las que trabajas o colaboras.

## 2. ¿Cuáles son las tradiciones y / o referencias (relacionadas con el trabajo colaborativo) que sustentan sus prácticas?

CIC

Siento que tratamos de conectarnos con "amigos y amigas en el pasado" un poco. Por ejemplo, la historia de los movimientos de resistencia local que tuvieron lugar en las décadas de 1940 o 1970 y más recientemente en el contexto de los diferentes movimientos activos antes y durante la revolución. Nos interesan las conexiones que estos movimientos tenían con la gente en otros lugares, las formas de solidaridad que practicaban y la forma en que se discutían las estructuras sociales, de género, políticas de clase y de cultura. A este respecto, nos interesan especialmente las figuras o los grupos más pequeños que fueron excluidas o no tan presentes tanto en las ideologías principales como en la oposición organizada dominante.

Otra referencia que es muy importante para mí y para otras personas que trabajan aquí son las personas y organizaciones que conocimos con el tiempo y cuyo trabajo nos parece inspirador. Algunas son las que forman parte de la red extendida de Another Roadmap School, que son muy inspiradoras para mí.

Personalmente, algunas influencias y referencias queer/ trans/ feministas, así como algunas anarquistas y postcoloniales, han sido muy importantes y útiles para analizar las posibilidades y contradicciones de trabajar en instituciones culturales. Esto se aplica tanto a las formas de trabajo como al contenido real del trabajo (en relación con la representación, por ejemplo). También es importante decir que la urgencia y la "utilidad" de estas "tradiciones" cambiaron un poco cuando me mudé de Zurich a El Cairo.

Como un grupo más grande, traemos una mezcla de influencias y referencias que no necesariamente compartimos. Muchos de los miembros de la junta encuentran inspiración e influencias de iniciativas que se crearon regionalmente durante los últimos 20 años en Túnez, Líbano, Turquía y Jordania. En cuanto al proyecto largo que mencioné anteriormente, éramos un grupo de tres trabajando juntos y trajimos diferentes orígenes como cultura alternativa, activismo, cine / cine, feminismos, pero también diferentes orígenes sociales y de clase, idioma y lugares de origen, y Eso a veces produciría tensiones o contradicciones.

Creo que también es importante decir que por más que siento que hay referencias e inspiraciones personales o compartidas que informan mi / nuestro trabajo, también siento que hay otras referencias y tradiciones que están presentes aunque no me guste.

Tales influencias a veces vienen de fuera, por ejemplo, de los financistas, pero también están presentes a través de algo como la creencia de que esto es "cómo se hacen las cosas", a menudo con referencia a modelos europeos o occidentales de instituciones de arte contemporáneo. Es irónico porque vengo de Europa y esos fueron los modelos que criticamos allí.

Otra influencia o referencia "hostil" que siento la necesidad de resistir es la comercialización de la cultura en forma de programas culturales que atienden exclusivamente a los ricos, una presencia creciente del enfoque de "economía cultural" que borra la criticidad de, por ejemplo, proyectos educativos y favorece un enfoque puramente "basado en habilidades".

Hezkuntza

Las prácticas de trabajo venidas de los feminismos, la educación popular, los movimientos sociales o las instituciones culturales que en los últimos años han repensado sus prácticas educativas en el marco del giro educativo.

### **3. ¿Cuáles son los modelos o estructuras organizacionales que se utilizan para hacer posible un funcionamiento colaborativo y basado en la comunidad del espacio? (comités, procesos de toma de decisiones, participación del vecindario / comunidad y "especialistas", etc.)**

CiC

Tratamos de encontrar formas de trabajar juntos de forma más colaborativa en algunas partes de la organización. De crear y mantener diferentes formatos en que sean posibles formas colectivas y comunitarias de participación y colaboración. Sin embargo en la actualidad no aspiramos a una forma de trabajar en la que la organización está a cargo de la comunidad. En los siguientes ejemplos, trato de describir diferentes modos o estructuras que practicamos:

En 2017 tuvo lugar el último número de un festival de imágenes fijas y en movimiento que CiC organiza desde hace varios años. En una conversación con compañeros de trabajo y otras personas, nos dimos cuenta de la necesidad de cambiar el modo de participación en el festival. El festival cambió en el sentido de que consistía casi exclusivamente en talleres y grupos de trabajo anunciados principalmente a través de convocatorias abiertas. Cualquier persona que participara en los talleres también fue invitado a participar en el festival si lo deseaba. Cada grupo discutió juntos y con

nosotros si y cómo podrían querer hacer las cosas visibles como parte del festival. Este proceso fue interesante para Nour El Safoury y para mí, que trabajamos juntos en el festival, porque cambió nuestros roles y nuestra comunicación. En la mayoría de los casos acogíamos los grupos del taller con sus diferentes facilitadores, y hablamos más con grupos en lugar de con artistas individuales.

Como nuestra organización no es un colectivo autoorganizado en el sentido real, sino más bien una estructura institucional, y una de las pocas instituciones culturales de tamaño mediano en nuestra ciudad, creo que también es muy importante que contribuyamos activamente a las discusiones y prácticas críticas. Discusiones en torno a diferentes economías en el trabajo en las organizaciones culturales, su relación con la violencia del sistema de clases en la sociedad egipcia y las presiones que provienen de influencias más recientes, como la "marca" del centro urbano de El Cairo como un centro cultural más exclusivo o tendencia de las "economías creativas"

Es muy importante comprender mejor los diferentes tipos de economías de las que formamos parte, así como la forma en que las estructuras de nuestro trabajo modelan nuestras perspectivas y cómo se puede reconocer y volver a trabajar, si es necesario. Por ejemplo, ha sido muy interesante discutir algunas de estas preguntas en el contexto de dos procesos de revisión por pares bastante extensos que hicimos en los últimos dos a tres años.

#### Hezkuntza

Los modelos organizacionales dependen mucho del tipo de proceso / proyecto, de qué agentes estén implicados, etc. En el caso de las cigarreras por ejemplo, la capacidad de participación en la toma de decisiones la hemos tenido todas las implicadas en el grupo, pero ha habido que pasar, digamos, por distintas fases. Ha sido como un par de años después cuando el grupo ha asumido que tiene esa capacidad. Creo que ha pasado por un 'sentirse escuchadas', es decir, no solo a nivel de escucha en las sesiones por ejemplo, sino al ver que las propuestas que salen del grupo se materializan, suceden. Eso va dando, creo, cierta autonomía al grupo, cierto poder, y pasan a ser conscientes de tener ese poder, y de ahí a generar más marcos de posibilidad para nuevas propuestas.

La estructura en sí misma, ha sido simple: sesiones de trabajo en la que sí es cierto que al principio las temáticas de decisión las planteábamos nosotras, y de ahí se abre un espacio para el debate en grupo. La relación ha ido avanzando hasta el punto de que ellas creo que hoy en día ya proponen acciones que no están mediadas por nosotras.

En ese sentido el nosotras y el ellas se ha difuminado un poco. Con la artista Sahatsa creo que ha pasado un poco parecido. Sí es cierto que a veces tengo la sensación de que ha habido muchos momentos en los que 'la última palabra' la hemos tenido

nosotras o la artista. Pero bueno, poco a poco trabajamos para darle la vuelta a eso. Ahora trabajamos por, ya teniendo un grupo-núcleo, digamos, (nosotras y las 7 cigarreras, es decir, 9 personas), estamos trabajando en generar más comunidad alrededor (otras ex-trabajadoras, personas del barrio o cualquiera interesado en el proceso). Para ello, ayer hicimos una primera sesión en la que invitamos a ex-trabajadoras a sumarse, fue muy bien, vinieron como unas 15 personas más.

CIC

El hecho de promover a los usuarios/as y la comunidad en algún momento para proponer acciones y eventos nos llevó a una interesante discusión entre nosotras sobre la posibilidad de "renunciar" o "abrir" la posición curatorial y la posibilidad de que la gente "proponga acciones". Discutimos específicamente el ejemplo del festival descrito anteriormente y se sugirió que quizás la próxima vez podría haber una manera para que los participantes del taller también elijan trabajos que se muestran junto con sus propias contribuciones.

#### **4. ¿Cuáles son los modelos o estructuras organizacionales que se utilizan para hacer posible un funcionamiento colaborativo y basado en la comunidad del espacio? (comités, procesos de toma de decisiones, participación del vecindario / comunidad y "especialistas", etc.)**

CIC

De alguna manera, trabajamos desde una situación de contradicciones, que me gusta mucho y que tenemos en común con el resto del mundo que nos rodea. No obstante, también produce brechas en las que es necesario estar al tanto del trabajo constante de "traducción" que hacemos. Incluso en cosas muy pequeñas. Un ejemplo muy obvio es que legalmente estamos obligadas a trabajar como compañía, aunque esta no es la estructura que elegiríamos si tuviéramos otras opciones. Esta forma de registro no solo exige mucha burocracia, sino que para algunos de nosotros también requiere un cambio de pensamiento y acción que asumimos como "nada" cuando en realidad es algo así como una "traducción". Además supone un requisito para trabajar con formulas y papeleo que no deseamos realmente, en lugar de invertir este tiempo en trabajar en formularios que sean más adecuados a nuestra realidad.

De manera similar, aunque tuvimos una mejor idea de lo que nos gustaría dedicar más tiempo a trabajar y cambiar nuestra estructura y formas de trabajar, a veces es difícil abrir el espacio para realizar el trabajo más detallado sobre una transformación. Algo así como la brecha entre el yo y lo que queremos, entre los diferentes deseos personales y

colectivos, y lo que realmente hacemos. A veces, cuando invertimos nuestros tiempos y esfuerzos en navegar por los detalles de todas nuestras diferentes opiniones, referencias y deseos, a menudo caemos muy agotados después de largas conversaciones. A veces, perdemos la energía y el impulso de hacer las cosas juntas. Y otras veces, creo que soñamos y hablamos más de lo que realmente podemos hacer. Por último, seguimos enfrentando todo tipo de emergencias, cada vez más grandes, que crea la situación política y social en nuestro contexto.

Hezkuntza:

Institucionales: las prácticas educativas desde las que nos enunciamos no ocupan un lugar cómodo dentro de la institución y eso provoca que nos encontremos con ciertos límites. A veces son ideológicos, otras veces tienen más que ver con los tiempos y maneras de hacer de la comunicación o la programación.

Hay límites que tienen más que ver con la propia lógica del sistema del arte: por ejemplo los roles de artistas, la posición que ocupa el departamento de educación frente a otros, los egos posicionamientos de cada cual... Una parte grande tiene que ver con las relaciones de poder en este sentido. También con el lugar que ocupas como departamento de mediación, la imposibilidad o la negociación constante para poder salirte de formatos en lo que a priori no encajas (querer hacer por ejemplo una exposición o un programa público como área de mediación).

Además hay otros puntos importantes a subrayar: Relaciones de poder en el propio proceso colaborativo: dentro de los grupos, en relaciones institucionales e interdepartamentales o en el propio equipo.

Las expectativas. Siempre se parte de ciertos deseos y expectativas que en algún momento del proceso pueden generar fricción.

La búsqueda de un lenguaje común. Es muy frecuente tender a pensar que se parte de un lenguaje común y muchas veces pasa que durante el proceso se desvelan las incompatibilidades o malentendidos en ese sentido. Es muy complicado unificar posiciones desde el principio.

Los límites de una misma. Conflictos internos, el bagaje personal, las maneras de hacer de una misma y la dificultad, a veces, de ponerlas a colaborar con otras.

## **5. ¿Cómo se sostiene la iniciativa? ¿Existen formas de colaboración para recaudar e intercambiar recursos y economías alternativas? (diferentes formas de financiamiento, donaciones o contribuciones en especie, trabajo voluntario, diferentes formas de valor de intercambio o comercio local, etc.)**

## CIC

Nuestra organización se sostiene a través de un mosaico de diferentes fuentes: Tenemos un par de recursos fotográficos, como un cuarto oscuro y talleres de escaneo e impresión digital. Utilizamos esas instalaciones para actividades educativas, pero también se ejecutan como servicios al público. Las personas pueden alquilar el cuarto oscuro por una pequeña tarifa para desarrollar e imprimir imágenes analógicas o pueden traer sus películas, imágenes u otro material visual. Nosotras y nuestro técnico Emad Antar las escanea o las imprime. Para la impresión, nuestra especialidad es la impresión de alta calidad de fotografías u otro material visual. No hay otro lugar en Egipto que ofrezca este tipo de impresión. Es algo que se necesita en el contexto local y nos permite ganar algo de dinero para sustentar nuestra organización. Sin embargo, hay mucha discusión sobre cómo llevar a cabo esos talleres porque los costos de ejecutarlos también son muy altos, pero esa es otra discusión.

Otra fuente son las colaboraciones con otras organizaciones, por ejemplo, para el uso del espacio o para cosas relacionadas con el programa. Estas son organizaciones que no tienen un espacio (o no lo suficientemente grande) para algunas de sus actividades y saben que estamos abiertas a colaboraciones y también, hasta cierto punto. También dependemos de otras estructuras que nos ayudan a cubrir el alquiler. Por ejemplo, hay un taller de 5 meses para cine creativo documental organizado por el Festival de Cine de Mujeres y estamos hablando con ellas ahora sobre parte del programa que tiene lugar en nuestro espacio. Veo esto como una forma muy importante de colaboración, ya que también nos permite conectarnos más

estrechamente con organizaciones que nos gustan y que consideramos muy importantes. Las actividades a corto y largo plazo, así como nuestro trabajo más temático que incluye educación, talleres, investigación, exposiciones, charlas, proyecciones, debates, grupos de lectura, etc., solo pueden realizarse con apoyo adicional.

En los últimos años enfrentamos crecientes dificultades financieras debido a que el financiador principal dejó de apoyar los espacios con actividades continuas. Ahora hay una cantidad creciente de lo que podría resumirse como "donaciones". O bien, las personas nos dicen que prefieren que usemos el dinero que nos gustaría pagarles, por ejemplo, para dar una charla para otra cosa, por lo que notamos una mayor conciencia de las condiciones en las que operamos. También ha habido contribuciones más sustanciales de personas privadas que quisieran apoyar a la organización o una parte específica de ella. Además, algunas personas con las que trabajamos, como por

ejemplo diseñadores o abogados, nos dan tarifas especiales, diferentes a lo que cobrarían a los clientes corporativos.

A veces encontramos buenas maneras de trabajar con valores de intercambio, pero no es habitual. Por ejemplo, colaboramos con el Departamento de Artes Aplicadas de la Universidad de Helwan, una universidad gubernamental aquí en El Cairo. Las universidades públicas aquí son muy burocráticas y solo cuentan con fondos muy limitados, pero es interesante para nosotras colaborar con ellas porque son accesibles para una gama mucho más amplia de estudiantes que las universidades privadas. Omnia Sabry, quien trabaja con nosotros, era una estudiante allí en ese momento y se dio cuenta de que la universidad tiene un gran cuarto oscuro que no se usa en absoluto, porque la universidad no tiene los materiales necesarios debido a la falta de inversiones.

Nos dimos cuenta de que podemos ayudarnos mutuamente: podemos construir su cuarto oscuro y compartir parte de una gran donación de papel, etc. que obtuvimos con ellos, y a su vez, estábamos interesadas en trabajar en su estudio de cine durante 2 días para una filmación en un taller que teníamos en ese momento.

Hezkuntza:

En cuanto a otros recursos de momento, más allá del tiempo de las personas implicadas en los proyectos, que es tiempo que dedican al proyecto sin obtener remuneración económica, aunque a veces hay excepciones en ese sentido, toda la financiación es institucional. También hay en algunos proyectos dedicación, digamos militante por parte nuestra. Eso pasa en el proyecto con los jóvenes, nos organizamos

fuera del trabajo para responder a necesidades que tienen más que ver con su situación de vulnerabilidad.

## **Constelaciones de elementos comunes e intercambio de saberes**

### **1. Relaciones de colaboración**

Colaboración entre los diversos miembros del personal interno y externo y los miembros de la junta.

El uso del espacio, ya que no hay muchos espacios en la ciudad experiencias en vivo relacionadas

Parte del equipo trabaja con Artaziak (la cooperativa que ganó el concurso para el área de Mediación) y parte del equipo trabaja como personal laboral de la institución.

Colaboraciones con otras instituciones de Tabakalera.

Red compuesta por distintos agentes del barrio Egia al que pertenece Tabakalera.

## **2. Tradiciones y / o referencias**

Las personas y organizaciones que conocimos con el tiempo y cuyo trabajo nos parece inspirador.

Iniciativas que se crearon regionalmente durante los últimos 20 años en Túnez, Líbano, Turquía y Jordania.

Otra influencia o referencia "hostil" que siento la necesidad de resistir es la comercialización de la cultura

El giro educativo

## **3. Modelos o estructuras organizacionales**

En la actualidad no aspiramos a una forma de trabajar en la que la organización está a cargo de la comunidad.

La capacidad de participación en la toma de decisiones la hemos tenido todas las implicadas en el grupo, Ha sido como un par de años después cuando el grupo ha asumido que tiene esa capacidad.

La relación ha ido avanzando hasta el punto de que ellas creo que hoy en día ya proponen acciones que no están mediadas por nosotras

## **4. Los límites que encuentra en las relaciones de colaboración**

Seguimos enfrentando todo tipo de emergencias, cada vez más grandes, que crea la situación política y social en nuestro contexto.

## **5. Recursos**

Rrecursos fotográficos, como un cuarto oscuro y talleres de escaneo e impresión digital. nos ayudan a cubrir el alquiler.

A veces encontramos buenas maneras de trabajar con valores de intercambio, pero no es habitual.