

## XI Jornadas de Sociología de la UNLP

5, 6 y 7 de diciembre de 2022

Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

**Mesa 25:** Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales.

**Ponencia:** “Del otro lado del árbol”: un parque con forma de biblioteca. Un análisis organizacional de un caso singular dentro del sistema nacional de bibliotecas populares.

Enzo Nicolás Cateriano (Estudiante de Sociología FaHCE – UNLP)

enzo.cateriano@gmail.com

Mercedes Dubrovsky (Estudiante de Sociología FaHCE – UNLP)

mercedesdubrovsky@gmail.com

Chiara Maestri (Estudiante de Sociología FaHCE – UNLP)

chiaritamaestri@gmail.com

Lara Poujardieu (Estudiante de Sociología FaHCE – UNLP)

larapouj@gmail.com

Juliana Torres (Estudiante de Sociología FaHCE – UNLP)

julianat353@gmail.com

*“Cuanto más difícil es el contexto, entre más violento, más vital resulta mantener espacios para el respiro, el ensueño, el pensamiento, la humanidad. Espacios abiertos para otra cosa, relatos de otros lugares, leyendas o ciencias. Espacios donde volver a las fuentes donde mantener la propia dignidad”*

(Michelle Petit, Lecturas: del espacio íntimo al espacio público)

### **Introducción “Estamos en la biblio, estamos Del Otro Lado”**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la organización “Del otro lado del árbol”, una biblioteca popular ubicada en “la parte cerrada” del Parque Saavedra, en la ciudad de La Plata. La misma, inaugurada el 2 de abril del 2011, se consolidó como punto importante del circuito cultural de la ciudad; como biblioteca referente en el ambiente; como espacio de

estudio, formación y disfrute; y como ejemplo de trabajo colectivo en pos de un objetivo en común: homenajear a “Pilar” y a todas las infancias.

En el presente trabajo, analizaremos la organización bajo la propuesta de Schlemenson (1990), desarrollando tres dimensiones de análisis que nos parecen imprescindibles para el abordaje de la organización, que se complementará con un análisis de la cultura de la organización utilizando los estudios de Frassa (2011); se describirán así mismo las metodologías de trabajo utilizadas. El trabajo comienza con una descripción del universo de las bibliotecas populares, incluyendo una breve historización del sistema nacional que las nuclea, para posteriormente adentrarnos en las dimensiones escogidas para el análisis de esta organización. Esto nos permitió arribar a algunas conclusiones en relación a la especificidad que motivó nuestro interés

### **Bibliotecas populares “Magia de cuentos”**

La Biblioteca Popular Del otro lado del árbol surgió a principios del 2011 en la ciudad de La Plata, particularmente en el Parque Saavedra. Paula Kriscautzky, su principal fundadora y referenta, decidió iniciar con este proyecto luego de la muerte de su hija Pilar, quien atravesó una enfermedad que la llevó, junto a su familia, a reflexionar sobre el modo en que las infancias viven estas circunstancias. “Qué lindo sería que además de inyecciones y remedios, las enfermeras trajeran crayones para poder colorear” (Del otro lado del árbol, s.f.), era un deseo de Pilar que fue fundante de lo que luego se convirtió en la biblioteca. Paula, junto a familiares y amigxs<sup>1</sup>, comenzaron a darle forma a esta primera premisa de homenajear a Pilar en particular y a las infancias en general. Así, el 2 de abril inauguró la biblioteca en un galpón que había en el parque y que el municipio le cedió. El proyecto se fue complejizando y expandiendo a partir de ciertas convicciones, que luego desarrollaremos, como la literatura y el arte como disfrute, la lucha por los derechos de lxs niñxs y por una infancia feliz, la importancia del espacio de encuentro para compartir con la familia, etc.

Hoy, después de once años de actividad, la biblioteca se ha ido asentando en el parque, habitando ese espacio público, fue construyendo un fuerte lazo con la comunidad y fue desarrollando sus convicciones y objetivos a través de actividades con hospitales y centros de salud, escuelas, artistas de la ciudad, talleres y espectáculos en su espacio físico, el préstamo de libros, entre otros.

---

<sup>1</sup> Utilizamos la letra “x” en reemplazo de la “o” para referirnos a grupos de personas con identidades de género heterogéneas.

Formalmente la biblioteca es una asociación civil sin fines de lucro que se inscribe dentro de la categoría de Bibliotecas Populares. Siguiendo a Roitter (2004), ésta puede considerarse dentro de las organizaciones del Tercer Sector ya que comparte con el sector privado el ofrecer bienes y servicios y con el estatal el interés por algún aspecto de lo público. A su vez, se diferencia del primero al ser no lucrativo y del segundo al ser no gubernamental. Respecto a su financiamiento, las organizaciones del Tercer Sector también tienen relación con los otros dos sectores aunque, como veremos, en el caso de las bibliotecas populares es el Estado el actor más importante en este aspecto.

Además de formar parte de las organizaciones del Tercer Sector, ser una biblioteca popular de por sí implica integrar un sistema nacional e histórico. En nuestro país, el desarrollo de un sistema de bibliotecas populares es muy particular. Para comentarlo brevemente, cabe destacar que un primer suceso fundamental en este sentido fue la creación de la Biblioteca Pública de Buenos Aires durante la Revolución de Mayo. Esto puso en agenda una serie de debates ligados, por un lado, a la democratización de un conjunto de libros que hasta ese momento eran privados, y por otro, se generó una “vinculación entre biblioteca y Estado, por una parte, y biblioteca y sociedad civil, por otra” (Planas, 2019, p. 238). Sin embargo, fue en 1870, durante el gobierno de Sarmiento y en un contexto completamente distinto, de construcción del Estado nacional, que se promulgó la Ley n° 419, que creaba la Comisión Protectora de Bibliotecas Populares (Castillo Atienza, 2012). De esta manera, lo que prevaleció no fue un sistema nacional de bibliotecas públicas como el de Estados Unidos y en el cual Sarmiento se inspiró, sino que se fue desarrollando un sistema de bibliotecas populares. Lo que ambas tienen en común es que “ofrecen colecciones de carácter general y que están abiertas a todo público, sin exclusión alguna” (Castillo Atienza, 2012, p. 34).

Por otro lado, una de las cuestiones que diferencia las bibliotecas públicas de las populares, es su financiamiento. A diferencia de las primeras, que son gestionadas y financiadas completamente por el Estado, las segundas se han ido constituyendo como organizaciones de la sociedad civil, como bibliotecas autónomas que no dependen del Estado para funcionar y que adquieren su financiamiento de distintas fuentes. En general, estas incluyen subsidios de los distintos niveles del Estado (nacional, provincial y municipal), la cuota societaria que establece cada biblioteca, las actividades autogestivas que cada una organiza (por ejemplo rifas, venta de comida, en el caso de Del otro lado del árbol venta de remeras, libros y CDs propios, etc.) y los vínculos con fundaciones o empresas privadas.

Respecto al financiamiento estatal, a nivel nacional, Argentina cuenta con la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP), que es el organismo que se ha mantenido, aunque con cambios de nombres y del ministerio del cual depende, desde la Comisión de 1870. Ésta nuclea a la mayoría de las bibliotecas populares del país y orienta las políticas públicas para el sector. Al ser reconocida por este organismo, Del otro lado del árbol puede recibir distintos subsidios para sus gastos corrientes, para la concreción de proyectos puntuales, para la compra de libros con descuento en las Ferias del Libro, etc.

También existe una ley en la provincia de Buenos Aires, que crea la Dirección de Bibliotecas y Promoción de la lectura, y una ordenanza municipal en La Plata que establece el fomento y financiamiento de las bibliotecas populares. Así, y como nos comentó en una entrevista Braian Urban, Licenciado en Relaciones Internacionales y Presidente de la Biblioteca Popular Sarmiento, de la ciudad de Tandil, es el Estado el principal actor de financiación para la subsistencia de las bibliotecas populares. Debido a su diversidad, no todas tienen la capacidad de gestión para llevar adelante actividades con fundaciones privadas o para establecer cuotas societarias que les permitan subsistir económicamente. Por esto, la continuidad tanto de la CONABIP y sus distintos programas como de los subsidios del resto de las direcciones estatales, es imprescindible en el sistema de bibliotecas populares de nuestro país.

Por otro lado, las bibliotecas populares también se diferencian de las públicas en su origen. A diferencia de estas últimas, que nacen por la planificación estatal, uno de los elementos más importantes de las bibliotecas populares es que surgen por la necesidad, convicción o demanda de cierto grupo de personas. “Son ellos (un grupo de vecinos) quienes se autoorganizan y le imprimen la característica que va a tener: usualmente responde a su propia comunidad” (Bianchi, 2020). De esta manera, y ligado a la autonomía que poseen, es la propia biblioteca y sus miembros quienes deciden la dirección, los objetivos, las actividades que realizan.

En este sentido, el sistema de voluntariado que en general suelen tener las bibliotecas populares también está ligado a esto. La capacidad de convocar a voluntarixs para las diversas actividades de las bibliotecas, los talleres y espectáculos, pero también la limpieza, el mantenimiento del espacio, etc., está muy ligada a la construcción de un discurso que interpele a la comunidad, al lazo que tenga la biblioteca con el territorio, a las reivindicaciones o posicionamientos que la misma tenga o no. En Del otro lado del árbol esto se ve claramente: en diversas entrevistas y declaraciones, lxs integrantes de la biblioteca refieren a la solidaridad y el involucramiento de la comunidad en lo que hacen, al gran reconocimiento que tienen dentro del parque y en la ciudad, a la importancia de lo colectivo.

Por último, Braian también nos habló de los problemas que suelen tener las bibliotecas populares. Una parte importante de ellos gira en torno al financiamiento y los recursos, que nunca son suficientes, que a veces no son estables y que eso genera una gran dificultad para planificar a largo plazo. La incertidumbre respecto a con qué cantidad de recursos va a contar la biblioteca se traduce en la planificación de las actividades y de los objetivos durante la marcha. Además, esta falta de recursos también impacta en la remuneración de las personas que trabajan en las bibliotecas. Tanto Braian como Paula y Silvio (miembro entrevistado de la biblioteca “Del otro lado del árbol”) coinciden en que es muy difícil vivir del trabajo que se realiza en las bibliotecas populares, y que se vuelve cuesta arriba cumplir con la remuneración de por ejemplo lx bibliotecarix que necesita la organización. En este sentido, la convocatoria a voluntarixs a través de la convicción y la militancia también se vuelve fundamental.

Un ejemplo de todo esto se expresa en lo que nos cuentan Paula y Silvio sobre la pandemia, sobre cómo paralizó muchísimas de las actividades de la biblioteca y eso llevó a que disminuyera la cantidad de gente que se acercaba a colaborar. En ese marco, la planificación se volvió aún más difícil, y por eso un incendio que afectó a la biblioteca (mayo del 2020) significó una oportunidad. Si bien obviamente fue un hecho que perjudicó a la biblioteca y dañó muchos libros, Paula y Silvio nos contaron que en el marco de la pandemia les sirvió para convocar a sus compañerxs a una misión concreta, que era recuperar lo perdido y restaurar lo que se había dañado. Así, el tener un proyecto, una motivación, un objetivo, facilita la participación y permite sortear algunos de los problemas de las bibliotecas populares.

## **Metodología**

En el presente trabajo se adoptó una metodología cualitativa para dar cuenta de la diversidad de elementos que hacen a Del otro lado del árbol. Así, llevamos a cabo un trabajo que implicó observaciones participantes, revisión de fuentes bibliográficas y documentales y entrevistas en profundidad tanto a los referentes de la organización, como así también a informantes clave. El acercamiento al campo fue enmarcado por el grupo en la perspectiva ética del análisis organizacional, cumpliendo con la deontología profesional que obliga a desvelar el papel de la persona que investiga (Coller y Garvía, 2004). Ya que el análisis organizacional no parte de una demanda de la “biblio”, eso nos exige mayor cuidado y adaptación a las condiciones puestas por lxs protagonistas. En este acercamiento notamos una gran predisposición por parte de la organización para con el exterior. La biblioteca ya contaba con dinámicas comunicacionales incorporadas y estandarizadas, tales como las entrevistas y

exposiciones sistematizadas, así como la publicación del gran caudal de información organizacional, las cuales utilizamos a lo largo del análisis.

### **Dimensiones de análisis**

Para llevar a cabo el trabajo sobre la organización elegida, decidimos tomar la propuesta de Schlemenson (1990), quien establece siete dimensiones relevantes para el análisis organizacional: tarea y tecnología, integración psicosocial, aprovechamiento de recursos humanos, grupos internos de poder, proyecto, contexto y estructura. Las últimas tres son las que desarrollaremos a continuación, vinculadas a la organización elegida. Creímos pertinente incorporar la dimensión de cultura organizacional, ya que, aunque no es parte de las que propone Schlemenson, nos parece fundamental en el caso de la biblioteca “Del otro lado del árbol”. A su vez, decidimos relacionar esta última con el proyecto, ya que creemos que éste contiene en su origen un componente simbólico y subjetivo que está íntimamente ligado a la noción de cultura organizacional.

Partiendo de que en la realidad todas las dimensiones se encuentran entrelazadas y su distinción es meramente por su utilidad teórica, la del proyecto ligado a la cultura nos pareció la más relevante y preponderante. Según Schlemenson (1990), el proyecto es el fundamento que sostiene a toda la organización. En él confluyen las primeras ideas, intuiciones y percepciones sobre alguna necesidad de cierto grupo social o sobre alguna inquietud de quien lo formula. Es decir, es la primera pregunta, la primera reflexión, que luego desencadena los objetivos y el plan de acción de la organización. La cultura aparece acá como los elementos simbólicos presentes desde el primer momento en la dimensión del proyecto, que luego se fueron traduciendo o racionalizando en valores compartidos, en convicciones que se mantienen y desde las cuales la biblioteca se posiciona y actúa, y en lo que motiva y convoca a todas las personas alrededor de la organización.

También, como afirma Schlemenson, el “proyecto” no es algo estático que se instituye y se vuelve rutinario, sino que posee una dinámica propia, que sin dejar de ser coherente va cambiando según distintos factores, como las necesidades internas y externas. En este sentido, la relación con la comunidad, las demandas que ésta tenga y el grado de ajuste con las dimensiones subjetivas de la organización, también son fundamentales para el desarrollo de esta última (Schlemenson, 1990).

Lo anterior nos lleva a la dimensión del “contexto”, a esa relación recíproca entre la organización y su entorno. Toda organización está inserta en un momento socio histórico

concreto “caracterizado por la existencia de actores sociales que se articulan, establecen mecanismos de cooperación, alianza, confrontan y negocian” (Pagani, 2010:10). En el caso de la biblioteca, el hecho de estar en un espacio público y de compartirlo con diversos actores como feriantes, artistas que realizan espectáculos, la municipalidad que también realiza actividades, etc., de por sí es un elemento particular. También, debido a las actividades y objetivos que se plantea ligados a hospitales y escuelas, encontramos que la organización tiene muchos vínculos con otras instituciones. La trayectoria, experiencia y reconocimiento que tiene “Del otro lado del árbol” la coloca en un lugar de referencia con respecto a otras bibliotecas, entre las cuales hay un diálogo permanente. Por último, la relación con los distintos organismos estatales o gubernamentales también es fundamental: desde el principio, por la donación del galpón por parte del municipio, “la biblio”<sup>2</sup> ha tenido que establecer un vínculo con el mismo, el cual cambió de gestión durante sus once años de actividad.

Por último, nos interesa indagar en la dimensión de la “estructura”. Cuáles son los roles o posiciones que existen al interior de la organización, cómo eso se expresa en la estructura formal o el organigrama, cómo se dividen las tareas, son algunas de las preguntas que pretendemos abordar. Además, las diferencias, si es que las hay, entre la estructura formal, la presunta, la existente y la requerida (Schlemenson, 1990), y también cómo influye el sentido de pertenencia, el involucramiento o la identidad en esa división de tareas, en el tiempo que dedica cada integrante a pensar la biblioteca y llevar a cabo sus actividades, etc.

### **Proyecto y Cultura Organizacional “Quería que la literatura, la posibilidad de soñar, imaginar y jugar a través de los libros, llegara a todos”**

Según Schlemenson (1990), un proyecto se refiere “al soporte fundacional básico de la organización y constituye el impulso para el devenir posterior” (Schlemenson, 1990:5), y se subdivide en tres etapas que permiten concretar las ideas y planes arraigados. El proyecto de la biblioteca popular “Del otro lado del árbol” comienza a pensarse entre Pilar y su madre, Paula, en conjunto durante las internaciones de Pilar en el Hospital de Niños de La Plata. A raíz de sus charlas, de comentarios de esta última sobre sus deseos de que lxs enfermerxs “trajeran crayones para poder colorear” (Supera, 2013), así como de la observación por parte de Paula de las falencias del sistema de salud relacionado al cuidado emocional para con lxs enfermxs y sus familiares, en especial sus madres, es que el “sueño” comienza a gestarse. En un principio,

---

<sup>2</sup> En la investigación utilizaremos el concepto de “biblio” para hacer referencia a la organización, ya que así es como la nombran las personas que forman parte

la idea fue realizar una biblioteca móvil, para que la sala de espera sea más amena. “Empecé a darle forma en mi cabeza a la idea de crear una biblioteca itinerante con los 200 libros de mi hija, que además de tener un espacio fijo recorriera hospitales y centros de salud” (Biblioteca popular Del otro lado del árbol, s. f.). Este primer momento se caracteriza por la realización de un “trabajo interno de elaboración mental” en las personas involucradas en el proyecto, vinculado a “percepciones internas referidas a (...) carencias existentes en la sociedad.” (Schlemenson, 1990:12)

Luego de que Pilar “partiera al sol y la luna” (Biblioteca popular Del otro lado del árbol, s. f.), es a través de una carta que Paula escribe y hace pública mediante Facebook, que se da inicio al “sueño” que motoriza el proyecto. Esta segunda etapa según Shlemenson (1990) se denomina “externalización” y en este caso estuvo signada por la comunicación por parte de Paula hacia amigxs, familiares y conocidxs de “Pili”, informándoles este sueño que elaboraron conjuntamente con su hija y que consistió en la creación en un principio de una biblioteca-taller, por lo que solicitaba la colaboración con compras y donación de libros.

Un tercer momento, denominado “prueba de realidad” ocurre en el momento en el que “empieza la magia” en palabras de Paula: la concreción del proyecto en sí. En este caso, este período comienza un mes posterior a la divulgación de la carta, inaugurando la biblioteca-taller “Del otro lado del árbol” el 2 de abril de 2011, el día del cumpleaños de Pilar. Si bien a lo largo de la existencia de la organización se han realizado numerosas actividades, los principales ejes de actividad se resumen en tres categorías, que a su vez se fueron enriqueciendo a partir de la legitimación de la comunidad, producto de la interacción de la organización con su entorno (Frassa, 2011:6). Salud (ser una sala de espera diferente tanto para el Hospital de Niños como para otros centros de salud, de forma tal de funcionar como espacio de contención de esas familias en situación de vulnerabilidad, como espacio de catarsis), Cultura (realización de talleres artísticos y actividades culturales) y Educación (un espacio diferente al de las escuelas tradicionales abriendo sus puertas a los diversos centros educativos que quieran asistir).

En términos generales, la biblioteca busca principalmente ser “un homenaje a las infancias”, un lugar “donde se sueña y se trabaja por infancias felices”, donde se aboga por la “transformación del dolor en acción”, un espacio de encuentro, para que “lxs niñxs sigan siendo niñxs a pesar de que cursen una enfermedad” (Biblioteca Popular Del otro lado del árbol, s.f). Para esto, el libro como elemento cobra especial interés ya que el mismo es interpretado por la organización como “mediador e instrumento de catarsis, emoción, ensoñación y de vínculo”. Retomando los estudios de la antropóloga francesa Michelle Petit (2001) sobre la importancia de la lectura en los centros hospitalarios, el libro se transforma, por un lado, en un medio para

elaborar o mantener un espacio propio íntimo, privado. En una segunda instancia, el espacio de lectura se posiciona como recurso “para dar sentido a la experiencia de alguien, para darle la palabra a sus esperanzas, a sus miserias, a sus deseos” (Petit, 2001:68) y, por último, se transforma en espacio de apertura para con un otro, como espacio de intercambio.

El nombre, “Del otro lado del Árbol” proviene de un libro de Mandana Sadat, uno de los favoritos de Pilar. Se puede interpretar una tríada en la construcción simbólica de este nombre. La primera dimensión se vincula directamente a la historia personal de Pilar, a uno de los relatos que a ella le gustaba frecuentar y luego se plasmó en las paredes de la biblioteca. Un segundo punto radica en el espacio físico en el que se encuentra la misma, el galpón donde comenzó se encuentra del otro lado de un árbol grande y frondoso dentro del espacio cerrado del Parque Saavedra. Finalmente, Paula señala que el nombre trasciende estos primeros puntos ya que: “siempre hay un "otro lado", ese lado donde los sueños y las utopías quedan cerca, en donde las personas se emocionan y desnudan sus almas. Ese otro lado es el que debemos perseguir, de ese otro lado quiero estar siempre” (Biblioteca popular Del otro lado del árbol, s. f.).

Si bien la dimensión de proyecto es crucial para comprender el nacimiento y los motivos de ser de una organización, en este caso cobra una importancia central. Las ideas y valores, la historia detrás de la creación de esta biblioteca y los objetivos generales y particulares que la misma se propuso para intervenir en la sociedad, movilizan los sentidos de lxs actorxs y eso se materializa en un gran caudal de voluntarixs, socixs y colaboradorxs.

Es en este sentido que la dimensión del proyecto se vincula directamente con la cultura organizacional. La cultura de una organización se entiende como “las reglas no cuestionadas, las maneras grupales de percibir y pensar problemas, los valores predominantes y las formas de actuar” (Frassa, 2011:1). La biblioteca popular “Del otro lado del árbol” cuenta con miles de personas involucradas en la misma, ya sea participando de forma directa o con colaboraciones esporádicas, pero cada aporte y cada integrante ha sido parte del crecimiento que lleva a la organización a ser lo que es hoy. Para llevar a cabo esta investigación fue necesario preguntarnos cómo se dio este proceso, y qué estrategias y mecanismos se utilizan para mantener vivo un proyecto que parte de un mito fundante. Se trata de un evento en primera instancia individual, cargado de mucha significatividad, que fue resignificado para interpelar a un gran sector de la sociedad y volverlo así un proyecto colectivo, durable en el tiempo, que motoriza constantemente para que no se agote.

La “biblio” sumó socixs, voluntarixs y difusión año tras año, llegando a un caudal impensado para otras bibliotecas de incluso más trayectoria, y a pesar de ir modificando y renovando sus actividades concretas, existe un conjunto de valores, tradiciones, creencias y

percepciones que requieren atención para permitirnos explicar los elementos de continuidad. Las organizaciones en general son “espacios de creación simbólica e identitaria, dadoras de significados y sentidos a la acción de sus miembros” (Frassa, 2011:1), y la “biblio” en particular posee las premisas de la solidaridad, el entrelazamiento con la comunidad, la reivindicación de las “infancias con sol”, así como la importancia de la familia. Esta se encuentra presente tanto en la figura de quienes asisten a la “biblio”, en la autopercepción del grupo de trabajo como una familia, como en el hecho de que fue la familia de Pilar la que comenzó y continuó el proyecto.

Siguiendo el esquema de Schein, retomado por Frassa (2011), existen tres niveles en los que se expresa la cultura. Un primer nivel, el de las creaciones materiales, los aspectos observables y más visibles denominados artefactos. En un principio podemos tomar como un gran elemento simbólico la propia biblioteca como espacio. Por un lado, en lo que refiere a su disposición en el parque, la carga de significado se halla tanto en su cercanía con el Hospital de Niños, intrínsecamente ligado al mito fundante y a uno de los ejes del proyecto, como a la vinculación con la naturaleza. Por otro lado, su mobiliario, su decoración tanto interna como externa, y los espacios anexos al edificio que también componen la biblioteca, condensan estos valores, por ejemplo, al estar todo al alcance de las manos de lxs niñxs y al ser fruto de regalos o donaciones de la comunidad. También hay muchas figuras referidas a Pilar: una escultura de ella jugando que se encuentra en la puerta de la “biblio”, los múltiples dibujos pegados en el exterior, o hasta el mismo logo de la organización que también es un dibujo de Pilar.

En el segundo nivel de Schein se encuentran los principios de la organización, las aspiraciones a futuro, las normas y reglas. En este grupo podemos situar la determinación de que la “biblio” sea un espacio público que sirva de encuentro, que sea gratuito y que priorice la participación de las infancias. Pero donde más podemos enfocarnos es en el tercer nivel, de presupuestos básicos subyacentes, que son aquellas “verdades que no se debaten ni se cuestionan, y que operan en un nivel inconsciente en los sujetos miembros” (Frassa, 2011:7). Un primer elemento indiscutible en esta dimensión es el lugar que se busca dar a las infancias, desde una perspectiva que discute el adultocentrismo, que lxs reivindica como sujetos con su propia voz y deseo. Esta es una premisa que sustenta la forma de organización de la “biblio”: lxs niñxs pueden sacar directamente los libros que pueden llevarse, pese al desorden que puede generar e incluso sin necesidad de que unx adultx intervenga. También pueden tener su propio carnet de socixs, pueden solicitar la compra de libros que aún no estén, y son motivadxs a compartir sus propias producciones para que otrxs niñxs puedan leerlas. Por otro lado, lxs miembros de “Del otro lado del árbol” impulsaron un proyecto de ley para que las camas de lxs niñxs internadxs lleven su nombre en vez de un número, respetando su identidad. Todo esto

demuestra lo dicho anteriormente, lo cual se termina de consolidar al recordar que el mismo proyecto parte de un deseo enunciado por una niña.

Un segundo presupuesto subyacente es la promoción de la lectura a partir del placer, siendo el libro un objeto de mucho valor dentro de la organización, y siendo la biblioteca como servicio la esencia y el origen de la misma. “Sacar la lectura de ese lugar de obligación y ponerlo en el lugar del placer. ¿Qué le gusta? Le gusta X, bueno que arranque de ahí” (Kriscautzky, comunicación personal, agosto 2021) A lo largo de los años se han incorporado nuevas funciones y actividades a “Del otro lado del árbol”, y a raíz de la pandemia tuvo lugar una revinculación con el sector biblioteca.

(...) como el año pasado éramos sólo biblioteca, nos enfocábamos mucho más en la biblioteca, y como a su vez no había propuestas infantiles, la biblioteca también se potenció. De por sí teníamos muchos usuarios, el hecho de que nosotros vamos a buscar más. Todos los que hacíamos un montón de cosas: gestión cultural, en las escuelas, íbamos a Casa Ludovica, a Casa Cuna. Trabajábamos un montón de áreas que se frenaron. Cuando pudimos volver que lo único que teníamos era la biblio, era un montón igual, antes que los cinco meses en casa. (Brito, comunicación personal, agosto 2021)

Por último, hay otra verdad básica de la cultura organizacional que tiene que ver con sus premisas ideológicas. Sostienen una postura política que sin embargo se mantiene independiente de cualquier línea partidaria particular. Lejos de mostrarse neutrales o indiferentes a los conflictos, señalan un compromiso con diversas luchas o reivindicaciones, siendo ejemplo de esto su participación como organización en la marcha del 24 de marzo, en medidas de lucha de trabajadorxs de la salud, en la invitación a referentes de derechos humanos a dar charlas a la “biblio”, entre otros.

Hay cosas que defendemos inamovibles. Defendemos la educación pública, defendemos las abuelas y las madres y la memoria, defendemos las infancias libres, la diversidad. Esa es la línea de pensamiento de esta biblioteca [...] Al principio tal vez no estaba puesto en palabras, y hoy ya está un poco más consolidado. (Kriscautzky, comunicación personal, agosto 2021)

A modo de conclusión, todas estas presunciones básicas consideradas válidas van componiendo la cultura organizacional de la biblioteca, que a su vez tiene como condición indispensable la existencia de una unidad social estable que compartió experiencias, momentos

y anécdotas, todo lo que ha llevado a sus miembros a compartir una determinada visión del mundo (Frassa, 2011). Esta socialización, este ser parte y habitar la organización es lo que posibilita y reproduce su cultura. Intentamos con el desarrollo anterior demostrar la centralidad de este elemento a la hora de analizar esta organización.

### **Estructura “Ahora estamos manijas pero organizados”**

Para Schlemenson (1990), la estructura se refiere al conjunto de roles o posiciones que organizan las funciones de una organización, la comunicación interna y la autoridad. Se trata de las relaciones y aspectos más o menos estables de una organización que delinea la división de tareas. La estructura constituye el marco formal que la organización necesita para operar como un sistema complejo de resolución de problemas. Ocupar un lugar claro, legítimo, sin ambigüedades ni superposiciones, permite trabajar sin conflictos, desarrollar al máximo las potencialidades, sentirse respaldado por la organización en el ejercicio pleno de los derechos conferidos. Sin embargo, no en todas las organizaciones esta delimitación se hace presente.

Siguiendo a Mintzberg (1989), consideramos que esta organización presenta un tipo de diseño acorde a la organización misionera, ya que la ideología es el elemento cohesionador fundamental. Este diseño logra “la forma más pura de descentralización, ya que a cada miembro se le encomienda que decida y actúe por el bien general de la organización” (Mintzberg, 1989:131). Encontramos que la organización presenta estos rasgos, aunque no en estado puro, por ejemplo, cuando al momento de ser tantas personas involucradas, decidieron dividirse en comisiones. Al momento de la entrevista, desde la organización mencionaron que ésta se encuentra conformada por distintos equipos con diversos roles. La comisión de prensa, un equipo que realiza tareas bibliotecarias, otro conjunto de personas que se encarga de las actividades de narración y luego se encuentra el lugar de Paula como una coordinadora de este conjunto de espacios. A su vez, realizan asambleas periódicas, lo que fortalece la comunicación interna de la organización y muestra la pluralidad en la toma de decisiones.

La organización, a lo largo de estos once años, sufrió modificaciones en su personal. En primer lugar, eran alrededor de setenta personas. Posteriormente, y luego de la pandemia, este número se redujo, aproximadamente, a veinticinco. En relación con las partes de una organización, en la biblioteca observamos la presencia de un ápice estratégico, el cual tiene la responsabilidad general de la organización, condensado en un grupo pequeño que se presenta diariamente en la biblioteca, representado por Paula Kriscautzky Una de las líneas medias, que vinculan el ápice y el núcleo operativo, la encontramos en Silvio Britto, que ocupa tareas

básicas, pero también se relaciona fuertemente con Paula. Por su parte, en el núcleo operativo, que realiza el trabajo relacionado con la producción o prestación de un servicio, se destaca la presencia de voluntarixs, los cuales son imprescindibles para el sostenimiento de las bibliotecas populares (Castillo, 2011). Además poseen una “tecnoestructura”, con gran injerencia en la parte administrativa: “La gente de gestión que nombraba de armar proyectos, o de papelerío, todo lo que es la organización de la asociación civil están puntualmente para algunas cosas y por ahí no es tanto en el todo como antes que estábamos un poco todos en todo” (Britto, comunicación personal, agosto 2021).

En la actualidad, debido al número reducido de miembros y las dificultades de algunxs de ellxs para presentarse físicamente, la comunicación interna encuentra dificultades: “La comunicación interna ahí se traba porque no están en el día a día entonces hay cosas que no les interesa” (Britto, comunicación personal, agosto 2021). Aunque, por otro lado, se reconoce que hay un fortalecimiento del sentido de pertenencia, al regresar y focalizarse en las actividades en el parque. Esto es porque, en relación con la estructura según Schlemenson (1990), el tamaño de las unidades operativas determina una orientación social específica que impide (o no) el anonimato y con ello la anomia, el extrañamiento, la alienación, sumado al sentimiento de pertenencia, que también está directamente condicionado por este factor. Estos sentimientos y motivaciones son susceptibles de desplegarse en unidades relativamente reducidas que aseguran la interacción necesaria entre individuos para garantizar la cohesión.

Por otra parte, nos encontramos con que las bibliotecas populares, en general, cuentan con cierta estructura formal, principalmente para obtener la personería jurídica y posteriormente ingresar a la CONABIP. La mayor parte de las bibliotecas, incluyendo a la organización analizada, “se gestionan desde el marco de una Asociación civil, con entidad jurídica (personería Jurídica), y son administradas y conducidas por comisiones directivas elegidas en asambleas de socios” (Castillo, 2011:91). Esto ocurre porque necesitan de esa personería para acceder a los subsidios otorgados por la CONABIP. Sin embargo, en el caso analizado no se logró acceder a una confirmación de esta estructura formal mediante un organigrama.

Respecto al financiamiento, nos encontramos con que Del otro lado del árbol obtiene recursos por parte del Estado en tres escalas: a nivel nacional, de la CONABIP, dependiente del Ministerio de Cultura. En la escala provincial, la ley vigente, promulgada durante la dictadura militar, asigna recursos a muchas bibliotecas populares. En el ámbito municipal, la ordenanza n°8959, asigna una mensualidad cuyo monto es equivalente a un sueldo básico inicial, actualizado, de un Docente Municipal, perteneciente a la Dirección de Educación de la Municipalidad de La Plata (CONABIP, s.f.).

A diferencia de las situaciones que se pueden observar en las bibliotecas populares en general, lxs integrantes de “la biblio” comentaron que la cuota societaria es la que ocupa el lugar preponderante en su financiamiento corriente. Lo que muestra que esta biblioteca posee un alcance mayor que el que se puede encontrar en el promedio, considerando que el caudal de socios traspasó los 8.000 al año 2019 (Mannarino, 2019). Y como complemento a este financiamiento principal, su actividad autogestiva consiste en la venta de remeras o de libros propios, así como, ocasionalmente, la venta de alimentos en las afueras de la biblioteca. Sin embargo, su financiamiento no es suficiente para lograr la estabilidad financiera de sus miembros: “Nunca alcanza (...) acá trabaja un montón de gente (...) todos tienen otros trabajos, nadie puede vivir de esto” (Kriscautzky, comunicación personal, agosto 2021). Esto se condice con la información obtenida a partir del informante clave, respecto a las dificultades con las que se encuentran este tipo de organizaciones para sostener su economía a largo plazo, y cómo eso repercute en los recursos humanos

Porque por ahí vos entrevistas a gente de bibliotecas populares; tienen muchas ideas.

Pero en el momento de ejecutarlas, por más amor que uno involucre desde la militancia, del compromiso social, etc. después falta gente para laburar, después hay que laburar.

Ese es el tema. (Urban, comunicación personal, agosto 2021)

Esta es una de las limitaciones centrales que impide un mejor funcionamiento que habilite proyecciones a largo plazo y un mayor despliegue de las áreas en las que se desenvuelve la organización.

### **Contexto “Un Parque con forma de biblioteca”**

Schlemenson (1990) afirma que la organización, en el pensamiento contemporáneo, comenzó a ser vista desde la perspectiva del contexto y en virtud de los efectos que el ámbito externo, abruptamente cambiante, ejerce sobre ella. Por ello, una organización debe estar en condiciones de alcanzar una capacidad adaptativa y anticipatoria, frente a la deficiencia de esperar que la crisis organizacional alcance niveles avanzados de desintegración antes de darle respuesta. La conducción anticipatoria hace al mantenimiento preventivo y al cuidado de la salud del sistema. La organización asumirá una modalidad participativa, integrativa adaptable, que le permite afrontar ágilmente las condiciones cambiantes del ambiente y amoldarse a esos cambios. En la práctica, la actividad consiste en prevenir a partir de leer las tendencias actuales y en realizar ciertas correcciones en las conductas y operaciones futuras.

En consideración con la capacidad adaptativa y de anticipación, entre fines de 2019 y principios de 2020, la biblioteca se encontraba con distintas tareas para llevar a cabo, algo que se interrumpió debido a la pandemia y las medidas de cuidado que llevaron al cierre de la misma por algunos meses. Ellxs consideran que este momento (en el que además sufrieron un incendio en el lugar) les sirvió como un proceso de reconstrucción.

La pandemia significó un contexto de emergencia para la sociedad en su conjunto, pero para la “biblio” llevó a un cambio en el desarrollo de las actividades que obligó en un primer lugar a un cambio en el formato. Mientras que el espacio permaneció cerrado al público durante meses, las actividades no dejaron de tener lugar ya que se sostuvieron de forma virtual, haciendo mayor uso de sus redes sociales. Por ejemplo, los “sábados culturales”, que constan de distintos talleres artísticos que solían hacerse en el Parque Saavedra, de acceso libre, pasaron a transmitirse por la plataforma Youtube, para continuar con el entretenimiento. Por otro lado, durante este periodo lograron reacomodar su catálogo de libros y lo primero que pudieron retomar de forma presencial fue el préstamo de éstos, que se pudo realizar en el parque. En este proceso se puede observar la revinculación, ya mencionada, con su actividad esencial.

Otro momento clave en la organización, y que demostró su capacidad de adaptación, fue cuando sufrieron incendios. En el caso del de 2016, se vio afectada una menor proporción de la biblioteca, en relación al incendio de 2020, que afectó gran parte de su interior y unos 500 libros. En este contexto, lograron acceder a subsidios, sumado a una gran colaboración económica de la comunidad. Ambos fueron destinados a reponer lo afectado por el incendio y con el dinero sobrante lograron una ampliación de su edificio. La cantidad de miembros pertenecientes a la organización se redujo considerablemente, afectadxs por las restricciones de tránsito, pero reconocen este momento como algo positivo, donde les sirvió para enfocarse más en la biblioteca y lograr una mejor comunicación interna.

Por otro lado, respecto al espacio público, la articulación con el mismo es de gran importancia para la biblioteca. Es un espacio particular que ellxs consideran “autónomo”, donde existen dificultades (por ejemplo, de responsabilidad civil), dado que el parque es un espacio público pero que con los años lograron sentir propio e, incluso, algunos actores del lugar los consideran como parte del municipio por la inserción que tienen: “de hecho a la muni le hacemos un favor, porque le articulamos el espacio. Directamente hay cosas en las que nos metemos que a veces no deberíamos meternos, no tendríamos que, pero lo hacemos porque también sentimos la necesidad de” (Kriscautzky, comunicación personal, agosto 2021).

Además, en el ámbito del parque, hubo una relación con el municipio de la ciudad de La Plata desde el inicio de la biblioteca. Mientras que la Dirección de Eventos Comunes buscaba

impulsar el Parque Saavedra y, principalmente, la parte interna del mismo, la organización buscaba un espacio para llevar adelante su proyecto. El área que les cedieron no es propiedad de la biblioteca, sino que funciona como una cesión o un comodato, algo que es habitual en las bibliotecas populares. Con el tiempo, ese espacio se fue expandiendo, creando sitios recreativos para las infancias en el parque y aumentando su injerencia sobre el mismo, por ejemplo, a través de la instalación de distintas esculturas, la estructura de un barco de madera, un sector que representa un mundo en miniatura.

En relación con su proyecto original, Del otro lado del árbol continúa articulando con otras organizaciones, principalmente educativas y de salud. Si bien estas actividades se paralizaron a partir del aislamiento debido a la pandemia, en el caso de la educación había una interacción con distintas escuelas que visitaban la biblioteca, y también con docentes en formación del nivel terciario y universitario. Con respecto a la salud, la idea en un principio era acercarse a los hospitales como una forma de hacer de la biblioteca una “sala de espera más amena”, pero luego de observar la dificultad para interactuar con lxs niñxs que estaban allí, esto se trasladó al espacio del parque, frente al Hospital de Niños.

Una de las condiciones que la biblioteca se propuso para llevar adelante su proyecto fue ocupar espacios públicos, no sólo en La Plata sino también en sus otras subsedes, como Olavarría y Bolívar. Si bien esto puede parecer un obstáculo al depender de las autoridades gubernamentales para obtener el espacio, todas las experiencias han encontrado apoyo de los estados municipales para ocupar espacios comunes al aire libre. “Hay ciertas premisas: Tiene que ser un espacio público, de que haya gratuidad, no puede ser un kiosco, tenés que hacer algo que tiene que ver con espacios para las infancias” (Kriscautzky, comunicación personal, agosto 2021). Además, esto tiene que ver con la accesibilidad de las mayorías, para construir de manera colectiva un espacio de encuentro en el que confluyen la reivindicación de las infancias, el amor por la lectura, la organización comunitaria y el compromiso con el entorno.

### **Conclusiones “10 años llenos de infancia”**

A lo largo del análisis, dimos cuenta de que una de las particularidades de esta biblioteca radica en su fuente de financiamiento. Siendo las dos vertientes principales la estatal y el aporte de lxs socixs, en este caso predomina la segunda, tanto para el sostenimiento del funcionamiento cotidiano de la biblioteca como del pago de algunxs asalariadxs, lo cual concebimos imprescindible para sostener el arduo trabajo de esta organización en el tiempo. Esto último se vincula con las particularidades de una organización de tipo misionera. Es por esto que una de

las fortalezas de esta biblioteca se basa en no depender exclusivamente del financiamiento estatal. A pesar de las ordenanzas municipales y las leyes provinciales, los pagos correspondientes no tienen continuidad. Estos ingresos percibidos desde el ámbito estatal, son utilizados esencialmente para el pago de recursos humanos. Por tal motivo, nos parece imprescindible que la emergencia de las bibliotecas populares tome relevancia en la agenda pública y que esto conlleve a una mayor presencia del Estado para su sostenimiento, ya que son organizaciones fundamentales para la construcción de una ciudadanía plena.

Varias preguntas que nos surgieron reiteradas veces a lo largo del acercamiento y del estudio de esta organización, orientaron nuestro trabajo. ¿Qué tiene de particular esta biblioteca que hace que tantas personas se movilen de forma desinteresada (económicamente) en torno a la misma? ¿Qué explica su masividad de concurrencia tanto en torno a su espacio físico, como al virtual? En este marco, dimos cuenta de la importancia tanto del hito fundante como de su posicionamiento político, ambos factores imprescindibles en la formación y sostenimiento de organizaciones de tipo misionera (Mintzberg, 1989).

Nuevos interrogantes nos surgieron a partir de este punto. ¿Qué mecanismos lleva adelante la biblioteca para mantener vivo el hito fundante? ¿Cómo son las instancias de debate (en el caso de que las haya) en las que se define su posicionamiento político e ideológico al exterior? ¿Hay mecanismos que permitan que la organización perdure en el tiempo más allá de sus fundadorxs? No hay respuestas acabadas que nos permitan afirmar con seguridad estos interrogantes. De todos modos, podemos arribar a ciertas aproximaciones que podrán servir de herramientas para el abordaje de otras bibliotecas populares. La organización es consciente de sus ventajas y mecanismos de permanencia, que difunden sin compromiso alguno a quienes requieran esta información. En este sentido, encontramos el uso recurrente de símbolos y rituales que “dotan de vida” constantemente a la organización, le recuerdan en todo momento al público en general quiénes son, cómo surgieron, qué piensan y qué objetivos tienen. Tanto desde la disposición mobiliaria hasta su accionar, reflejan constantemente la importancia que le dan a las infancias y la forma que tienen de “homenajearla”. La presencia física en la biblioteca de personas tan cercanas al hito fundante, como Paula, refuerza el lazo social tanto dentro de la organización como hacia el afuera, lo que permite generar un vínculo casi de forma instantánea, sumado a la comunicación institucional adoptada para difundir la historia del nacimiento de la organización.

Además, a lo largo de estos años Del otro lado del árbol ha logrado transmitir sus ideales para aportar a la conformación de otras bibliotecas, inaugurando más de 7 sedes autónomas en la provincia de Buenos Aires, hasta el momento. La manera de comprender las infancias y la

forma de lograr que las personas durante esta etapa de su vida pasen momentos de juego, disfrute, placer, felicidad y “sol”, son las premisas básicas que comparten todas estas sedes. La manera particular de accionar y de cuestionar el adultocentrismo, que rige las dinámicas sociales de la sociedad moderna actual, contribuyen a que esta biblioteca sostenga el alcance y el reconocimiento que fue construyendo a lo largo del tiempo.

## Fuentes

Bianchi, M. C. (23 de septiembre de 2020). María del Carmen Bianchi: En 150 años hemos atravesado muchísimas vicisitudes, pero las bibliotecas populares y la Conabip siguen acá. Ministerio de Cultura. <https://www.cultura.gob.ar/maria-del-carmen-bianchi-en-150-anos-paso-de-todo-pero-las-bibliotecas-9529/>

Biblioteca popular Del otro lado del árbol (s. f.). *Abremundos*.  
<https://web.archive.org/web/20180813134359/http://delotroladodelarbol.org.ar/index.php/abremundos>

Biblioteca popular Del otro lado del árbol (s. f.). *Enlace con jardines y escuelas*.  
<https://web.archive.org/web/20180813131830/http://delotroladodelarbol.org.ar/index.php/enlace-escuelas>

Biblioteca popular Del otro lado del árbol. (s.f.). *Había una vez un sueño....*  
<https://web.archive.org/web/20180825065408/http://www.delotroladodelarbol.org.ar/index.php/quienes-somos/habia-una-vez-un-sueno>

Biblioteca popular Del otro lado del árbol (s.f.). *La carta de Paula*  
<https://web.archive.org/web/20180905203746/http://delotroladodelarbol.org.ar/index.php/quienes-somos/quienes-somos/2-uncategorised/19-la-carta-de-paula>

Biblioteca popular Del otro lado del árbol (s. f.). *Quiénes somos*.  
<https://web.archive.org/web/20180824015707/http://www.delotroladodelarbol.org.ar/index.php/quienes-somos/quienes-somos>

Comisión Nacional de Bibliotecas Populares. (s.f.). Institucional. Sobre la CONABIP. Ministerio de Cultura. <https://www.conabip.gob.ar/node/35#overlay-context=node/13>

Kriscautzky, P. (s.f.) Proyecto: Del Otro Lado del Árbol...Mucho más que una biblioteca. Fundación Santillana.  
<http://www.fundacionsantillana.com/PDFs/2.%20Segundo%20Premio%20-%20Carla%20Andrea%20Costamgana.pdf>

Mannarino, J. M. (13 de mayo de 2019). La conmovedora historia de la maestra que abrió una biblioteca popular para niños en un parque tras perder a su hija. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/sociedad/2019/05/13/la-conmovedora-historia-de-la-maestra-que-abrio-una-biblioteca-popular-para-ninos-en-un-parque-tras-perder-a-su-hija/>

Supera, J. (28 de julio de 2013). Un recuerdo lleno de luz. *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/un-recuerdo-lleno-de-luz-nid1604547/>

## **Bibliografía**

Castillo Atienza, M. J. (2012). Un análisis del papel actual de la Biblioteca Popular en Argentina como agente promotor de transformación social. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.642/te.642.pdf>

Coller, X. y Garvía, R. (2004), Análisis de organizaciones, Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid: Siglo XXI (Cap. 9)

Frassa, Juliana (2011), Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo”, en Revista Dirección y Organización, n°44, junio 2011, pp.74-85, Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE), Madrid.

Isuani, F. (2021). *El legado de Francisco Suárez, un pionero de la sociología de las organizaciones*. Cuadernos del INAP Año n°26.

Mintzberg, H (1989). Mintzberg y la dirección: Diaz De Santos.

Pagani, M. L. (2010). Introducción a las organizaciones públicas: marco conceptual y dimensiones de análisis. En VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Petit, M. (2001) *Lecturas: del espacio íntimo al espacio público* México: Fondo de Cultura Económica

Planas, J. y Dorta, A. (2019). Historia de las bibliotecas e historia del campo bibliotecario en la Argentina (1870-1910). Aspectos metodológicos y conceptuales. En

Miguel, S. (coord.) (2019), *Actas de las V Jornadas de Intercambio y Reflexión acerca de la Investigación en Bibliotecología* (2017: Ensenada). La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. (Trabajos, comunicaciones y conferencias; 38). Disponible en

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.725/pm.725.pdf>

Roitter, M. (2004). El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. En Mato, D. (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES.

Schlemenson, Aldo (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional. Buenos Aires: Paidós (Introducción; cap. 4 y 6).