

Facultad de Ciencias Económicas - UBA
Especialización en Administración de Organizaciones del
Sector Cultural y Creativo

**Modelos de autogestión en las artes visuales en la
Ciudad de Buenos Aires- Período 2005-2015.**

María Paz Segura

2015

Índice:

1. Introducción.	3
1.1. Objetivos.	4
1.2. Marco Teórico.	4
1.3. Estado de la cuestión.	10
2. Descripción y análisis de casos.	11
2.1. Metodología y acercamiento al campo.	11
2.2. Descripción de casos.	12
2.3. Análisis.	25
2.3.1. Cuadro comparativo de casos de estudio.	30
2.4. Clasificación de modelos de autogestión en las artes visuales.	32
3. Conclusiones.	34
4. Bibliografía.	36
5. Anexos.	38
5.1. Comunicación externa.	38
5.2. Declaración de misión.	42

Modelos de autogestión en las artes visuales en la Ciudad de Buenos Aires- Período 2005-2015

Palabras clave: Autogestión; artes visuales; modelos de gestión.

1. Introducción

En la última década, han surgido nuevos proyectos dedicados a difundir arte contemporáneo y cierta integración e interrelación de disciplinas del arte. En todas ellas, se observa un crecimiento de la actividad independiente. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la mayor cantidad de proyectos presentados en ferias de arte en la sección destinada al barrio joven, en el aumento de festivales, encuentros y programas de fomento a emprendimientos culturales.

En el presente estudio, se investigaron los modelos de autogestión, característicos de la actividad independiente, en el campo de las artes visuales en la Ciudad de Buenos Aires, en el período comprendido entre el año 2005 y el 2015.

Con el objetivo de construir una clasificación que dé cuenta de diferentes formas de aplicación de la autogestión en las artes visuales en la Ciudad de Buenos Aires en la última década (2005-2015), se realizó un relevamiento y análisis de las organizaciones autogestionadas, nacidas a partir del 2005, que se encuentran localizadas en la Ciudad de Buenos Aires o bien que desarrollan su actividad en la misma, que se encuentran en internet, se autodefinen como “organizaciones autogestionadas” o “independientes” o se las consideró como tales a partir de su análisis.

Se buscó detectar y analizar los modelos de gestión de cada organización a partir de la investigación de los motivos de su surgimiento, quiénes la integran, su estructura y formas de funcionamiento, cómo son las relaciones interpersonales hacia el interior y exterior, cómo es la toma de decisiones y las características que definen la identidad de cada organización.

Existe bibliografía relacionada con proyectos emergentes en el mundo de las artes visuales, formas de trabajo colectivas y organizaciones autogestionadas. Sin embargo, estos estudios en general se focalizan en los cambios de las formas de producir obras de arte (por ejemplo: el surgimiento de colectivos de artistas) y en nuevos mecanismos de circulación y difusión en las artes visuales (por ejemplo: ferias, bienales, circuitos alternativos, nuevos espacios físicos) y no en los modelos de gestión implementados. Por lo tanto, el presente estudio trata una temática escasamente abordada: la autogestión en las artes visuales desde el análisis de los modelos de gestión, entendidos como los distintos estilos para coordinar los recursos, las relaciones y el trabajo.

1.1 Objetivos: el presente estudio persigue los siguientes objetivos:

- **General:** Reconocer y analizar los diversos modelos de autogestión de organizaciones dedicadas a las artes visuales, en la Ciudad de Buenos Aires, en el período 2005-2015.
- **Particulares:**
 - Contextualizar el surgimiento de nuevas formas de gestión en las artes visuales en la Ciudad de Buenos Aires en la última década (2005-2015).
 - Definir las implicancias del concepto “Autogestión” desde la perspectiva de Fallacara (2012).
 - Relevar organizaciones basadas en estos tipos de gestión en la Ciudad de Buenos Aires, nacidas a partir del año 2005.
 - Generar una clasificación de las organizaciones relevadas que dé cuenta de la existencia de diversos modelos de autogestión.
 - Analizar casos que ejemplifiquen y aporten a la comprensión de las categorías postuladas.
 - Sentar las bases para nuevos estudios que aporten propuestas a los modelos de autogestión en las artes visuales.

1.2 Marco teórico:

En el presente estudio, se han investigado organizaciones que, conceptualmente, se relacionan con lo que Raymond Williams (1997) define como “formaciones”, aludiendo a aquellos movimientos y tendencias que se establecen a la par de las instituciones y poseen cierta influencia, a veces decisiva, en la cultura. Las organizaciones que han sido objeto de esta investigación pertenecen a un grupo que se establece por fuera del circuito institucionalizado y que, a la vez, genera sus propias formas de legitimación. Estas organizaciones son independientes, autogestionadas y, en su mayoría, se distinguen por la producción y difusión arte contemporáneo y experimental.

Se ha tenido en consideración, además, la perspectiva de María José Herrera (S/D) con respecto a los emprendimientos de artistas y al artista como gestor. Los artistas, por medio de sus emprendimientos, inciden en el desarrollo de la cultura a partir de la simple manifestación de intereses compartidos por un grupo, promueven un discurso artístico sostenido de manera colectiva y su forma de gestionar es parte de este discurso. El artista, como gestor, toma otro rol (y en algunos casos roles múltiples) y se convierte en vanguardista. En términos de Burger (1987):

“con los movimientos de vanguardia, el subsistema artístico alcanza el estadio de la autocrítica. El dadaísmo, el más radical de los movimientos de la vanguardia europea, ya no critica las tendencias

artísticas precedentes, sino la institución arte tal y como se ha formado en la sociedad burguesa. Con el concepto de institución arte me refiero aquí tanto al aparato de producción y distribución del arte como a las ideas que sobre el arte dominan en una época dada y determinan esencialmente la recepción de las obras.”

En este sentido, el artista gestor y quienes integran los emprendimientos de artistas, buscan actuar en forma independiente, saltar los procesos de la institución para establecer los suyos propios, que consideran más legítimos, y establecer su círculo de influencia. Las prácticas emprendidas ya no sólo abarcan la producción sino que contemplan otras como la difusión y comercialización.

Con respecto al concepto de autogestión, Fallacara (2012) presenta una definición del término, basado en diversas experiencias de emprendimientos productivos. La autora plantea que la autogestión es la gestión que está a cargo de los trabajadores sobre su unidad de trabajo, sin la existencia de capitalistas ni gerentes. En las organizaciones autogestionadas, los trabajadores desarrollan sus propios procesos de trabajo y no adoptan formas jerárquicas sino que son organizaciones dinámicas, donde los propios trabajadores definen colectivamente bajo qué normas y reglas se regula la producción, cuál es el uso del excedente, la comercialización y el modo de relacionarse con la sociedad. De acuerdo con la autora, con la autogestión no existe la plusvalía. Los trabajadores deciden colectivamente y llevan a la práctica todo aquello que compete a su trabajo. Fallacara (2012) define al cooperativismo como empresas sociales cuyas dos principales características son la propiedad colectiva y el control democrático.

Pamela Desjardins (2012) analiza la auto-gestión colectiva de artistas en el arte contemporáneo, refiriéndose a grupos que poseen dinámicas similares de trabajo y organizan estrategias para obtener recursos, financiamiento y así llevar a cabo sus propuestas. De acuerdo con la autora, el modo de trabajo se caracteriza por ser horizontal, marcado por la independencia y cierta distancia de las instituciones. Los proyectos de auto-gestión colectiva buscan generar espacios y nuevos canales de distribución por medio de exhibiciones, eventos, uso del espacio público y lugares de encuentro, entre otros. De esta forma, se plantean como plataformas de intercambio e investigación, basados en una gestión alternativa a la institucional.

El campo de las artes visuales no cuenta con una definición oficializada de lo que puede ser entendido como actividad independiente, tal como sucede en otras disciplinas artísticas. En el caso de las artes escénicas, la Ley 14.037 presenta una definición de la actividad teatral independiente y de los trabajadores del teatro independiente que puede ser tomada como antecedente a fin de lograr una definición aplicable autogestión y gestión independiente en las artes visuales. La ley establece en su artículo tercero, que se entiende por actividad teatral independiente a la actividad teatral que

reúne las siguientes características: a) Independencia funcional, orgánica, económica o jerárquica de instituciones u organismos públicos municipales, provinciales o nacionales, y de empresas privadas de cualquier índole. b) Gestión autónoma. c) Organización democrática. Asimismo forman parte de la actividad teatral independiente, las creaciones, investigaciones, documentaciones y enseñanzas que reúnen las características establecidas en este artículo.

Con el objetivo de abordar los casos de estudio de la presente investigación específicamente desde la perspectiva de la gestión, se decidió basar el análisis en conceptos estudiados por Robbins, S y Coulter, M (2005) en torno a la administración de organizaciones como: la estructura, el diseño estructural, la comunicación, las relaciones, la planificación, la operación y el liderazgo. Son conceptos que permitirán establecer variables que translucen diferentes modos de gestionar.

CONCEPTOS DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES	
DISEÑO ESTRUCTURAL	Especialización/ Departamentalización/ Cadena de mando/ Amplitud del control/ Centralización y descentralización/ Formalización
ESTRUCTURA	Mecanicista/ Orgánica/ Simple/ Funcional/ Divisiones/ Equipos de trabajo
RELACIONES	Internas: Miembros de la organización / Externas: Gobierno, competidores, proveedores, instituciones del campo, sindicatos, etc.
DECISIONES	Racionalidad Programación Estilos: Directivo/ Analítico/ Conceptual/ Conductual
PLANIFICACIÓN Y OPERACIÓN	Formal/ Informal Planes Estratégicos/ Operativos Largo/ Mediano/ Corto plazo Asignación de recursos Presupuesto/ Programación/ Punto de equilibrio Administración estratégica Misión y visión/ Análisis interno y externo/ Implementación/ Evaluación
COMUNICACIÓN	Formal/ Informal Ascendente/ Descendente/ Lateral/ Diagonal
LIDERAZGO	Autocrático/ Democrático/ Laissez-Faire

Fuente: María Paz Segura (2015) en base a Robbins, S y Coulter, M (2005).

Estructura y diseño estructural

Los autores definen a la estructura organizacional como la distribución formal de los empleos en una organización y al diseño organizacional como el proceso por el cual se define la estructura, lo cual, requiere decidir sobre la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización y descentralización, y la formalización.

La especialización del trabajo refiere al grado en el que las actividades de una organización se encuentran divididas en tareas separadas y cada persona se hace cargo de una de ellas.

La departamentalización consiste en la forma en la cual se agrupan las tareas que puede ser, por ejemplo, funcional, geográfica, por productos, por procesos, o por clientes.

La línea de autoridad que existe entre los niveles de una organización es la cadena de mando y la amplitud del control corresponde a la cantidad de personas que puede dirigir una persona.

La centralización y descentralización refiere al grado en el que se concentra la toma de decisiones. Cuando las decisiones son tomadas con escasa o nula participación de los niveles inferiores, entonces, la toma de decisiones es centralizada. De lo contrario, es descentralizada. Un concepto que los autores relacionan con la descentralización es el empowerment que es el aumento de poder que se brinda a los empleados en la toma de decisiones.

Los autores también plantean que una organización presenta mayor grado de formalización cuanto más estandarizados estén los trabajos, es decir, cuantas más normas y procedimientos guíen el comportamiento.

A partir de las elecciones que se hagan con respecto a las variables del diseño organizacional, los autores plantean que las estructuras organizacionales pueden ser mecanicistas, orgánicas, simples, funcionales, conformadas por divisiones o por equipos de trabajo.

En el primer caso, la estructura mecanicista es rígida y controlada, la departamentalización y la amplitud del control es reducida, la especialización alta y presenta poca participación en la toma de decisiones. Las organizaciones orgánicas poseen una estructura adaptable y flexible. En este caso, la división del trabajo no implica estandarización sino que los empleados tienen poder sobre su trabajo, requieren reglas formales mínimas y poca supervisión.

Asimismo, los autores plantean que las organizaciones pueden tener estructuras simples si poseen escasa departamentalización, grandes amplitudes de control, autoridad centralizada y poca formalización y que este tipo es frecuente en las empresas pequeñas en las que el dueño y el gerente son la misma persona. Por otro lado, una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.

La estructura de divisiones es una estructura integrada por unidades de negocios separadas. En este sentido, cada división posee cierta autonomía y un gerente de división es responsable del

rendimiento que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

Entre los diseños estructurales contemporáneos, los autores destacan la estructura integrada por equipos de trabajo, en la cual el empowerment es fundamental, no existe una línea de autoridad gerencial. Los equipos tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que consideren más adecuada, son responsables de todos los resultados y del rendimiento de sus áreas respectivas.

Relaciones

Robbins, S y Coulter, M (2005) se refieren a las partes interesadas como “todas las entidades del ambiente externo e interno que son afectadas por las decisiones y acciones de la organización”.

Los administradores de las organizaciones deben reconocer cuáles son estas partes y decidir qué importancia tiene considerar las preocupaciones y las acciones de cada una. Algunos actores son: los empleados, el gobierno, los competidores, los proveedores, instituciones relacionadas al campo de acción, sindicatos, entre otras.

Toma de decisiones

Los autores plantean que las decisiones pueden ser tomadas con mayor o menor racionalidad si se busca mayor o menor objetividad y lógica al seleccionar la alternativa que maximice la probabilidad de alcanzar una meta. Por otro lado, las decisiones pueden ser más o menos programadas. Las decisiones programadas como los procedimientos (conjunto de pasos sucesivos), las reglas (declaración explícita de lo que se puede o no hacer) y políticas (normas para tomar decisiones) se asocian a los problemas estructurados, sencillos, familiares y fáciles de definir. Por el contrario, para los problemas sin estructurar, es decir, los nuevos, que no se repiten, las decisiones no son programadas, no existen soluciones a medida. En el común de las organizaciones, a niveles más bajos en la jerarquía, los problemas suelen ser más estructurados y las decisiones más programadas que las decisiones que toman los gerentes generales o dueños.

Robbins, S y Coulter, M (2005) plantean cuatro estilos de decisores de acuerdo con dos dimensiones: la forma de pensar de quien decide y la tolerancia a la ambigüedad. Quienes toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional, buscan la eficiencia y la lógica, toman decisiones con rapidez y priorizan el corto plazo, no precisan demasiada información y evalúan pocas alternativas, se caracterizan por un estilo directivo. En cambio, quienes toman decisiones tolerando la ambigüedad, consideran más alternativas, precisan mayor información y se caracterizan por la adaptación ante situaciones inusitadas, presentan un estilo analítico. Los decisores con estilo conceptual tienen miradas amplias, buscan varias alternativas, priorizan el largo plazo y las soluciones creativas. Por último, los decisores conductuales, suelen trabajar con los demás, aceptan sugerencias y convocan personas para comunicarse.

Planificación y operación

Los autores se refieren a que la planificación es el establecimiento de una estrategia general para alcanzar metas establecidas y consiste en trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

La planificación puede ser informal si es general, que de acuerdo con los autores, carece de continuidad y es más común en las organizaciones pequeñas. En contraposición, la planificación formal abarca varios años, documentación de metas, participación de los integrantes de la organización y programas concretos de acción para conseguir las metas.

De acuerdo con los autores, los planes pueden ser estratégicos si aplican a toda la organización fijando metas generales u operativos si poseen un detalle de cómo se alcanzarán los planes estratégicos. Asimismo, pueden ser de largo plazo cuando abarcan más de tres años o de corto plazo si son de un año.

Adicionalmente, plantean que la planificación incluye la forma en que se asignan los recursos, lo cual involucra un presupuesto, una programación y un análisis del punto de equilibrio (entre pérdidas y ganancias).

En relación con lo anteriormente mencionado, Robbins, S y Coulter, M (2005) plantean que la administración estratégica es “el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”. En este sentido, se refieren a la identificación de la misión, las metas y las estrategias actuales de una organización, para lo cual, es necesario realizar un análisis externo (de oportunidades y amenazas) e interno (de fortalezas y debilidades) a fin de formular estrategias para ser implementadas y evaluadas.

Comunicación

Robbins, S y Coulter, M (2005) describen que la comunicación es formal si sigue una cadena oficial de mando y es la requerida para la realización del trabajo, sin embargo, en toda organización existen flujos de información que no siguen la estructura, es decir, la comunicación informal. Por otro lado, la comunicación puede fluir en diversas direcciones. La misma fluye en forma descendente si es de un jefe a un empleado y se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a las personas. Asimismo, puede fluir en forma ascendente de los empleados a los jefes, lateral si se lleva a cabo entre personas que se encuentran en un mismo nivel organizacional o diagonal si atraviesa áreas de trabajo y niveles organizacionales.

Liderazgo

Los autores plantean que el liderazgo es “el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. En este sentido, mencionan que los estudios de la Universidad de Iowa presentan tres estilos de liderazgo. El líder autocrático es que tiende a

centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. El estilo democrático es el de un líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación y usar la retroalimentación como una oportunidad. Por último, el estilo *laissez-faire* es el de un líder que deja total libertad al grupo para tomar decisiones.

1.3 Estado de la cuestión:

No se encuentra bibliografía extensa sobre la autogestión en las artes visuales. Sin embargo, algunos estudios ofrecen un primer abordaje del tema.

Magnus Resch (2014) ha realizado una investigación sobre la administración de galerías de arte en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. El autor utilizó una metodología basada en la contextualización del entorno y el mercado de las galerías, entrevistas con expertos, casos de estudio y recursos secundarios. A partir de estas cuatro fuentes, generó una clasificación de las galerías (Garage, Gallery, Fine Arts), estableció sus características y describió un modelo de gestión y sus diversas aplicaciones según el tipo de galería. Los ejes del modelo de gestión delineados por este autor son: propuesta de valor, conceptualización del cliente, comunicación, ganancia, crecimiento, configuración de la competencia, forma organizacional, cooperación y coordinación.

En Argentina, la investigación de Bráncoli (et al., 2010) trata sobre el origen y conformación de organizaciones comunitarias de base territorial (2010). El estudio, presenta datos cuantitativos sobre ese tipo de organizaciones y analiza los motivos de su surgimiento, en especial, en relación a diversas crisis históricas. Entre los principales motivos, se destaca como principal razón de agrupamiento, la motivación personal de hacerlo y luego, la necesidad de supervivencia. El establecimiento de estrategias de grupo permite a las organizaciones, entre otras cuestiones, acceder a beneficios y recursos a los cuales no accederían de forma individual. Por otro lado, los autores plantean que, si bien gran parte de las organizaciones surgen para satisfacer las necesidades básicas, queda demostrado que generan, además, propuestas culturales y recreativas.

Andrea Giunta (2009), por su parte, analiza los sucesos posteriores a la crisis de 2001 en las artes visuales y se refiere, en particular, a la ebullición de colectivos de artistas. La autora sostiene que diferentes sectores sociales han tenido que movilizarse y rearticularse y que, en la época de crisis, existía una sensación de que el trabajo de cada uno ayudaría a mejorar las situación colectiva.

Malena Sofía Fallacara (2012), además, trata el tema de trabajo y autogestión como un modo alternativo de producción, distribución y consumo. Por medio del análisis de emprendimientos de la última década, basados en una organización y funcionamiento autogestivos y cooperativos, reflexiona sobre experiencias que cuestionan el modelo socioeconómico y las lógicas del

capitalismo.

Syd Krochmalny et al. (2014), en el trabajo titulado “Multiplicidad III”, tratan la organización colectiva del arte. En el marco de la tercera de las Jornadas de Multiplicidad, se buscó indagar sobre el desarrollo de las distintas formas de producción, educación y circulación de arte, y activismo artístico para hacer un balance sobre la organización colectiva del arte y la política. El trabajo ofrece 16 casos de estudio sobre agrupaciones de artistas activas desde el 2006 que permite observar diversas prácticas colectivas.

El presente estudio profundiza los relevamientos existentes de organizaciones autogestionadas, con foco en la Ciudad de Buenos Aires y presenta descripciones y análisis de casos, que no sólo permitirán conocer la actividad de cada una sino también sus dinámicas internas. Se pretende aportar claridad al concepto de “autogestión” en las artes visuales. Por otro lado, se busca dar cuenta de problemáticas y puntos comunes de este tipo de organizaciones y de las diversas características que pueden dar cuenta de múltiples formas de aplicación o modelos de autogestión.

2. Descripción y análisis de casos.

2.1 Metodología y acercamiento al campo:

El siguiente estudio se basó principalmente en el desarrollo de un trabajo de campo, consistente en la realización de encuentros personales con los encargados o representantes de las distintas organizaciones, la observación de los espacios, el registro fotográfico y el desarrollo de conversaciones por e-mail; respaldado por consulta y análisis de fuentes bibliográficas.

La primera etapa de este estudio, consistió en la selección de las organizaciones a analizar a partir de un relevamiento llevado a cabo mediante Internet. Para realizar la selección, se optó por aquellas agrupaciones que se autodefinían, a partir de sus páginas webs y su desempeño en prensa y medios, como autogestionadas o independientes y aquellas que se consideró que tenían potencial de incluirse en este estudio por tratarse de organizaciones dirigidas por artistas, por ser organizaciones que no dependen de organismos públicos ni privados o por ser emprendimientos propios de artistas. El primer contacto con todas las organizaciones relevadas se realizó por e-mail. Luego, se coordinó un encuentro presencial o telefónico en caso de ser inviable el primero.

Cada encuentro consistió en una conversación de carácter informal, con objetivo de lograr una conversación fluida, abierta y sincera. Las consultas se realizaron sin seguir un orden estrictamente pautado, sino flexible de acuerdo con los temas desarrollados en la conversación. Los puntos que se buscaron relevar son: motivos de surgimiento de la organización, año de nacimiento, cómo se encuentra constituida (cantidad de personas, profesiones de quienes integran el grupo, nivel de formalidad de la estructura), cómo son las relaciones hacia el interior y hacia el exterior de la

organización, cómo se toman las decisiones estratégicas y operativas (si éstas son tomadas por una persona, consensuadas o divididas), cómo son los esquemas de trabajo y cuáles son las características que aportan identidad a la organización.

Luego de haber realizado 8 encuentros con diferentes organizaciones, se llevó a cabo el análisis de los casos de estudio, estableciendo ejes que facilitaron la construcción de una clasificación de modelos de autogestión que permite dar cuenta de las características comunes y divergentes de la tipología establecida.

2.2. Descripción de casos.

Nombre	RUBY
Actividad	Galería de arte
Ubicación	Belgrano
Entrevistado	Irana Douer, Directora.
Fecha	8/8/2015

Ruby está dirigida por la artista Irana Douer. Nació a fines del 2005 como espacio virtual (web) de exhibición. Para Douer, la intención del proyecto era reconfigurar la tradicional idea del currículum como un filtro y aspiración para artistas y eliminar las categorías jerárquicas que, según ella, parecen dictar el rumbo del arte contemporáneo. En esta primera etapa, Irana se concentraba en la búsqueda de una estética para mostrar y contactar a artistas que conocía y se alineaban con lo que buscaba exhibir. Luego de haber participado en dos ediciones de ArteBA, el público comenzó a consultar dónde podrían visitar las obras que exponía *Ruby* y así fue que en el año 2013 abrió su espacio físico con el fin de exhibir, promover y comercializar obras y proyectos de artistas contemporáneos. El enfoque de *Ruby* está en el artista con oficio, aquel que le presta importancia a lo formal, la técnica y una búsqueda en lo sensible: una especie de artista romántico contemporáneo.

De acuerdo con Irana, desde el comienzo del proyecto, ella busca mostrar lo que le gusta ver y una estética que le interesa mostrar, independientemente de la estética de su obra personal. Asimismo, comentó que actualmente, luego de haber transcurrido unos años gestionando, entiende la existencia de un mercado, con coleccionistas, al que hay atender. Se infiere entonces, que si bien exhibe lo que le gusta, la existencia del mercado influye en sus decisiones y está dispuesta a relacionarse con éste. El haber migrado de un entorno virtual a un espacio físico que denomina como “galería”, trajo consigo que el proyecto haya pasado a tener fines de lucro. Es decir, adicionalmente a exhibir lo que le interesa y considera importante, debe vender y generar ingresos para poder vivir de ello. Por

lo tanto, se relaciona activamente con actores del mercado, por ejemplo, llamando a coleccionistas, organizando inauguraciones, etc.

Motivo de surgimiento de la organización: motivación personal de la artista de crear un proyecto acorde a sus gustos e intereses.

Año de nacimiento: 2005 (nacimiento de la organización con un espacio virtual), 2013 (inauguración de espacio físico).

Cantidad de integrantes: una persona.

Estructura: unipersonal.

Relaciones con otras organizaciones: *Ruby* mantiene relaciones por medio de su directora con artistas, curadores y gestores de otras organizaciones similares. Algunas de estas relaciones surgen a partir de la actividad de Irana como artista y la construcción de relaciones con sus colegas y otras desde Irana como directora de la galería. Por un lado, se observa que la relación con artistas y curadores se canaliza por medio de las exposiciones al invitarlos a formar parte de la programación de *Ruby*. Por el otro, *Ruby* mantiene relaciones con otras organizaciones (residencias, galerías y centros culturales) por medio de JUNTA (Asociación de proyectos y organizaciones culturales autogestionadas e independientes). Según la directora, las relaciones con dichas organizaciones, se dan en un plano de intercambio de información y mediante el establecimiento de reglas comunes. Por ejemplo, pautan porcentajes de comisiones iguales para todas las galerías y permisos para que los artistas se presenten en varios espacios, cuando éstos son exclusivos de una galería. Si bien la intención de integrar JUNTA posee una visión a largo plazo de llevar a cabo proyectos en conjunto, por el momento, la relación tiene utilidad a fin de comentarse entre los espacios las nuevas oportunidades en términos de ferias, financiamiento, inauguraciones, entre otros. De acuerdo con Irana, todas las organizaciones se encuentran en etapas similares, creciendo en un microcircuito. La idea de agruparse es generar mayor difusión e intercambiar datos útiles para gestionar. En cuanto a organismos públicos, no mantiene relaciones estables con ninguno. Con respecto a organizaciones del sector privado, solamente mantiene relaciones con un sponsor para las inauguraciones (Grolsch).

Toma de decisiones: Irana es la única persona que toma todas las decisiones que conciernen a la organización. En el año 2015, por primera vez, invitó a un curador a montar una exposición en la cual él tuvo libertad para la elección de artistas y temática.

Organización operativa: Irana es la única persona que trabaja en la organización, por lo cual su actividad abarca desde el montado de exposiciones, la invitación a coleccionistas y la difusión hasta la atención al público.

Descripción del espacio: Estudio pequeño, con frente vidriado a la calle, pintado en el exterior de

color rosa y en el interior de paredes blancas con un escritorio de madera clara en el interior de un cubo de madera. La sala se encuentra dividida en dos: al frente la exposición actual y en la parte trasera, a la vista, una pequeña trastienda con obras de artistas con los que suele trabajar, integrada con el escritorio de la artista desde el cual gestiona y atiende al público.

Nombre	SPUTNIK
Actividad	Galería de arte
Ubicación	Barracas
Entrevistado	Sylvie Argerich, Directora.
Fecha	8/8/2015

Sputnik funciona como proyecto curatorial y plataforma de difusión para artistas visuales emergentes. Se propone difundir y visibilizar la obra de artistas visuales emergentes, argentinos y extranjeros, que configuran su trayectoria al margen del circuito establecido, proporcionando a la vez un espacio de reflexión e investigación sobre el mundo del arte, sus reglas y sus prácticas.

Sputnik se busca armar un puente entre la escena artística local y las escenas extranjeras. Desde octubre del 2012, han expuesto en el espacio más de 25 artistas de numerosos países como Argentina, Uruguay, Chile, Perú, Francia, España, Inglaterra, Holanda, Alemania e Indonesia.

En la programación priman las propuestas curatoriales experimentales, exposiciones grupales temáticas y desde principios del 2015, exposiciones individuales que abarcan las 4 salas del espacio.

Motivo de surgimiento de la organización: motivación personal de la artista de crear un proyecto acorde a sus gustos e intereses.

Año de nacimiento: 2010.

Cantidad de integrantes: una persona.

Estructura: unipersonal.

Relaciones con otras organizaciones: *Sputnik* se relaciona con otras galerías y organizaciones autogestionadas a través de JUNTA. Sylvie es una de los miembros fundadores de la asociación con lo que posee vocación por construir proyectos junto con las otras organizaciones. Sin embargo, en la actualidad reconoce que JUNTA no está funcionando tal como se la ideó en un comienzo. De acuerdo con Sylvie, la idea original estaba relacionada con proyectos en conjunto, no obstante, cada espacio suele tomar una posición individualista.

Toma de decisiones: La directora es la única persona que toma todas las decisiones.

Organización operativa: Dados los pocos recursos con los que cuenta la organización, la directora decidió no tomar personal para asistirle. Según Sylvie, ha tenido la posibilidad de tomar alguna persona como pasante o asistente en forma voluntaria pero por una convicción ética ha decidido no

hacerlo si no posee los recursos para pagar un sueldo. Es por ello que todas las tareas que conciernen a la organización están a cargo de la directora.

Nombre	LA VERDI
Actividad	Residencia de artistas visuales que funciona también como espacio cultural abierto al público en ocasión de eventos como encuentros con artistas, debates, cine y encuentros sociales.
Ubicación	La Boca
Entrevistado	Ana Gallardo, Directora.
Fecha	12/08/2015 y 15/08/2015.

Actualmente *La Verdi* se encuentra en una casa centenaria junto al Teatro Verdi de La Boca. Allí trabajan: Gallardo, Carolina Fusilier, Gabriel Chaile, Ramiro Quesada Pons y el colectivo “Las Sin Futuro”. Alquila la casona mediante la Ley de Mecenazgo. Los artistas no pagan alquiler ni impuestos y la manera de devolver lo que es recibido, es habilitar el espacio para los demás y construir una cadena de favores. “Tenemos una obligación para con los otros”, señala Gallardo. El plan es armar actividades convocando a colegas: conciertos, performances, charlas, y, aunque no hay sala de exposición, los artistas ceden sus talleres para que expongan invitados.

Motivo de surgimiento de la organización: motivación personal de la artista creadora del proyecto, Ana Gallardo, y surgimiento de una oportunidad. Un grupo de coleccionistas allegados a la artista ofrecieron un espacio (anterior a la locación actual) para ser habitado por artistas y la posibilidad de Ana para gestionarlo.

Año de nacimiento: 2014.

Cantidad de integrantes: siete personas que habitan el espacio e integran la organización en forma permanente y una persona, conocida de Ana Gallardo, que asiste en lo que sea necesario.

Estructura: si bien no poseen una estructura formal, informalmente Ana Gallardo dirige la organización. Siendo la creadora del proyecto y la persona más adulta del grupo, según Gallardo, ella ejerce un liderazgo maternal.

Relaciones internas: las relaciones entre las personas que integran el grupo son cercanas, informales, de compañerismo y dictadas por la convivencia cotidiana. Si bien cada artista trabaja en su propio taller y proyecto, existen relaciones de colaboración, en especial en ocasiones de eventos abiertos al público, todos los artistas colaboran con las tareas de montaje y atención al público.

Relaciones con otras organizaciones: Con respecto al sector público, se observa cierta relación con el Gobierno de la Ciudad. Si bien no son relaciones estables ni sólidas, surgen en el marco de los beneficios de la Ley de Mecenazgo y por estar ubicados en el Distrito de las Artes. El Banco City es quien los apoya mediante Mecenazgo. Con respecto al sector privado, las relaciones son las

que establece principalmente Ana Gallardo con coleccionistas y en la búsqueda de sponsors para proyectos concretos. Con respecto a otras organizaciones culturales, de acuerdo con Gallardo, La Verdi no acostumbra a realizar coproducciones. El intercambio se relaciona, en su mayoría, con la invitación de artistas. Otro tipo de relaciones son las que aportan a La Verdi los artistas que trabajan allí con otros artistas, coleccionistas y personas del sector cultural que acuden al espacio.

Toma de decisiones: Las decisiones relacionadas a la gestión de la organización, administrativas, de financiamiento, de tipos de proyectos ofrecidos por el grupo, son tomadas por Ana Gallardo. La mayoría de las decisiones, en especial relacionadas a las actividades de *La Verdi* son participativas y consensuadas con el grupo, sin embargo, Ana reconoce que es quien termina tomando la decisión final.

Organización operativa: Si bien no existe una estructura formal, se demuestra el reconocimiento de las tareas que realiza cada uno, que no son obligatorias sino orientadas por una cierta “ética de la colaboración”. Todas las tareas relacionadas a las actividades ofrecidas en *La Verdi*, como exposiciones, talleres y encuentros, son realizadas por todos los artistas que trabajan en *La Verdi* y con ayuda de personas conocidas. No existen roles predeterminados sino que existe un lema de colaboración de todos para hacer funcionar el espacio. Las tareas relacionadas a la búsqueda de financiamiento y contactos institucionales quedan en manos de Ana Gallardo.

Nombre	ARGENTO
Actividad	Galería de arte.
Ubicación	No posee espacio físico.
Entrevistado	Jazmín Saidman, Directora.
Fecha	20/08/2015

Argento Galería es un proyecto de difusión de propuestas de arte contemporáneo. Surgió a partir de la necesidad de crear una plataforma de expansión para artistas jóvenes argentinos. Actualmente se desarrolla en una plataforma virtual (<http://argentogaleria.com.ar/>), mantiene una convocatoria abierta durante todo el año y cuenta con una Fan Page de Facebook, en la cual semanalmente publica exhibiciones de los artistas de la galería, generando así un contacto regular y directo.

Los artistas que participan en la web son argentinos, en línea con la idea de descentralizar lo que ocurre en Buenos Aires. En un comienzo los participantes fueron solo de GBA, pero gracias al perfil de plataforma virtual, el proyecto fluyó de una manera rápida, llegando a artistas de Córdoba, Tucumán, San Juan, Chaco, etc.

Los objetivos de *Argento Galería* son: acercar el arte contemporáneo al público de manera fluida; difundir y apoyar las diversas manifestaciones artísticas actuales; realizar residencias, charlas y

muestras; promover a la valoración de las producciones artísticas contemporáneas para construir una plataforma de acción desde la cual los artistas puedan promocionar sus obras y que, en un futuro, pueda significar un punto de referencia en el mapa cultural del país.

Motivo de surgimiento de la organización: motivación personal de la artista creadora del proyecto.

Año de nacimiento: 2012.

Cantidad de integrantes: una persona.

Estructura: unipersonal.

Relaciones con otras organizaciones: *Argento Galería* se relaciona principalmente con otros proyectos y organizaciones autogestionadas a través de JUNTA. Asimismo, de acuerdo con cada actividad, Jazmín establece relaciones con personas u organizaciones facilitadoras de recursos o con las que co-producen proyectos. Por ejemplo, cuenta Jazmín que está realizando una exposición que se llevará a cabo por primera vez en Herbario, organización con el cual busca construir una relación para generar proyectos futuros en conjunto. No cuenta con relaciones estables ni que generen dependencia económica ni política con alguna dependencia pública ni organización privada.

Toma de decisiones: Jazmín es la creadora y gestora de *Argento Galería*, con lo que, es la persona que toma todas las decisiones concernientes a la organización. De acuerdo con Jazmín, las referentes a los proyectos a llevar a cabo dentro de dos años o planes de crecimiento predeterminados no son planificadas con demasiada anticipación. La artista comenta que, en general, los proyectos que decide realizar, surgen a partir de oportunidades que se presentan y toma el desafío.

Organización operativa: Jazmín es quien programa los proyectos que se van a realizar, como exposiciones o residencias, realiza toda la producción, difunde las actividades, consigue los fondos, recursos materiales y toda otra acción que fuera necesaria. Debe distribuir su tiempo dado que además de a *Argento*, se dedica a la producción de su obra como artista. La mayoría de las tareas que requiere *Argento* son factibles de ser realizadas por internet, en especial porque la mayor actividad está en la página web (galería virtual). En caso de proyectos que requieran espacio y tiempo físicos (por ejemplo la residencia de artistas realizada en el 2014 en la Ciudad de las Artes en Córdoba), si bien ella actúa como productora del proyecto, busca contar con la colaboración de quienes participan. Confiesa que en algunas ocasiones, se le dificulta dividir su tiempo entre la gestión y la producción de su obra. Por ejemplo, actualmente, se encuentra becada por la universidad Di Tella, programa que consume gran parte del tiempo disponible para dedicar a *Argento Galería*.

Nombre	LA ENE
Actividad	Museo de Arte Contemporáneo.
Ubicación	Barrio Norte, Galerías Patio del Liceo.
Entrevistado	Santiago Villanueva, Responsable de Educación.
Fecha	31/08/2015

Motivo de surgimiento de la organización: *La Ene* surgió de la motivación personal de sus fundadoras, Gala Berger y Marina Reyes Franco, pero a su vez, por la visualización de carencias concretas que necesitaban ser satisfechas: por un lado, la ausencia de un Museo de Arte Contemporáneo en la Ciudad de Buenos Aires y por el otro, una institucionalidad estanca que no ofrecía posibilidades de desarrollo, experimentación y exhibición a gran parte de los artistas. El surgimiento de la *La Ene* se basó en la idea de poner de manifiesto las carencias del sistema del arte local y la propuesta de soluciones concretas.

Año de nacimiento: 2010.

Cantidad de integrantes: El equipo estable está conformado por 5 personas al cual se suman al menos 7 colaboradores.

Estructura: *La Ene* posee la estructura clásica de un museo, demuestra áreas diferenciadas de acuerdo a las funciones clásicas de estas instituciones. Sofía Dourron, en la Dirección; Gala Berger, a cargo de Colección e intercambios; Marina Reyes Franco, en Relaciones Institucionales; Santiago Villanueva, como responsable del Área de Influencia Ampliada (Educación); Javier Aparicio, en Comunicación y Financiamiento; Francisco Medail y Martín Greco, como coordinadores de las jornadas de arte contemporáneo y Ma. Inés Ferreti, Oriana Lozano, Ezequiel Weimer, Sofía López y Macarena Ronderos Darcy como mediadores.

Relaciones internas: La comunicación entre los miembros del equipo es fluida e informal y las relaciones se dan en un marco de confianza respecto a la profesionalidad y responsabilidad con la cual cada persona realiza su trabajo, es por esto que cada uno posee el empowerment necesario para conducir su área. Por otro lado, algunas de las personas que integran el equipo se conocían antes del nacimiento de *La Ene*, lo cual, aumenta el grado de confianza entre ellos.

Relaciones con otras organizaciones: *La Ene* es una organización que se define por desarrollar su actividad en el límite entre lo institucional y lo alternativo, independiente y autogestionado. Es por esto que mantiene relaciones con varios tipos de organizaciones y su actividad en sí misma tiene sustento en el establecimiento de esa red de relaciones. Por un lado, se observa que la mayoría de las relaciones que afectan a la producción se establecen con organizaciones de características similares a *La Ene* y en general, de acuerdo con Villanueva, son con organizaciones extranjeras (lo

cual tiene que ver con el hecho de que en Argentina no exista una organización igual). Por ejemplo, la exposición actual, “El museo detrás de la pared”, es una coproducción con el MOM (Museums of museums). Otro tipo de relaciones se establecen con los museos institucionalizados, por un lado, de crítica hacia la institución y por el otro, de demostración del conjunto de interacciones que pueden generarse. En este sentido, *La Ene* es un museo que critica lo institucional pero es capaz de relacionarse con la institución a fin de ofrecer propuestas nuevas que resuelven las problemáticas planteadas. Un ejemplo es la muestra realizada en el Malba, “C-32 Sucursal”, en el 2014, la cual consistió en un traslado temporal de las actividades de *La Ene* al espacio de Malba, ocupando así la sala del programa Contemporáneo, la fachada y la explanada del museo.

La Ene no posee relación con empresas ni gran cantidad de sponsors. A partir de la incorporación de Javier Aparicio al equipo, se está profundizando la búsqueda de financiamiento, lo cual, los lleva a establecer relaciones con más organizaciones. En este sentido, se orientan a la búsqueda de relaciones estables de apoyo con instituciones de todo tipo, no solamente empresas, por ejemplo, fundaciones con intereses alineados con el museo.

Toma de decisiones: la mayoría de las decisiones que afectan al museo son consensuadas entre el equipo estable y existe la figura de una dirección que toma decisiones finales.

Organización operativa: Los miembros del equipo estable cumplen funciones diferenciadas. Sin embargo, todos se encuentran al tanto de lo que se está llevando a cabo en todas las áreas. Establecen reuniones periódicas cada 15 días para coordinar temas generales de la organización y pautas para las diferentes áreas en las que luego cada responsable trabaja en forma individual. En lo que refiere a las exposiciones, las mismas son originadas en conjunto. Cada uno sigue encargado de su área particular y se establece un miembro del equipo que lidera la exposición (que luego rota en la próxima). El equipo trabaja la mayor parte del tiempo desde fuera del museo en ambientes diversos. Todos los integrantes poseen otros trabajos a la par, con lo que los horarios son flexibles y cada uno organiza sus tiempos. Todos procuran asistir al espacio al menos una vez por semana para supervisar las exposiciones y coordinar a quienes atienden al público. Existe un grupo de colaboradores que son quienes atienden al público y trabajan en el espacio en forma voluntaria. Al tratarse de una organización abierta a recibir proyectos de otras personas, en numerosos casos, quienes traen esos proyectos, son quienes luego colaboran en el espacio.

Nombre	HOLBOX
Actividad	Galería de fotografía.
Ubicación	Palermo, actualmente puertas adentro.
Entrevistado	Julia Ramos, Directora.
Fecha	07/09/2015 por mail.

Holbox Photo Gallery es una galería situada en Buenos Aires, Argentina, dedicada exclusivamente a la fotografía. Trabaja en la organización de exhibiciones y en ferias, a nivel nacional e internacional, utilizando su página web como principal plataforma de comunicación y contacto. La galería se enfoca en promover el coleccionismo de fotografía en Argentina. De acuerdo con Julia, les gusta ayudar a las personas a ver y entender la fotografía; asesoran a cada individuo según sus necesidades para que puedan dar ese primer paso hacia el coleccionismo.

Motivo de surgimiento de la organización: Surgió cuando Julia estaba terminando de estudiar fotografía profesional y tenía la motivación personal de que exista una galería exclusivamente dedicada a la fotografía en Buenos Aires. Además, quería brindar un espacio a los fotógrafos emergentes ya que, normalmente, les es difícil conseguir la representación de una galería.

Año de nacimiento: *Holbox Photo Gallery* surgió a fines del año 2011 y abrió sus puertas al público en marzo 2012. Actualmente trabaja puertas adentro.

Cantidad de integrantes: una persona.

Estructura: unipersonal.

La formación de Julia es en fotografía profesional, junto con una base en economía y finanzas. En la práctica, asegura que la mayor parte de sus conocimientos los aprendió de las personas que la rodean y profesionales que consulta, y no tanto por estudiar formalmente. “Me apasiona el manejo de negocios y empresas y fui formándome en distintos rubros a medida que fue siendo necesario”.

Cuando hay una exhibición, suele sumarse un ayudante de producción. En algunos casos, también se suma un curador, seleccionado por Julia, para una situación en particular.

Relaciones internas:

Las relaciones internas dependen del equipo con el que se encuentre trabajando ya que puede variar de acuerdo con el proyecto. Por ejemplo, cuando realizó la exhibición con Klon, tomaban las decisiones entre tres personas y nadie tenía más voto que otro.

Relaciones con otras organizaciones:

La relación más estable que tiene *Holbox Photo Gallery* es con la organización JUNTA. Sin embargo, actualmente no están realizando proyectos. De acuerdo con Julia, en este momento, no se está activamente buscando entablar relaciones con organizaciones, empresas, personas, etc.

Por otro lado, mantiene relaciones con todos los fotógrafos que expusieron con *Holbox Photo Gallery*. Trata de mantenerse al tanto de sus proyectos y trabajos, y se reúne en un café periódicamente a fin de estar actualizada, al menos intercambia mails.

Toma de decisiones:

En caso de que el proyecto sea sólo de *Holbox Photo Gallery*, las decisiones están a cargo de Julia. De todos modos, confiesa que es joven (25 años) y no se considera experta ni autosuficiente con lo que precisa de la colaboración de otras personas. Considera que siempre hay alguien que sabe más que uno y puede ayudar. Le gusta absorber todos los conocimientos posibles y estar abierta a sugerencias de otras personas. Tiene varias personas de confianza, cuya opinión respeta y es a quienes consulta. También dialoga con los artistas y trata de que estén todas las partes de acuerdo con las decisiones.

Organización operativa:

En cada caso, es distinto. En el caso de la exhibición en el museo MACBA, en conjunto con la galería Klon, dividieron las tareas entre los galeristas de Klon (Candela Rubino y Juan Cruz Ortigoza) y Julia Ramos.

Organizaciones con las que se identifica:

Actualmente, Julia reconoce que *Holbox Photo Gallery* se identifica con Rea One Day Gallery (de Sebastian Muñoz), en el punto de que ninguno de los dos proyectos tiene espacio físico y el ingenio los guía a la hora de realizar exhibiciones en distintos lugares.

De acuerdo con la directora de *Holbox Photo Gallery*, una vez cerrada al público, la galería, continuó realizando exhibiciones en todo tipo de espacios. Por ejemplo, realizó algunas en su propia casa y funcionó. En este sentido, se identifica con art dealers que no tienen espacio físico y que trabajan desde sus hogares.

Organizaciones con las que no se identifica:

Holbox no se identifica con los proyectos que venden arte puramente comercial. Por ejemplo, los que venden un tipo de fotografía que no tiene una búsqueda profunda y de un concepto.

Nombre	PANAL 361
Actividad	Residencia de arte.
Ubicación	Abasto.
Entrevistado	Matías Garber, Director.
Fecha	10/09/2015 y 15/09/2015

Panal 361, se define como un universo creativo que cuenta con más de 30 talleres donde trabajan diariamente artistas, diseñadores y creativos de diferentes disciplinas.

Parte de la identidad de *Panal 361* se encuentra en el diálogo, el cruce y la interdisciplina. El desarrollo de los artistas emergentes y el intercambio con los artistas ya consagrados que habitan los talleres resulta ser parte vital de la misión de la organización.

Los estudios se alquilan a los artistas que son seleccionados. Cada estudio tiene su llave y su portero eléctrico y hay espacios de uso común. La idea es que cada artista trabaje solo, pero que exista un grupo con el que se encuentre a diario.

Algunos de los artistas que trabajan en *Panal 361* son: Eduardo Medici, Ananké Asseff, Julián Prebisch, Silvina Aguirre, Paula Lifschitz y entre otros.

Motivo de surgimiento de la organización: motivación personal de Matías y Silvana, actuales directores de *Panal 361*.

Año de nacimiento: 2012.

Cantidad de integrantes: El equipo de gestión está integrado por 5 personas y hay más de 30 artistas trabajan en forma permanente en los estudios.

Estructura: *Panal 361* fue impulsado por dos socios, Matías Garber y Silvana Ovsejevich. La estructura actual está conformada por una directora general, Silvana Ovsejevich; una persona encargada de la curaduría y relaciones institucionales, Julieta Penedo; una persona encargada de la producción de exposiciones, tareas operativas y contacto diario con artistas, Sofí; y una persona que asiste en tareas administrativas. De acuerdo con Matías, *Panal 361* ha tenido un crecimiento sumamente orgánico que se ha adaptado a las necesidades de la organización.

Relaciones internas: las relaciones entre el equipo de gestión son fluidas, abiertas, de confianza. Si bien se reconoce un nivel de autoridad entre los directores y el staff, el trato diario es informal. Por otro lado, se mantienen relaciones con los artistas que habitan cotidianamente el espacio y con los que tuvieron su estudio en el pasado. Uno de los focos de la relación con los artistas por parte del equipo de *Panal 361* es asistirlos en la promoción y construcción de su carrera de artistas. En este sentido, los asesoran en la presentación de carpetas, en la organización de exposiciones, entre otros.

Relaciones con otras organizaciones: *Panal 361* se relaciona con organizaciones similares en el exterior del país mediante la realización de proyectos de intercambio. Por ejemplo, llevan realizadas residencias con Art Center en South Florida (Estados Unidos), CAC Ses Voltes en Palma de Mallorca (España) y Zona 30 en Lima (Perú). A nivel local, se relacionan con personas y organizaciones del sector cultural para la gestión de diversas actividades como talleres, charlas, debates, exposiciones, entre otros. Por ejemplo, realizan en conjunto con la Galería Gachi Prieto el Proyecto PAC para artistas y curadores. Con el sector público se relacionan con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires mediante la Ley de Mecenazgo mediante la presentación de proyectos que luego los llevan a relacionarse con organizaciones del sector privado. *Panal 361* también ha

participado de exposiciones, como invitados, fuera del espacio propio.

Toma de decisiones: Matías y Silvana toman las decisiones más estratégicas o que involucran a la organización a mediano y largo plazo. Las decisiones operativas, relacionadas con la producción tanto de exposiciones como a cotidianidades del espacio físico son habladas con el equipo e incluso cada uno puede tomar sus propias decisiones sobre las tareas diarias. Si bien las decisiones finales las toman Matías y Silvana, se encuentran abiertos a escuchar propuestas y buscan activamente que los artistas sugieran nuevos proyectos y comenten lo que necesitan.

Organización operativa: Cada persona que integra el equipo tiene una función, cada uno sabe lo que debe hacer y sus responsabilidades. Por otro lado, cada 15 días intentan tener una reunión de staff en la cual se conversan los temas generales de *Panal 361*, los nuevos proyectos, las necesidades detectadas por la persona que está más en contacto con los artistas, entre otros. En lo que refiere a las exposiciones, las mismas son coordinadas por el equipo de gestión y también suelen invitar a un curador ajeno a la organización. Si bien cada persona tiene un rol, todos colaboran, incluso los directores pueden realizar tareas de montaje o asistir a algún artista a preparar su espacio o movilizar una obra.

Nombre	GRAFFITIMUNDO
Actividad	Promoción y difusión de arte callejero, galería de arte.
Ubicación	Palermo.
Entrevistado	Melissa, Responsable de galería de arte.
Fecha	12/09/2015

Graffitimundo es una organización sin fines de lucro que brinda apoyo a artistas y genera difusión del arte urbano, callejero y el graffiti, y busca resaltar las particularidades del contexto único de Buenos Aires. Realiza tours guiados y talleres, organiza exposiciones en Buenos Aires y el exterior, gestiona trabajos por encargo y tiene su propia galería de arte llamada “Galería Unión” ubicada en Palermo. Actualmente, se encuentra trabajando en un documental llamado “Paredes blancas no dicen nada” y en un libro sobre el movimiento de arte callejero de Buenos Aires.

Motivo de surgimiento de la organización: motivación personal de los fundadores de *Graffitimundo*.

Año de nacimiento: 2009.

Cantidad de integrantes: 7 personas.

Estructura: A *Graffitimundo* lo compone un grupo de personas con formaciones diversas: en historia del arte, diseño, marketing, arquitectura, comunicación, periodismo y organización de eventos. Hay 4 personas dedicadas full time y 3 part time.

De acuerdo con Melissa, la estructura es consensual y horizontal. El grupo no posee una jerarquía formal, aunque se reconoce informalmente que los dos directores tienen un nivel mayor de jerarquía. La estructura se caracteriza por ser orgánica y por haber cambiado a lo largo del tiempo de acuerdo a las necesidades que surgían y las personas que se incorporaban al equipo.

Entre las posiciones full time se destacan, Mimi, encargada de la planificación y logística de tours, vínculos con agencias de turismo, hostels, hoteles, organización de comisiones, comunicación y difusión de tours y administración de ingresos y egresos relacionados a los mismos; Cecilia, con un rol similar a un gerente general, está en relación con todos los integrantes, resuelve dudas y, por otro lado, se encarga del relacionamiento con artistas y trabajos por encargos; y Melissa que es la encargada de la galería con la galería.

Relaciones internas:

Las personas que se han integrado al equipo han permanecido en el equipo, con lo que, han encontrado forma de trabajar juntos y son relaciones de gran confianza. De acuerdo con Melissa, algunos roles han cambiado ya que los directores han dado libertad en experimentar diferentes tareas y que las responsabilidades pasen de esta forma a quienes mejor hacen cada tarea.

Relaciones con otras organizaciones:

Graffitimundo trata en forma cotidiana con personas extranjeras y locales que asisten a los tours, interesados en comprar obras de arte y con investigadores que solicitan información

Entre las relaciones estrechas que mantiene con otras organizaciones, se destacan proyectos que se conectan con Graffitimundo desde la temática y el tipo de proyecto. Por ejemplo, posee una relación estrecha con Hollywood en Cambodia (colectivo de colectivos de artistas). Ambos difunden sus actividades y, además, los tours de Graffitimundo suelen finalizar en el espacio de Hollywood en Cambodia.

Otro tipo de relaciones son las que surgen en forma puntual por proyectos. Por ejemplo, un proyecto en conjunto con una organización social de La Boca para la renovación del Pasaje Garibaldi.

Por otro lado, Graffitimundo mantiene relaciones estables y de colaboración (aunque no estrechas, tal como las mencionadas anteriormente) con el Instituto de Arte de Google, mediante Google Street Art.

Actualmente, buscan fortalecer y generar relaciones con empresas como Sintoplast (pinturas) a fin de que sean sponsors de Graffitimundo a cambio de promoción de sus productos.

Con respecto al sector educativo, mantienen relaciones con escuelas. Estas relaciones, de acuerdo con Melissa, son estables en el tiempo y de confianza.

No mantienen relaciones estrechas con el sector público.

Toma de decisiones:

Las decisiones más importantes de Graffitimundo las toman los directores. Sin embargo, cada persona tiene libertad sobre su área de acción. De acuerdo con Melissa, la carencia de una estructura formal algunas veces dificulta la toma de decisiones y la resolución de dudas.

No hay planificación a largo plazo ni un mensaje impartido desde los directores con respecto a una visión en conjunto y de planes de acción consensuados.

Organización operativa:

No realizan reuniones operativas o “de staff” para ponerse al tanto de lo que están realizando las distintas personas del equipo. No existen descripciones de las tareas de los distintos puestos de trabajo, sino que cada uno sabe lo que debe hacer. Se reúnen presencial y esporádicamente pero no tienen la rutina de hacerlo.

2.3. Análisis.

Autogestión

El concepto de “Gestión”, de acuerdo con la Real Academia Española (2014), significa “acción y efecto de administrar”. De acuerdo con Robbins, S y Coulter, M (2005), “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. En línea con este concepto, el gestor o manager es la persona encargada de la coordinación de recursos y actividades de modo tal que se logren las metas propuestas con el mejor aprovechamiento de recursos posible (eficiencia) y realizando las acciones correctas (eficaz).

En línea con la visión de Fallacara (2012) sobre la “autogestión”, “auto” puede entenderse como “propio”, lo que lleva a pensar en una gestión propia o gestión sobre lo propio. Contrario a conceptualizar una organización con un dueño capitalista, con un gerente que administra pero no es dueño y empleados que trabajan por un sueldo sin participar de los resultados de la organización, reflexionar sobre la autogestión lleva a concebir una organización en la cual los dueños son los gestores, que se encuentran totalmente involucrados en la operatoria y la vida cotidiana de la organización, los trabajadores están comprometidos y no solo trabajan por un sueldo sino porque se apropian de la misión de la organización. A su vez, el riesgo y los vaivenes económicos son transitados por todos los miembros y las decisiones que comprometen a la organización tienden a ser más participativas.

En este sentido, se ha podido observar en todos los casos estudiados que los creadores de las organizaciones son quienes trabajan a diario en los proyectos de las mismas. En algunos casos, se ocupan de todas tareas, como por ejemplo *Ruby o Sputnik*, que son organizaciones unipersonales. En otros casos, se cuenta con un equipo más numeroso que posibilita que alguien tome el rol de

coordinador y es posible detectar un nivel de autoridad aunque en todos los casos informal (no establecido por ningún documento ni diagrama). Por ejemplo, en los casos de *Panal 361* o *Graffitimundo*, se reconocen los dueños creadores de las organizaciones y un equipo de staff. Además, quienes dirigen las organizaciones se distinguen por estar totalmente involucrados con el día a día de la organización.

La autogestión, en términos del presente estudio, puede entenderse, entonces, como sinónimo de gestión independiente. Si bien no existe una definición oficial para las organizaciones dedicadas a las artes visuales, en todos los casos analizados, se destacan las características mencionadas por la Ley 14.037 que determinan la actividad independiente para las artes escénicas:

- la totalidad de los casos analizados presenta independencia funcional, orgánica, económica o jerárquica de instituciones u organismos públicos y/o privados,
- en la totalidad de los casos la gestión es autónoma,
- en todos los casos, excepto las organizaciones unipersonales que no aplican a esta característica, la democracia toma un rol esencial en la identidad del proyecto ya que se prioriza la participación de todo el equipo en la toma de decisiones.

Perfil de la dirección

Con respecto al rol de los responsables gestores de las organizaciones analizadas, se detecta que, en la mayoría de los casos, son personas con formación de artistas o historiadores del arte. Por ejemplo: Irana Douer, la creadora de *Rubi*, Ana Gallardo, impulsora de *La Verdi* y Jazmín Saidman, de *Argento*, son artistas; Sylvie Argerich, creadora de *Sputnik*, es curadora; en el caso de *La Ene*, sus gestores son historiadores y artistas; en *Holbox*, Julia Ramos es artista y fotógrafa. En el caso de *Graffitimundo*, los dos creadores se dividen en formación en artes y en marketing y, en el caso de *Panal 361*, son especialistas en arquitectura y economía. Las personas que no poseen formación de base en artes, demuestran poseer gran experiencia laboral en el campo de las artes visuales.

Hasta este punto, se buscó abordar las implicancias del concepto “autogestión”. Se entiende que todos los proyectos analizados cumplen con características comunes que los agrupan bajo este concepto. Sin embargo, al profundizar en todos los aspectos que hacen a la gestión de una organización, se puede decir que existen diversos modelos.

Un modelo es una construcción lo más aproximada posible de la realidad. Entonces, dado que todos los proyectos lidian con realidades diversas con respecto a sus recursos materiales, equipo humano y conocimientos, se pueden establecer distintos modelos de autogestión.

Los aspectos que determinan un estilo de gestión pueden ser la estructura, el diseño organizacional, la existencia (o carencia) de procesos y la toma de decisiones y, el estilo de liderazgo, las relaciones internas y externas de la organización, la planificación, estrategias y la comunicación.

Estructura

En todos los casos estudiados, se observa que la estructura (determinada por el grado de departamentalización, de la formalización de procesos, de la especialización y centralización o descentralización de la toma de decisiones) es orgánica. La organicidad se observa en que son adaptables y flexibles por no tener reglamentado el trabajo, lo que les permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Si bien algunas presentan una división del trabajo, la misma no está estandarizada. En general, lo que sucede es que las personas están capacitadas para desempeñarse en varios roles a la vez.

Diseño estructural

Las organizaciones autogestionadas, en especial las unipersonales, se caracterizan por la simplicidad del diseño estructural, lo cual se observa en la escasa departamentalización, las amplitudes de control, la autoridad centralizada en una sola persona y la poca formalización. Este es el caso de *Ruby*, *Sputnik*, *Argento* y *Holbox*. Todas las organizaciones estudiadas poseen estructuras reducidas en cuanto a la cantidad de personas que integran la organización. La adaptabilidad se observa en que la cantidad de miembros puede variar de acuerdo con los tipos de proyectos. En organizaciones como *Panal 361*, *La Ene* y *Graffitimundo*, que poseen un equipo de personas, las estructuras, si bien son simples, pueden estar divididas por funciones: cada persona tiene una especialidad, o por equipos en los cuales el empowerment (empoderamiento, autonomía sobre el trabajo) es el factor fundamental para que la estructura funcione. Este último aspecto se observa en especial en *La Ene*, en la cual existen varios equipos y cada uno se encarga de ciertas tareas y tiene control y toma sus propias decisiones sobre el trabajo. A su vez, si bien existe la posición de un director; en la práctica, la dinámica de equipos prima por sobre un nivel jerárquico.

Toma de decisiones

Con respecto a la toma de decisiones, las organizaciones unipersonales mencionadas en los párrafos anteriores son lógicamente centralizadas. En cambio, las organizaciones que cuentan con un equipo se caracterizan por tener un grado bajo de centralización y por dar lugar a la participación de todos los miembros en las decisiones que involucran a la organización en su totalidad y dejar que tomen sus propias decisiones en cuanto a su área de injerencia.

Comunicación

La comunicación interna informal es una característica común a todos los casos de estudio. Por un lado, la comunicación informal se observa en que todos los integrantes de la organización tienen acceso a dirigirse a cualquier otro integrante, por más que éste sea el dueño o director, sin ningún impedimento relacionado a su jerarquía o normas que lo prohíban. En todos los casos, el trato entre las partes, lejos de ser coloquial, es fluido, directo, simple y cercano. Esto es así tanto en el lenguaje

escrito como oral y corporal. La información fluye en todos los sentidos, ascendente, descendente, horizontal y diagonal. En lo que concierne a la comunicación externa, se observa que en general se mantienen estas características y que, en algunos casos y especialmente en la comunicación visual (página web, redes sociales, gráfica, entre otros), se distinguen estéticas que tienen relación con la imagen a la que quiere asociarse la organización. En este sentido, según lo que se observa en las webs institucionales y en las redes sociales (anexos 5.1. Comunicación externa), *Ruby*, *Panal 361*, *Holbox*, *Argento* y *La Ene*, tienden a transmitir una imagen asociada al tipo de arte que difunden: contemporáneo y en algunos casos experimental. *La Verdi*, si bien transmite que está enfocada en difundir artistas emergentes y consagrados del arte contemporáneo, también transmite encontrarse en el circuito “off” o alternativo. Distinto es el caso de *La Ene*, que demuestra su conexión con ambos mundos, el emergente y alternativo con el institucional.

Relaciones

Las relaciones externas definen el grado de apertura que caracteriza al modelo de gestión de una organización. En este punto, existen diferentes grados de apertura entre los casos analizados. Casos como *Panal 361*, se caracterizan por establecer proyectos en conjunto o de coproducción con otras organizaciones, lo cual demuestra un grado de apertura alto. En otros casos, las relaciones hacia el exterior de la organización están establecidas en un plano de intercambio de experiencias, por ejemplo haciendo partícipes de un proyecto a determinadas personas, pero no en forma de coproducción con otra institución sino sólo de invitación. Por ejemplo, en *La Verdi*, varias de las actividades son con este formato. En las organizaciones unipersonales, como *Argento*, las relaciones externas llegan a ser prácticamente una necesidad para sinergizar esfuerzos y recursos.

Los casos estudiados tienden a practicar el la auto-gestión colectiva, en términos de Desjardins (2012). Esto se observa en especial en aquellas organizaciones que integran una misma red, mediante la cual, comparten información sobre oportunidades y establecen ciertas reglas comunes que facilitan recursos para todas las organizaciones miembro. Por ejemplo: *Ruby*, *Sputnik*, *Holbox* y *Argento* pertenecen a la red JUNTA.

Liderazgo

En las organizaciones que tienen un equipo, se reconoce un líder que suele ser el fundador de la organización y, en general, se trata de un liderazgo carismático, no autoritario. El caso de *La Verdi* fue el único que manifestó que su estilo de liderazgo era “maternal” y algunas veces autoritario.

Planificación

En la mayoría de los casos se observa que no existe una planificación formal, con el establecimiento de estrategias y planes concretos para lograr una visión a largo plazo. Por ejemplo, *Argento* se caracteriza por realizar proyectos a medida de que surgen las oportunidades. *Panal 361*, por el

contrario, considera un horizonte de planeamiento y se proponen objetivos a un plazo más largo en vistas a una misión organizacional consciente y alineada. En todos los casos se trata de una planificación a mediano o corto plazo y se dejan de lado estrategias que tengan relación con establecer un plan de crecimiento o renovación a largo plazo. Sin embargo, se detecta que algunos tienen y comunican una misión (anexo 5.2. Declaración de misión) que los enmarca como una organización autogestionada y brinda una orientación sobre el tipo de artistas que difunden, una noción de las actividades que realizan y de sus intenciones en cuanto al contacto con otras entidades o personas. Adicionalmente, se observa que los miembros de las organizaciones se encuentran sumamente comprometidos y consideran a su trabajo como parte de sus vidas. Se podría decir que la misión se personaliza y se toma como propia.

Operación

Por último, en relación a la forma de operar de las organizaciones analizadas, algunas se caracterizan por tener dividido el trabajo en distintas personas que han tomado determinadas funciones. Por ejemplo, *La Ene* es el caso más claro en este aspecto. Casos opuestos son los de *Ruby*, *Sputnik* y *Argento*, donde una persona es multi-tasking y abarca todos los roles posibles. En *La Verdi*, si bien una persona es encargada de la mayoría de las tareas que involucran a la gestión, esta situación migra a un esquema colaborativo entre todos los integrantes, en ocasiones de mayor actividad, pero algunas tareas, de todos modos, permanecen en una persona (lo cual tiene que ver con el estilo de liderazgo maternal mencionado anteriormente). En referencia a la coordinación tanto de personas como de recursos materiales, *Panal 361* y *La Ene*, realizan reuniones de staff periódicas para alinear mensajes, evaluar alternativas y coordinar esfuerzos para arribar a metas propuestas. Por el contrario, *La Verdi* y *Graffitimundo* realizan estas reuniones ocasionalmente a medida que surgen.

2.3.1. Cuadro comparativo de casos de estudio.

	DISEÑO ESTRUCTURAL	ESTRUCTURA	RELACIONES	DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y OPERACIÓN	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO
RUBY	Especialización media. No hay departamentalización No hay cadena de mando, es una sola persona. Decisiones totalmente centralizadas. No hay formalización.	Orgánica-Simple	Semi-abierta. En general trabaja por su cuenta, la directora cura sus propias muestras. A partir del 2015 comienza a trabajar con otros curadores invitados. Forma parte de JUNTA y participa en ferias como ArteBa.	Decisiones poco programadas- Estilo Directivo	Informal. Planes operativos. Corto plazo. Sin administración estratégica.	Informal	Autocrático
SPUTNIK	Especialización media. No hay departamentalización. No hay cadena de mando. Gran amplitud de control ya que lo hace todo una persona. Decisiones totalmente centralizadas. No hay formalización.	Orgánica-Simple	Semi-abierta. En general trabaja por su cuenta, la directora cura sus propias muestras. La falta de presupuesto condiciona la formación de un equipo. Forma parte de JUNTA y participa en ferias como ArteBa.	Decisiones poco programadas- Estilo Directivo	Informal. Planes operativos. Corto plazo. Sin administración estratégica.	Informal	Autocrático
LA VERDI	Especialización media. No hay departamentalización. No hay cadena de mando formal. Descentralización con algo de centralización. No hay formalización.	Orgánica-Simple- Por equipos	Abierta. Relaciones internas informales, de convivencia, colaborativas.	Decisiones poco programadas- Estilo Directivo y conductual	Informal. Planes operativos. Corto plazo. Sin administración estratégica	Informal y diagonal	Democrático
ARGENTO	Especialización media. No hay departamentalización. Gran amplitud de control ya que lo hace todo una persona. Decisiones totalmente centralizadas. No hay formalización.	Orgánica-Simple	Abierta a conformar nuevos equipos para proyectos puntuales, trabaja en red.	Decisiones poco programadas- Estilo Directivo	Informal. Planes operativos. Corto plazo. Sin administración estratégica	Informal	Autocrático

	DISEÑO ESTRUCTURAL	ESTRUCTURA	RELACIONES	DECISIONES	PLANIFICACIÓN Y OPERACIÓN	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO
LA ENE	Especialización media. Hay departamentalización según funciones. No hay cadena de mando extensa. Es una estructura horizontal (plana). Amplitud del control limitada al área de responsabilidad. Decisiones descentralizadas. No hay formalización.	Orgánica-Simple- Por equipos	Abierta. Relaciones informales. Integración temporaria de nuevos miembros. Trabaja con organizaciones y personas del circuito institucionalizado o y del under.	Decisiones poco programadas- Estilo conceptual y conductual	Poco formal. Planes operativos y estratégicos. Mediano plazo. Hay poca administración estratégica.	Informal y diagonal	Laissez-faire
HOLBOX	Especialización media. No hay departamentalización. Gran amplitud de control ya que lo hace todo una persona. Decisiones totalmente centralizadas. No hay formalización.	Orgánica-Simple- Por equipos	Abierta. Trabaja en articulación con otras personas u organizaciones.	Decisiones poco programadas- Estilo directivo y conductual	Informal. Planes operativos. Corto plazo. Sin administración estratégica.	Informal	Autocrático
PANAL 361	Especialización media. Hay departamentalización según funciones. No hay cadena de mando extensa. Es una estructura horizontal (plana). Amplitud del control limitada al área de responsabilidad. Centralización media. No hay formalización.	Orgánica-Simple- Funcional	Abierta. Relaciones informales, de convivencia, colaborativas, respeto por roles. Está siempre disponible a la articulación con organizaciones que enriquezcan sus proyectos.	Decisiones poco programadas- Estilo conceptual y conductual	Poco formal. Planes operativos y estratégicos. Mediano plazo. Poca administración estratégica.	Informal y diagonal	Democrático
GRAFFITI-MUNDO	Especialización media. Hay departamentalización según funciones. No hay cadena de mando extensa. Es una estructura horizontal (plana). Amplitud del control limitada al área de responsabilidad. Centralización media. No hay formalización.	Orgánica-Simple- Funcional	Abierta. Relaciones informales, de convivencia, colaborativas, respeto por roles. Está siempre disponible a la articulación con organizaciones que enriquezcan sus proyectos.	Decisiones poco programadas- Estilo Directivo	Poco formal. Planes operativos. Corto- mediano plazo. Hay poca administración estratégica.	Informal y diagonal	Democrático

Fuente: María Paz Segura en base a entrevistas realizadas a cada organización durante el año 2015.

2.4. Clasificación de modelos de autogestión en las artes visuales.

Una primera tipología, simple y clara de clasificar las organizaciones autogestionadas, podría ser en base a su tipo de actividad. Por ejemplo: a) centro cultural, b) galería de arte, c) residencia de artistas, d) museo de arte.

Resulta difícil establecer una clasificación estructurada e impermeable en base a los modelos de gestión. Sin embargo, se pueden establecer factores que influyen y que generan ciertas diferencias que posicionan a una organización más cerca de un modelo o de otro.

Entre los factores influenciadores, se detecta la cantidad de personas que conforman los equipos. Este factor influye especialmente en la forma de operar y en la distribución del trabajo. Un segundo factor es el estilo de dirección del creador del proyecto inicial que derivó en la conformación de la organización. Si bien esto suele ser característico de las pequeñas compañías en cualquier sector o industria, se acentúa en las organizaciones analizadas por el hecho de ser autogestionadas. Los creadores de estas entidades, están sumamente involucrados en el día a día, son los líderes de los equipos, marcan el rumbo y la forma de trabajar. Este factor está íntimamente relacionado con el liderazgo e influye en el tipo de planificación, la forma en que se toman las decisiones, en la comunicación y también orienta el tipo de relaciones que establecerá la entidad hacia el interior y exterior. Por otro lado, se ha observado que la falta de presupuesto y de conexiones es otro factor que puede condicionar a algunas organizaciones a cerrarse en sí mismas y limitar su accionar a los recursos que disponen. Por el contrario, otras entidades valorizan la articulación y la generación activa de redes como una estrategia (no necesariamente consciente e intencionada) para conseguir más recursos y generar sinergias en sus proyectos.

A partir de lo mencionado en los párrafos anteriores, se pueden establecer los siguientes modelos y asumir que hay organizaciones que se encuentran en más de una clasificación o en el extremo entre una y otra. Todos los modelos corresponden a organizaciones de estructuras simples y orgánicas, cuya planificación es informal.

Modelo de gestión unipersonal

Este modelo es característico de una organización que no tiene un equipo estable de trabajo, es una persona creadora y dueña que cumple todas las funciones. Las decisiones son totalmente centralizadas y directivas. Las relaciones son semi-abiertas, limitadas a las conexiones que pueda generar esa persona y limitada a un entorno próximo que rodea a la organización. La planificación es cortoplacista y se encuentra atada a las oportunidades que surgen.

Entre los extremos de este modelo, se encuentra aquella organización totalmente cerrada, por ejemplo, conformada por un dueño artista que se limita a la difusión de su obra o que, si bien difunde otros artistas, coordina todas las actividades sin necesitar de la ayuda de una persona

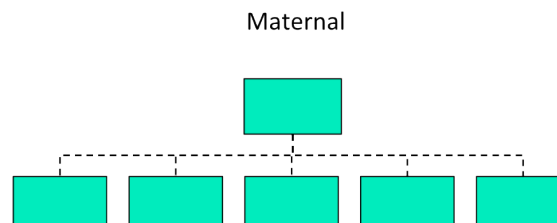
externa, a lo sumo, cuenta con la asistencia de conocidos que brindan su aporte por la relación de filiación o amistad. En el otro extremo se encuentra una organización abierta cuyo accionar se encuentra basado en la generación de contactos y articulación con otras personas para complementar los recursos que le hacen falta. En este extremo se empieza a migrar a un modelo colaborativo.



Ejemplos: *Ruby, Sputnik, Holbox, Argento.*

Modelo de gestión maternal

Este modelo cuenta con un equipo de trabajo relativamente estable. El director es el dueño y creador del proyecto inicial que dio origen a la organización y orienta el rumbo de acuerdo a su “sueño”. Dado el compromiso con el que cuenta por parte de su equipo, las decisiones suelen ser consultadas y acepta sus opiniones y propuestas, sin embargo, las decisiones finales son tomadas por él. En cuanto a la forma de trabajo, existe una distribución entre las personas de acuerdo a sus funciones o conocimientos y el director continúa manteniendo una visión integral de la organización y realizando gran parte del trabajo por sí mismo. Las relaciones internas, al igual que la comunicación, son directas e informales.



Ejemplos: *La Verdi, Panal 361, Graffitimundo.*

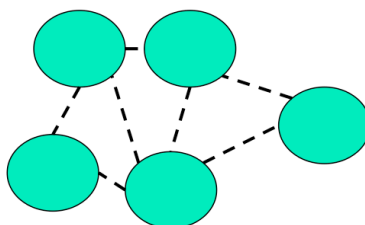
Modelo de gestión colaborativo

Este modelo cuenta con un equipo de personas que puede ser estable o temporal. La metodología y distribución del trabajo se divide en equipos que se enfocan en ciertas tareas. Las decisiones generales de la organización cuentan con gran participación de todos los miembros y las respectivas a cada área o equipo son tomadas por los miembros del equipo ya que cuentan con el empowerment necesario y la confianza de los demás. Una característica de este modelo es que cada persona aporta los recursos que posee (económicos, materiales o de conocimiento) y prima la articulación entre las partes.

Este modelo puede ser característico de organizaciones que habitualmente realizan proyectos co-

gestionados en conjunto con otras entidades y conforman equipos variables de acuerdo al proyecto que realizan. También pueden ser organizaciones que estén formadas por numerosas personas que se agrupan por un fin común pero que cada uno trabaja como un satélite que se vincula con otros, en su propio espacio, realizando tareas de su experticia.

Colaborativo



Ejemplos: *Holbox, La Ene, Argento, Panal 361, La Verdi.*

3. Conclusiones.

En la última década, el rol de algunos artistas ha migrado hacia un rol multifacético, con más responsabilidades derivadas de la gestión. A la par de la creación de su obra, se dedican a la planificación de exposiciones, la comunicación e incluso la comercialización de obras y ofrecimiento de servicios.

El hecho de que los gestores, en su mayoría, provengan de carreras artísticas y no sean expertos en administración puede verse reflejado en que la gestión se encuentre basada en la operación en lugar del establecimiento de una estrategia consiente, consensuada y con una visión a largo plazo.

Las organizaciones autogestionadas dedicadas a las artes visuales presentan características comunes como es la organicidad de su estructura, la informalidad de sus relaciones, la capacidad de adaptación y la planificación no tan programada y formalizada que brinda la posibilidad de llevar a cabo soluciones creativas y proyectos diversos. Por otro lado, se ha podido observar que tienden a modelos de autogestión que priorizan la articulación y la generación de redes. Las organizaciones unipersonales ven esto como una oportunidad de expandir sus recursos y las organizaciones más numerosas como una vía para la realización de nuevos proyectos que no podrían llevar a cabo individualmente, la ampliación del público al que son capaces de llegar y la conformación de una red de entidades similares que conforman un mismo circuito y que establecen, a veces en forma no consciente, sus propias leyes de legitimación y de convivencia. Son organizaciones que han adaptado su forma de trabajar a las distintas etapas de vida de la entidad y a las personas con las que contaban. Los roles y responsabilidades pueden ir variando con el tiempo y cada persona adopta las

tareas con las que se siente más comfortable y en las que puede aportar más conocimientos y habilidades. La mayoría son entidades sin fines de lucro o al menos no es el factor fundamental y que las personas que las integran se encuentran comprometidas con sus tareas por una motivación personal que va más allá de concebirlo como un trabajo y una forma de ingresos, sino como parte fundamental de su vida y entorno social.

Si bien las organizaciones autogestionadas presentan características comunes, cada una posee una identidad que le es propia y una forma de trabajar particular que incluso puede ser modificada en poco tiempo. Es por esto que resulta difícil clasificarlas en tipologías estables.

La presente investigación buscó profundizar y formalizar el concepto de autogestión en su aplicación a las artes visuales y plantear un primer abordaje del tema de estudio a partir de explicar la situación actual de la gestión de algunas de las organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires. Por las limitaciones de alcance de este estudio, se tomó una muestra representativa a partir de la cual se han podido compartir observaciones y trazar tres modelos de autogestión. Asimismo se detectó la oportunidad de continuar con esta investigación mediante la ampliación del mapa de entidades autogestionadas e independientes existentes en la ciudad y la profundización de ciertos temas relevados. Por ejemplo, la mayoría de los casos estudiados son organizaciones jóvenes y manifestaron la preocupación de que las organizaciones autogestionadas e independientes suelen tener un ciclo de vida corto ya que se desintegran o se transforman. En relación a ello, se podría profundizar en herramientas que aporten a la planificación a mediano y largo plazo y estrategias de sustentabilidad económica.

4. Bibliografía:

- Arfuch, L., “Cultura y Crisis: intersecciones”, en *Argumentos III*, 2003.
- Bourriaud, N, 2006, *Estética Relacional*, Buenos Aires, Ed. Adriana Hidalgo, 2013.
- Burger, P, *Teoría de la vanguardia*, Barcelona, Ediciones Península, 1987.
- Bráncoli, J, Ohanian, B, D’Amato, L, Bráncoli, A, Lavandera, P, Maglioni, C, “Origen y conformación de organizaciones comunitarias de base territorial”, en *Donde hay una necesidad, nace una organización: surgimiento y transformaciones de las asociaciones populares urbanas*, Buenos Aires, CICCUS, 2010.
- Chatruc, C, “Creación en estado puro”, en *La Nación*, Arte, La otra mirada, 2 de Marzo de 2012. Disponible en internet: <http://www.lanacion.com.ar/1451505-creacion-en-estado-puro>
- [Cuculiansky](#), S, “El Arte viaja en colectivo”, en *La Nación*, 19 de Diciembre de 2003. Disponible en internet: <http://www.lanacion.com.ar/556535-el-arte-viaja-en-colectivo>
- Desjardins, P, “El Artista como Gestor y la Gestión como Discurso Artístico. Plataformas, iniciativas y redes de auto-gestión colectiva en el arte contemporáneo”, I, Universidad Nacional de Tucumán, en *ARSI Arte y sociedad, revista de investigación*, 2012.
- Diccionario de la lengua española (Edición n°23), Real Academia Española, 2014. Disponible en internet: <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>
- Fallacara, M. S, "Trabajo y autogestión: aportes para pensar modos alternativos de producción, consumo y comercialización", La revista del CCC [online/ en línea]. Enero / Agosto 2012, n° 14/15. Disponible en internet: <http://www.centrocultural.coop/revista/articulo/320/> (22/06/2015)
- [Gaffoglio](#), L, “Llegó la hora de la autogestión”, en *La Nación*, 6 de Noviembre de 2012. Disponible en internet: <http://www.lanacion.com.ar/1524011-llego-la-hora-de-la-autogestion>
- Gago, V, “1 Época 100 colectivos”, en *Página 12*, 14 de Agosto de 2009. Disponible en internet: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-5102-2009-08-16.html>
- Giunta, A, *Poscrisis. Arte argentino después del 2001*, Buenos Aires, Siglo XXI,2009.
- Herrera, M.J, “Gestión y discurso”, en *Em_rgencia IV*, [online/ en línea]. Disponible en internet: <http://www.emergenciaemergenciaemergencia.com/revista/index.php/issues/04/herr>

[era/](#) (21/06/2015).

- Helguera, D, “Senderos que se bifurcan”, en *La Nación*, 28 de Agosto de 2010. Disponible en internet: <http://www.lanacion.com.ar/1297993-senderos-que-se-bifurcan>
- Nieto, M.L, “Estéticas de lo colectivo: gráfica, el arte, y política en la poscrisis argentina”. *VII Jornadas de Jóvenes Investigadores*. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013. Disponible en internet: <http://www.aacademica.com/000-076/85.pdf>
- Resch, M, *Management of Art Galleries*, Ostfildern, Alemania, Ed. Hatje Cantz Verlag, 2014.
- Robbins, S y Coulter, M, *Administración*, Octava edición, Mexico, Ed. Prentice Hall, 2005. Disponible en internet: http://www.academia.edu/8930545/Administracion_Ed_8_Robbins_Coulter
- Syd, K, Ercole, M, Gulisano, C, Moreyra, A, Ojeda Bar, L, Revista CIA, “Multiplicidad III”, en *Revista CIA*, Abril de 2014. Disponible en internet: <http://revista.ciacentro.org.ar> (15/08/2015).
- Téllez, A.H, “Mapeo de Residencias Artísticas Independientes en América Latina”, en *Arte al Día*, 25 de Septiembre de 2010. Disponible en internet: http://es.artaaldia.com/International/Contenidos/Concursos_para_artistas_Residencias_y_Anuncios_generales/Mapeo_de_Residencias_Artisticas_Independientes_en_Latinoamerica
- Williams, R. *Marxismo y Literatura*, Barcelona, Península, 1997.
- Wortman, A, “Redes como práctica: su impacto en el desarrollo cultural en América Latina”, en *Networks, The evolving aspects of Culture in 21st Century*, Zagreb, Ed. Biserka Cvjetičanin, 2011. Disponible en internet: http://www.culturelink.org/publics/joint/networking/Cvjeticanin_Networks.pdf#page=187

5. Anexos

5.1. Comunicación externa.

5.1.1 Ruby



VENTA DE GARAGE
sábado 15 y domingo 16 de marzo de 15:30 a 20:15

delina estrada - clara díaz - máximo pedraza- sofía villalón - lara ludueca - martin lanezan
 sebastián mendelsohn - luca manservigi - valter díaz - jiliana cruz - johana crovettini - sofía
 leroux - marcel novati - lara odaga - nicolás sarmento - vania díaz - ornela larja
 geraldine schwindt - catalina barthelemy - barbara araucho - mariana pacho tope - ros
 santos - martin pinto - santago licata - marcos sanabria - nicolás sobrero - ana lara
 pinto - catalina schneider - marceli koverdiger - ana aronowicz - gabriel olibari - valterio
 pinto - angela pinto - gisela vichini - sofía de araucho - gisela pinto - joshua
 nicolás ayala - mural bellini - paula durán - cecilia reyes - sebastián arampant - juana
 neumann - rita goldstein - guillermo bergara - vani abelton

Santiago Licata - Buscando Luz de Top

Nuevo Coleccionismo

Diário dos últimos días de Martín Lanez

Geraldine Schwindt - Plato XXVI

9 ARTISTAS
12 OBRAS

Mariel Arming
Lara Brenner
Juliá Corzo
Marta Escob
Max Gómez Caste
Gisela Miori
Adriana Miskit
Lionel Neri
Nicolás Topero

JAL
EDICION #03

Carla Acosta - Eugenia Amato - Sofía
Bertha Ana Bracci - Fernando Brizuela
Marta Díaz - Julia Díaz - Pablo Medina
Rafael de Santiago - Cecilia García
Agustín González - Federico Lanza - Catalina

RUBI/ARTESABOIS/BLA
DEFINA ESTRADA / SANTIAGO LICATA



Ruby Galería Ruby con Walter Álvarez y 5 personas más.
10 de diciembre a las 17:55


Ruby inaugura su tienda virtual! ahora podés comprar obras de pequeño y mediano formato con tarjeta de crédito! Ideal para regalar en estas fiestas.
Entrá a: <http://www.galeriaruby.com.ar/TIENDA>


RUBY
tienda virtual

5.1.2. Panal 361

P
A
N
A
L
3
6
1

ESPAICIO ESTUDIOS ARTISTAS INTERNACIONAL NOSOTROS ACTIVIDADES





PANAL 361 es un pequeño universo para artistas, diseñadores y creativos.

- > Ofrecemos estudios y ateliers en alquiler.
- > Un Club de Artistas, un espacio multidisciplinario de creativos en el que cada miembro puede enriquecerse de la sinergia generada por el trabajo, la inspiración y el intercambio con los demás.
- > Contamos con una galería de arte y espacios de uso común para realizar talleres, clases, eventos, charlas, cursos y experimentación en general. Vení a Panal y encontrá tu lugar!

EXPOSICIÓN

José Ballivian (Residente de la Kiosko Galería, Bolivia) expuso en el marco de "Proyectos Especiales Panal 361". Marcos Mangani (Artista en Vidriera) y María

PANAL 361

Alquiler de estudios para artistas. Cuenta con un MULTIESPACIO destinado a clases, eventos, rodajes y workshops.

RESIDENCIAS / INTERCAMBIOS:

PANAL 361 envió a Natalia Marcantoni y Pablo Mozuc (artistas argentinos) a realizar una Residencia Artística en Art Center South Florida (Miami, USA). Aquí

P
A
N
A
L
3
6
1

Panal 361
Arte y ocio

Te gusta Mensaje

Biografía Información Fotos Opiniones Más

A 5658 personas les gusta esto

Agustin Ignacio Sarno y 6 amigos más

868 personas estuvieron aquí

Obtener información adicional

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

4,7 de 5 estrellas · 10 opiniones

Ver opiniones

Estado Foto/Video

Escribe algo en esta página...

Panal 361

9 de diciembre a las 18:13 ·

CONVOCATORIA PRIMERA MUESTRA

¡Lanzamos las bases de la convocatoria para "Primera Muestra"! Si nunca tuviste la oportunidad de realizar una muestra individual, esta es tu chance. Bajate las bases acá: <http://bit.ly/BasesPrimeraMuestra...> Ver más

5.1.3. Holbox

H
O
L
B
O
X

Holbox Photo Gallery
Museo/galería de arte

Me gusta Mensaje

Biografía Información Fotos Me gusta Más

A 4274 personas les gusta esto

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

INFORMACIÓN

Preguntar por la dirección de Holbox Photo Gallery

48332481

Holbox Photo Gallery

8 de octubre ·

Exhibición en La Plata 😊

CRISIS. Muestra Fotográfica. Inaugura el 10.10.2015 a las 17:00 horas. Museo Fotográfico Mugeto. Av. 19 y 51, Centro Cultural Islas Malvinas, La Plata. Cierre: 22 Octubre. Lun. a Dom. de 19:00 a 21:00 horas.

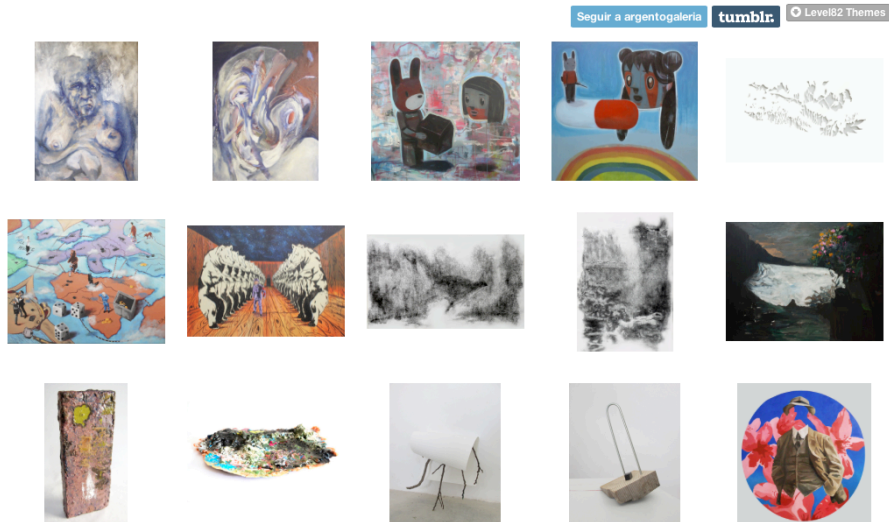
Ana Rodríguez Baños. Beth Dos Santos. Ce Leon. Christian Diaz. Eugenia Guñazú. Fiorella Di Biase. Florencia Reta. Julia Ramos. Leticia Bernaus. Manuel Fernández. Marcela Serantes. Paula Eleod. Romina Fae. Susana Gascón. Curaduría: Len... Ver más

5.1.4. Argento

ARGENTO GALERIA

Artistas WEB
Convocatoria abierta WEB
Residencia
Muestras
Publicaciones
AG + HB
Somos miembros
About us
Sobre nosotros
Facebook

Theme by
smpdesign



3 CIERRE

LA FE ES TRANSPARENTE
DALILA WEIL

TEXTO SOL GANIM

MARTES 15.12.2015 / 16.00-19.00 HS
CIUDAD DE LA PAZ 428

JUNTA

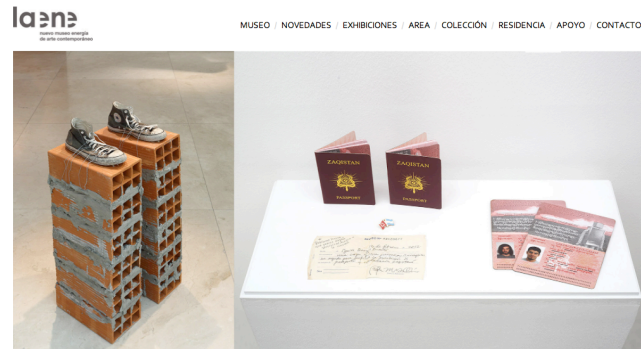
HB

AG

HERBARIO


UNCONVENTIONAL
BY TRADITION

5.1.5. La Ene



La Ene compartió su evento.
6 de diciembre a las 21:39 · 🌐

Transformarse es vivir!!! nos mudamos de espacio pero antes adquirimos unas nuevas piezas para nuestra colección.

Los esperamos el viernes 11 de diciembre a las 19hs.
Para despedirnos de este lugar que nos dió tanto y abrazar el nuevo con la energía de... [Ver más](#)

la ene
nuevo museo energia
de arte contemporáneo

COLECCIÓN

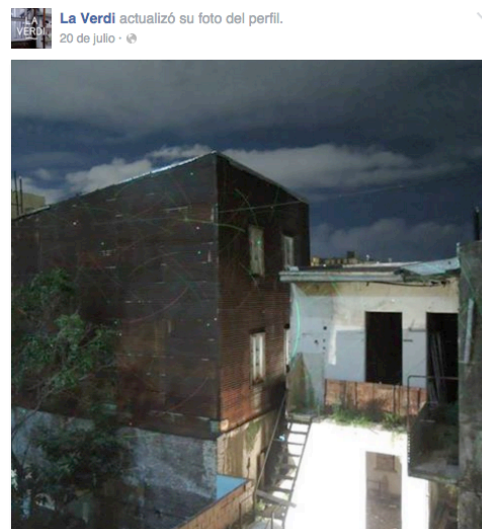
NUEVAS ADQUISICIONES
DUDU QUINTANILLA, FEDERICO BAEZA

11
DIC

COLECCIÓN. Nuevas Adquisicione...
Vie 19:00 · La Ene · Buenos Aires
157 invitados

★ Me interesa

5.1.6. La Verdi



La Verdi actualizó su foto de portada.
3 de junio · 🌐

La Verdi actualizó su foto del perfil.
20 de julio · 🌐

 **La Verdi** con Ana Gallardo y 9 personas más.
21 de noviembre a las 17:33 · 🌐

Festejando 1 año de LA VERDI con foto de equipo para la revista de Air France 🍷🍷🍷



 **La Verdi** agregó una nueva foto.
30 de enero · 🌐



5.2. Declaración de misión.

5.2.1. Ruby



Ruby nació a fines del 2005 como espacio virtual de exhibición - dentro de las nuevas formas de visibilidad que ofrecen la tecnología e Internet- que intenta existir fuera de esas estructuras, reconfigurando la tradicional idea de curriculum como filtro y aspiración para artistas, eliminando las categorías jerárquicas que parecen dictar el rumbo del arte contemporáneo. Luego de realizar mas de 80 ediciones virtuales y tres publicaciones autogestionadas, edita junto a Gestalten (editorial alemana de arte y diseño) su libro Ruby: Otherworldliness, con obras de mas de 65 artistas nacionales e internacionales. En el 2013 Ruby abre su espacio físico con el fin de exhibir, promover y comercializar obras y proyectos de artistas contemporáneos. Hace enfoque en el artista con oficio, aquel que le da importancia a lo formal y la técnica pero que a su vez le suma una búsqueda en lo sensible: una especie de artista romántico contemporáneo. Proyecto autogestionado y dirigido por Irana Douer

5.2.2 Sputnik



SPUTNIK es:

un espacio de arte **autogestionado**
un espacio de **experimentación curatorial**
una plataforma de difusión para **artistas visuales emergentes**.

SPUTNIK propone muestras grupales en torno a propuestas curatoriales temáticas, y muestras individuales de artistas emergentes argentinos y extranjeros.

SPUTNIK busca construir puentes entre la Argentina, países latinoamericanos vecinos y países europeos. Desde fines del 2013, expusieron en el espacio unos **30 artistas de 10 países**: Argentina, Chile, Uruguay, Perú, España, Francia, Inglaterra, Alemania, Holanda, España e Indonesia.

SPUTNIK es miembro de **JUNTA**, plataforma argentina de galerías de arte contemporáneo autogestionadas.

5.2.3. Panal 361



ESPACIO ESTUDIOS ARTISTAS INTERNACIONAL NOSOTROS ACTIVIDADES

NOSOTROS

PANAL 361, un universo creativo en el barrio Abasto en Buenos Aires, Argentina, impulsado por la arquitecta y escenógrafa Silvana Ovsejevich y el economista Matías Garber, abrió sus puertas en agosto de 2012.

Panal 361 es un espacio de 1,500 m2 que cuenta con más de 30 talleres en alquiler donde trabajan diariamente artistas, diseñadores y creativos de diferentes disciplinas. El diálogo, el cruce y la interdisciplina son la premisa básica de PANAL 361. Es vital también el desarrollo de los artistas emergentes y el intercambio con los artistas ya consagrados que habitan los talleres.

El diseño arquitectónico del espacio acentúa la situación de intercambio permanente entre quienes trabajan allí, desde los espacios comunes -como pasillos y patios- puede verse el interior de cada taller y se genera una situación de estudio/galería y fábrica de arte a la vista que enriquece tanto a los colegas como a los visitantes

Directora: Arq. Silvana Ovsejevich

P A N
A L
3 6 1



EXPOSICIÓN

José Ballivian (Residente de la Kiosko Galería, Bolivia) expuso en el marco de "Proyectos Especiales Panal 361". Marcos Mangani (Artista en Vidriera) y María Emilia Sanna compartieron cartel y expusieron también sus obras. Mirá: <http://bit.ly/ProyectosESP>

PANAL 361

Alquiler de estudios para artistas. Cuenta con un MULTIESPACIO destinado a clases, eventos, rodajes y workshops.

Contacto: panal361@gmail.com

RESIDENCIAS / INTERCAMBIOS:

PANAL 361 envió a Natalia Marcantoni y Pablo Mozuc (artistas argentinos) a realizar una Residencia Artística en Art Center South Florida (Miami, USA). Aquí podés ver imágenes de la muestra de Pablo Mozuc en Miami