

AUTOGESTION / ARTES VISUALES

P r e p a r a t o r i o

GESTION Independiente, autónomo, libre, emancipada, etc. 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, decisiva, en la cultura. María José Herrera (S/D) alude 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 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 roles múltiples.

En este sentido, el artista gestor y quienes integran los emprendimientos de artistas, procede en forma independiente, y/o autogestivos de esta forma se establecen círculos de influencia. Las prácticas emprendidas ya no sólo abarcan la producción sino que contemplan otras como plan de financiamientos, difusión y comercialización. Con respecto al concepto de autogestión, Fallacara (2012) presenta una definición del término (asociada a los lineamientos teóricos marxistas), 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 de trabajo y organizan estrategias para obtener recursos, financiamiento y así llevar a cabo sus propuestas. (desde el curso Laboratorio de prácticas curatoriales y autogestiva, nos posicionaremos en los lineamientos de auto – gestión ) De acuerdo con la autora, el modo de trabajo se caracteriza por ser horizontal, marcado por la independencia y flexibles a canales financiadores que devienen de instituciones estatales o privadas. 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/ autónoma / autogestiva, 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. Desde la perspectiva de la gestión, se decidió exponer los 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 dominio/influencia. Son conceptos que permitirán establecer variables que translucen diferentes modos de gestionar.

#### CONCEPTOS DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

DISEÑO ESTRUCTURAL Especialización/ Departamentalización/ Organigrama/ Amplitud del control/ Centralización y descentralización/ Formalización

ESTRUCTURA Mecanicista/ Orgánica/ Simple/ Funcional/ Divisiones/ Equipos de trabajo

RELACIONES Internas: Miembros de la organización / Externas: Gobierno, 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

DOMINIO: Autocrático/ Democrático/ Laissez-Faire

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 funciones, 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 públicos. La línea de potestad que existe entre los niveles de una organización es la cadena de funciones y la

amplitud del control corresponde a los equipos de trabajo. 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 la autonomía de acción dentro del organigrama. 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 autogestivas deben reconocer cuáles son estas partes y decidir qué importancia tiene considerar las preocupaciones y las acciones de cada una. Algunos actores son: las personas que componen los equipos de trabajo, el gobierno, los productores del mismo rubro, los proveedores, instituciones relacionadas al campo de acción, sindicatos, entre otras.

Toma de decisiones 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. 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. **Análisis FODA**

**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 diferentes formas si atraviesa áreas de trabajo y niveles organizacionales.

**Dominio** Los autores plantean que el Dominio es “el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. En este sentido, formas autocráticas se tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. El estilo democrático se tiende a constituir equipos de trabajos, fomentar la participación y usar la retroalimentación como una oportunidad. Por último, el estilo *laissez-faire* es deja total libertad al grupo para tomar decisiones.

**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 e) Instituciones estatales o autogestivas que involucran programas o acciones culturales para la inserción social como sucede en espacio de contexto de encierro. Resulta difícil establecer una clasificación 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. Este factor 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.

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.

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.

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, 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 confortable 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.

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-enestado-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 autogestión colectiva en el arte contemporáneo", I, Universidad Nacional de Tucumán, en ARSI Arte y sociedad, revista de investigación, 2012.
- 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/>
- 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-laautogestion>
- Gago, V, "1 Época 100 colectivos", en Página 12, 14 de Agosto de 2009. Disponible en internet: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-5102-2009-0816.html>
- Giunta, A, Poscrisis. Arte argentino después del 2001, Buenos Aires, Siglo XXI, 2009.
- Herrera, M.J, "Gestión y discurso", en Em\_gencia IV, \*online/ en línea+. Disponible en internet:  
<http://www.emergenciaemergenciaemergencia.com/revista/index.php/issues/04/herrera/>

- 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](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>

- 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](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.