

AMB.ART: SUGERENCIAS PARA UNA RED HORIZONTAL.

DICIEMBRE 2022.

A hand-drawn logo for 'AMB.ART'. The letters are arranged in a descending staircase pattern from top-left to bottom-right. 'E' is at the top left, connected by a diagonal line to 'NJ' below it. 'NJ' is connected by a vertical line to 'I' below it. 'I' is connected by a diagonal line to 'AM' below it. 'AM' is connected by a diagonal line to 'BRE' on the right. The letters are in a simple, hand-drawn font.

- > Síntesis.
- > Diagnóstico inicial.
- > Aspectos para una organización horizontal.
- > Objetivos destacados.
- > Indicadores: primera aproximación.
- > Algunas posibles acciones a implementar.
- > Propuesta de modelo organizativo.
- > Próximos pasos.

AMB.ART: SUGERENCIAS PARA UNA RED HORIZONTAL.

Palabras clave: *comunidades culturales, proyectos colectivos, arte-naturaleza, colaboración, indicadores culturales, gestión colectiva, modelos de gobernanza.*

Síntesis.

Este documento, realizado por enjambre, analiza el estado actual de la red Amb.Art, proyecto colectivo que trabaja en la intersección entre arte y ambiente en Argentina. Este proceso de "mirada externa" fue solicitado en julio de 2022 desde Amb.Art con el objetivo de evaluar el funcionamiento de la red hasta el momento, de repensar los modelos de gobernanza de dicha red y de generar una serie de indicadores que puedan medir los avances e impactos de las acciones realizadas en estos años. Con este propósito, desde enjambre comenzamos a analizar el desarrollo de la red, por medio de la lectura crítica de los materiales documentales facilitados, de la observación de la red, de entrevistas personalizadas con miembros de la misma, así como la navegación de la plataforma digital que cristaliza gran parte de intercambios de la red. El análisis efectuado se ha ido intercalando con preguntas disparadoras y con posibles acciones, interpelando a los y las solicitantes para que se pregunten críticamente sobre el estado actual del proyecto y sobre las posibilidades de desarrollo que se abren a una red con tanta potencia como Amb.Art.

A continuación se presenta un documento que pueda ordenar las apreciaciones hasta el momento. Se encontrará:

- > un diagnóstico inicial de Amb.Art, con fortalezas y debilidades a ser tenidas en cuenta para el desarrollo de nuevas etapas,
- > una serie de principios de funcionamiento de redes descentralizadas y autónomas (como Amb.Art) que pueden servir para ser traducidos en implementaciones operativas,
- > un grupo de objetivos destacados, tomados de los documentos grupales facilitados, que entendemos que sintetizan la proyección de Amb.Art como proyecto,
- > una propuesta de indicadores para cada uno de los objetivos destacados,
- > una serie de recomendaciones (a modo de acciones o "sub-proyectos" de Amb.Art) que puedan ser activados para incrementar los niveles de interacción de la plataforma,
- > una propuesta de estructura organizativa desde donde se puedan llevar adelante las tareas que demanda un proyecto colectivo como Amb.Art.

Diagnóstico inicial.

Amb.Art es una red a nivel nacional en Argentina que trabaja en el cruce entre ambiente y arte. En la actualidad cuenta con más de cien integrantes entre artistas, iniciativas culturales y organizaciones, que generan acciones y proyectos sensibilizadores con impactos en los territorios. La red se despliega tanto a nivel digital (en la plataforma www.ambartlab.com.ar) como presencial, por medio de encuentros territoriales temáticos. Como escenario de fondo, se reconoce que estamos ante una crisis ambiental cada vez más presente: en este sentido, se hace necesario desarrollar estrategias diversas que nos permitan imaginar otros futuros posibles en los que la convivencia humanidad-naturaleza sea posible.

Teniendo en cuenta esto, la red se ubica ante varias oportunidades que es necesario destacar:

- > Amb.Art se presenta como un espacio con un enorme potencial para movilizar expectativas y saberes en relación al cruce entre ambiente y arte.
- > Amb.Art puede reunir a un grupo de personas e iniciativas vinculadas a la temática, tanto a nivel nacional como, a futuro, a nivel regional.
- > La plataforma tiene un gran potencial de reunir mundos inconexos: por un lado, entre ambiente y arte, pero luego, también, entre experiencias académicas y saberes cotidianos provenientes desde las mismas comunidades vinculadas a los territorios.
- > Las personas participantes de Amb.Art, tanto desde el campo artístico como desde el ambiental, son apasionados por su temática y podrían considerarse activistas en su campo: entendemos que es un grupo humano con una alta permeabilidad a involucrarse en procesos de construcción colectiva y de intercambio de conocimientos.
- > La crisis ambiental está, lamentable y preocupantemente, en ascenso, lo que posibilita a Amb.Art posicionarse como una plataforma referente en la búsqueda de información generada por las mismas comunidades en relación a alternativas de desarrollo humano desde el vínculo entre cultura y naturaleza.

Como aspectos positivos en el funcionamiento actual de la red, y a partir del conocimiento inicial que se tiene sobre la misma, se pueden nombrar los siguientes:

- > Unas dinámicas de organización que se mantienen, con asambleas mensuales y un grupo de unas 10-15 personas activas y pensando sobre el desarrollo de la red.
- > La plataforma en sí, el software, es un activo que no podemos dejar de destacar. Existen más de 100 usuarias inscriptas, con una apropiación desigual, pero a las que podemos activar rápidamente para comunicar y probar cambios en la usabilidad.
- > Los encuentros territoriales son sin duda el principal aspecto positivo: ponen en contacto a las personas miembros de la red, incrementan el sentido de pertenencia a la misma, les encuentran compartiendo conocimientos sobre problemáticas específicas. El sentido de Amb.Art se manifiesta en estos encuentros territoriales.

> Otro aspecto positivo es el deseo y proyección de organización a través de algún modelo de gobernanza que facilite la gestión colectiva de la red, la producción de conocimiento y contenido desde la misma, así como la toma de decisiones conjunta.

Por otro lado, la red Amb.Art también presenta ciertos puntos débiles que es necesario tener en cuenta y abordar. Detectamos los siguientes:

> La gestión cotidiana de la red todavía depende de un grupo reducido de personas, que realizan diversas tareas para sostener el funcionamiento de la misma. Esto puede traer, en el futuro inmediato, problemas de sostenibilidad y poner en peligro al mismo proyecto.

> Gestión del tiempo: en un entorno acelerado, con múltiples trabajos y donde muchas veces tanto el campo artístico como el ambiental son considerados "secundarios", la presencia activa en Amb.Art de las diferentes personas participantes se vuelve intermitente si no hay nuevos contenidos "especializados" que le sumen valor a la misma. Dicho de otra manera, si no logra posicionarse en el imaginario cotidiano como un espacio con información continua y relaciones valiosas, Amb.Art puede ser descartada rápidamente en el uso cotidiano. Esto sucede en gran medida por el enorme volumen de información que circula por otras plataformas hegemónicas y es algo con lo que todas las plataformas/redes sociales "específicas" tienen que lidiar. Es parte de un contexto más amplio con el que convive Amb.Art, pero creemos que es importante no perderlo de vista.

> La usabilidad e interacción dentro de la plataforma online no se encuentra explotada en demasía, y la frecuencia de acceso es baja o muy baja por parte de la gran mayoría de usuarios. Esto se relaciona con el punto anterior y nos lleva a una de las cuestiones centrales para afrontar en esta etapa: ¿cómo generamos más valor/estímulo/interés por parte de la comunidad detrás de Amb.Art? ¿Qué propuestas, recursos o contenidos pueden circular en la plataforma que traccionen la usabilidad de la misma por parte de las participantes? Más adelante, en el apartado "Algunas posibles acciones a implementar", se comparten algunas propuestas que pueden ayudar en este sentido.

> La sostenibilidad de la red es un tema a tratar. La responsabilidad de mantener activa a la red recae, en estos momentos, en pocas personas. Actualmente las diversas tareas (administrativas, de comunicación, de conceptualización, de producción...) recaen básicamente en el grupo promotor, por lo que podemos hablar de un modelo vertical, mientras se busca que la red sea más descentralizada y consiga un funcionamiento más horizontal. Se hace necesario comenzar a dar este debate y repensar, en esta etapa de evaluación, un posible esquema de gobernanza adecuado a diferentes escenarios y donde se distribuyan las tareas entre un número cada vez mayor de personas. Eso requiere un orden en los roles y funciones y cierta estructura preestablecida.

> Otro punto débil lo encontramos en el aspecto económico. El financiamiento de las actividades que despliega la red y las tareas de gestión necesarias para el funcionamiento de la misma proviene actualmente desde la Fundación Williams, subsidio que tiene un término definido y que a medio plazo no continuará. Muchas de las tareas y servicios para el funcionamiento de la red requieren una contraparte económica, y

muchas otras podrían resolverse en una gestión colectiva de la misma. También se puede pensar en otros esquemas de financiamiento que aporten ingresos a la red a través de, por ejemplo, modelos de suscripción, servicios de asesoramiento y/o capacitaciones o experiencias a medida.

Como se puede apreciar, los aspectos negativos y amenazas de Amb.Art que se han detectado en esta primera etapa de diagnóstico están íntimamente relacionados: recursos monetarios inciertos, pocas personas responsables, protocolos de trabajo sin definir, conocimiento generado sin sistematizar ni capitalizar, baja usabilidad e interacción entre los miembros de la plataforma. Se hace necesario detectar relaciones de asociación entre estas características para poder actuar e incidir de manera efectiva sobre las mismas. Sobre este esquema de trabajo propondremos acciones en los siguientes apartados.

Aspectos para una organización horizontal.

Luego de reconocer el diagnóstico y el momento en el que se encuentra Amb.Art en su desarrollo como red y proyecto colectivo, puede ser interesante revisar algunas características que poseen la mayoría de las redes ciudadanas/activistas basadas en modelos de horizontalidad. Proponemos unas descripciones neutras de estas características tecnopolíticas, seguidas de aproximaciones al esquema de trabajo de Amb.Art que nos ayuden a pensar y repensar su funcionamiento.

Lógica de reciprocidad entre beneficios y compromisos. Para proyectar el funcionamiento distribuido de una red puede ser útil pensar en los activos, productos o recursos que pueden intercambiarse entre una comunidad y que le aportarán un valor específico y beneficios a la misma. A partir de aquí, deberíamos pensar en cuáles son los recursos concretos que circulan (y pueden circular) en una red como Amb.Art.

¿Qué beneficios obtengo de pertenecer a una red y, específicamente, de pertenecer a Amb.Art? Y, como contrapartida, ¿qué compromisos debo asumir para poder acceder a esos recursos "valiosos"? ¿Qué diferentes niveles de compromiso hacia Amb.Art pueden existir, y cómo eso se puede traducir en beneficios diferenciados acordes a esos roles? Preguntarse sobre los recursos específicos que circulan en Amb.Art es fundamental, ya que nos dará una pauta del valor que los miembros perciben por participar (y compartir) en la red: ¿es acceso a información especializada, a capacitaciones específicas, al directorio de profesionales, a experiencias en el territorio...?

A partir de estas respuestas podremos pensar cómo generamos una comunidad de intereses alrededor de esos recursos diferenciales que circulan en Amb.Art, qué incentivos podemos plantear y qué compromisos crecientes estarían dispuestos a asumir los miembros.

Gestión y gobernanza distribuida. Para pensar en la sostenibilidad de los proyectos colectivos, debemos introducir prácticas autónomas de organización basadas en el intercambio y el diálogo, con responsabilidades repartidas de manera más o menos equitativa. Las personas se vinculan por intereses o por tareas necesarias para el desarrollo del proyecto.

En este sentido, puede ser interesante reconocer a Amb.Art como una comunidad de intereses donde conviven tareas "cotidianas" de gestión que necesitan ser realizadas, por un lado, con proyectos con objetivos específicos y

que se basan en la idea de "misiones/retos" o "lanzamientos", por otro. ¿Qué tareas se requieren para la gestión y organización de la red? ¿Y qué tareas se requieren para la producción de contenidos o la implementación de proyectos desde Amb.Art?

A partir de este posicionamiento, se pueden pensar en diversas acciones que nos permitan organizarnos de manera horizontal, que luego podrán dar lugar a indicadores: ¿los roles son rotativos? ¿Se permite (y alienta) la entrada y salida de personas en diferentes proyectos? ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones? ¿Cómo se aseguran momentos generales (inclusive de las personas que no participan activamente) con momentos de trabajo específicos? ¿Cómo se asegura compromiso y responsabilidades tanto en los grupos de trabajo por área, como en las personas? ¿Qué diferencias de compromisos y de beneficios hay entre los miembros más activos, de los más nuevos o de los que no participan?

Creación colectiva. Es interesante reconocer cómo creamos de manera colectiva, cómo generamos ciertas prácticas y maneras de entender intereses comunes: de manera orgánica, con conocimiento acumulativo, muchas veces anónima, equiparando diferentes tipos de conocimientos. Para crear de manera colectiva, bajo el paraguas de un proyecto común, debemos generar una "infraestructura inclusiva" que permita una visión compartida. ¿Facilita Amb.Art la inclusión de la mayor cantidad posible de personas y miradas por medio de medidas concretas? ¿Cuál es el grado de "diversidad" de sus grupos de trabajo? ¿Y cuál es el de sus "audiencias"? ¿A través de qué medidas promueve lazos y vinculaciones entre las personas de la plataforma?

Transparencia. Tal vez una de las características que facilitan la gestión colectiva y las relaciones políticas intra y extra grupales es el de la transparencia, esto contempla la promoción del acceso a información "interna" para consolidar a nuestra propia comunidad. En este sentido, podemos preguntarnos en relación a Amb.Art: ¿documentamos los procesos de desarrollo? ¿La toma de decisiones? Esta documentación, ¿está accesible? El aspecto económico, ¿es accesible al grupo más activo? A partir de estas preguntas podremos pensar en diversos indicadores.

Intercambio de conocimiento. La generación de aprendizajes en relación a buenas prácticas, a partir de aciertos y errores, se torna fundamental para consolidar los conocimientos que se dan alrededor de los proyectos culturales colaborativos. Desde aquí podemos hacernos algunas preguntas que nos pueden ayudar a pensar indicadores en este ámbito: ¿cómo son los procesos de evaluación y aprendizaje compartido que se dan en Amb.Art? ¿Cómo se ven reflejadas las miradas y saberes de toda la red en los procesos de evaluación? ¿Qué dinámica de intercambio se logra dar entre saberes institucionalizados (por ejemplo, desde Universidades) con los conocimientos ambientales "cotidianos" presentes en el territorio y en las comunidades? ¿Cómo interactúa Amb.Art con sus pares regionales y/o internacionales?

Objetivos destacados.

Todo proyecto cultural precisa de indicadores que den cuenta de su impacto y de los logros obtenidos. Esto se vincula con una serie de metas que los proyectos se deben proponer periódicamente, metas que estarán estrechamente vinculadas con los objetivos del proyecto. El circuito lógico que se debe tener en cuenta entonces es: objetivos ➡ metas ➡ indicadores.

Para avanzar en este campo, en este apartado trabajaremos a partir de la documentación provista por el grupo promotor de Amb.Art. En esos documentos escritos se explicitan diferentes objetivos de la plataforma. Es a partir de esos objetivos seleccionados que se generará una propuesta de indicadores.

Es importante resaltar que los proyectos culturales poseen impactos que muchas veces son intangibles y no pueden ser "medidos" por variables cuantitativas o numéricas. Esto es especialmente importante en un proyecto como Amb.Art. Se hace necesario crearnos un set de indicadores "a medida" que nos permita conocer el cambio que le produce a una persona el hecho de asistir a las actividades propuestas por la red, qué perspectivas les brinda, cómo amplía sus opciones de participar en nuevos proyectos, cómo fortalece las relaciones en una comunidad determinada... Son cambios a medio plazo: los impactos que genera nuestro proyecto más allá de los datos numéricos.

Los objetivos que detectamos como centrales de Amb.Art en esta etapa se enuncian a continuación. Se hace necesario contrastarlos desde el equipo promotor de la plataforma, a fin de revisar si es necesario sumar otro objetivo que destaque otro aspecto del funcionamiento de la red.

> *Impulsar la articulación entre activistas ambientales, artistas, organizaciones del tercer sector y entidades públicas.*

> *Generar impacto en comunidades y territorios específicos a partir de la activación de propuestas y encuentros que llevan a cabo artistas y ambientalistas en relación a problemáticas territoriales.*

> *Posicionar Amb.Art como espacio de referencia y encuentro a través de la generación de experiencias y contenidos especializados en arte y naturaleza, que aborden problemáticas ambientales de la actualidad y que puedan ser replicados.*

> *Promover la colaboración entre los/as integrantes de la red impulsando el intercambio de saberes, destrezas y metodologías.*

De cada uno de estos objetivos se desprenden una serie de indicadores que se detallan a continuación.

Indicadores: primera aproximación.

Objetivo 1. Impulsar la articulación entre activistas ambientales, artistas, organizaciones del tercer sector y entidades públicas. A partir de este objetivo se proponen una serie de indicadores a través de los cuales se busca hacer foco en las relaciones de Amb.Art con otras personas, organizaciones o instituciones alrededor de la temática arte-ambiente. Cada uno de estos indicadores requerirá un instrumento que permita su recolección (formularios, encuestas, entrevistas en profundidad, testimonios, escalas de valoración, etc.).

> **Indicador 1.** Cantidad de actividades y experiencias compartidas que involucran y hacen partícipes a personas, organizaciones e instituciones vinculadas a las temáticas centrales de Amb.Art.

> **Indicador 2.** Cantidad de contactos externos con organizaciones o comunidades que trabajan con temáticas ambientales.

> **Indicador 3.** Existencia de redes temáticas generadas con otros agentes.

> **Indicador 4.** Cantidad de convenios celebrados con instituciones formales

como universidades u organismos públicos.

> **Indicador 5.** Cantidad de coproducciones realizadas con instituciones formales como universidades u organismos públicos.

Objetivo 2. Generar impacto en comunidades y territorios específicos a partir de la activación de propuestas y encuentros que llevan a cabo artistas y ambientalistas en relación a problemáticas territoriales. Se toma este objetivo como punto de partida para generar indicadores preliminares que puedan revisar y analizar las acciones que genera la red hacia el territorio.

> **Indicador 1.** Cantidad de procesos participativos realizados en relación a problemáticas territoriales.

> **Indicador 2.** Cantidad de actividades y encuentros territoriales realizados.

> **Indicador 3.** Cantidad de personas que han participado en los encuentros y actividades territoriales.

> **Indicador 4.** Porcentaje de participantes de las actividades en territorio que son miembros de la red y porcentaje de nuevos participantes.

> **Indicador 5.** Número de residentes locales que participan en las diversas actividades propuestas por la red.

> **Indicador 6.** Existencia de nuevas colaboraciones y propuestas en los territorios surgidas luego de las actividades de Amb.Art.

> **Indicador 7.** Grado de inclusión de nuevas personas en las actividades de la red sin vinculación previa con temáticas artísticas-ambientales.

> **Indicador 8.** Grado de participación de diferentes perfiles (no artísticos ni ambientalistas) en las actividades propuestas por la red.

> **Indicador 9.** Valoración de las entidades u organizaciones territoriales sobre la capacidad de Amb.Art de sensibilizar sobre la temática ambiental.

> **Indicador 10.** Variación en el nivel de conocimiento sobre el entorno natural adquirido por los participantes asistentes luego de las actividades territoriales.

> **Indicador 11.** Valoración en las entidades u organizaciones territoriales sobre la capacidad de Amb.Art de facilitar espacios que promuevan la articulación entre proyectos.

Objetivo 3. Posicionar Amb.Art como espacio de referencia y encuentro a través de la generación de experiencias y contenidos especializados en arte y naturaleza, que aborden problemáticas ambientales de la actualidad y que puedan ser replicados. Este objetivo se toma como base para la propuesta de indicadores que hagan referencia al desarrollo de contenidos y experiencias especializadas desde los saberes presentes en la red.

> **Indicador 1.** Valoración de los participantes de la red de Amb.Art sobre el conocimiento artístico-ambiental adquirido.

> **Indicador 2.** Valoración de las entidades o colectivos artísticos sobre la capacidad de Amb.Art de sensibilizar sobre la temática ambiental.

> **Indicador 3.** Cantidad de actividades formativas especializadas realizadas.

- > **Indicador 4.** Cantidad de contenidos especializados en arte y naturaleza producidos.
- > **Indicador 5.** Cantidad de publicaciones producidas desde la comunidad Amb.Art aparecidas en otros espacios especializados.
- > **Indicador 6.** Cantidad de apariciones en prensa y espacios de divulgación general.

Objetivo 4. Promover la colaboración entre los/as integrantes de la red impulsando el intercambio de saberes, destrezas y metodologías. A partir de este objetivo se genera una propuesta de indicadores que refieren a las dinámicas de organización y gestión que adopta la red para la sostenibilidad de la misma.

- > **Indicador 1.** Cantidad de herramientas metodológicas compartidas y puestas en funcionamiento para la vinculación entre los campos del arte y ambiente.
- > **Indicador 2.** Cantidad de buenas prácticas (entendidas como referencias y métodos transferibles para la mejora de las actividades culturales) compartidas en el campo arte-ambiente.
- > **Indicador 3.** Cantidad de nuevas colaboraciones internas que surjan a partir de la plataforma.
- > **Indicador 4.** Cantidad de nuevas colaboraciones internas que surjan a partir de los encuentros presenciales.
- > **Indicador 5.** Existencia de estructuras horizontales que permitan la organización y gestión de la red, como por ejemplo la constitución de grupos de trabajo, la toma de decisiones por consenso o la vinculación entre diferente ámbitos de trabajo para la concreción de proyectos comunes.
- > **Indicador 6.** Existencia de mecanismos para facilitar la participación y propuestas de mejoras de los diferentes miembros en la plataforma.
- > **Indicador 7.** Presencia de beneficios diferenciados según el grado de compromiso y participación en la red por parte de los miembros.
- > **Indicador 8.** Cantidad de personas participando de las asambleas quincenales.
- > **Indicador 9.** Nivel de documentación y accesibilidad a la información vinculada a los procesos de desarrollo y toma de decisiones de Amb.Art, algo que redundará en la "inducción" o ingreso de nuevas personas que se sumen a la red.

Algunas posibles acciones a implementar.

A continuación, se comparten algunas acciones que, a partir del reconocimiento y del diagnóstico de Amb.Art, creemos que se pueden poner en marcha para activar la circulación de propuestas, recursos o contenidos y que incrementen aún más el valor que aporta la red a sus miembros. Cada una de las siguientes acciones debe operativizarse con tareas específicas, responsables, etapas de implementación y recursos necesarios. Algunas de estas acciones serán de rápida implementación, mientras otras necesitarán una planificación más

pausada. Se comparten, entonces, a modo orientativo:

- > **Entrevistas** en profundidad a miembros de la plataforma (otro formato puede ser entrevistas estilo *ping-pong*): en texto, con una plantilla estandarizada, que facilite su ejecución por miembros rotativos. Puede ser una por mes, seleccionando y visibilizando a determinados proyectos de la comunidad Amb.Art. Esto permitiría acciones de comunicación y difusión en redes sociales que traccionen a los usuarios hacia la plataforma.
- > **Fichas de buenas prácticas:** también con una plantilla estandarizada de texto, esta herramienta permite recopilar datos en relación a maneras de trabajar de iniciativas en el cruce arte-ambiente, como por ejemplo, métodos de organización, estrategias de sostenibilidad económica implementadas o vinculación con ámbitos institucionales. A partir de un rastreo de buenas prácticas (¡aciertos y errores!) podremos conocer con detalle qué herramientas y estrategias han desarrollado otras iniciativas para poder consolidar nuestros propios proyectos. Esto puede pensarse como material "exclusivo" al que solo se puede acceder si se es miembro de la plataforma, incentivando así a un mayor número de usuarios a formar parte de Amb.Art.
- > **Glosario compartido:** tal vez un proyecto que requiere más planificación, pero sería una gran manera de involucrar a un grupo de personas en un "lanzamiento" concreto: ¿qué prácticas podemos nombrar en el cruce entre arte y ambiente? Los resultados podrían tener un lugar destacado en la plataforma, también como conocimiento "interno", que además podría usarse para una campaña de comunicación en redes.
- > **Kit de conocimientos Amb.Art:** para fomentar el surgimiento (¡y consolidación!) de comunidades en diferentes puntos del país, este *kit* puede actuar a modo de repositorio del conocimiento cristalizado dentro de la comunidad. Se podría usar también como transferencia de conocimiento hacia otras entidades o instituciones en jornadas de capacitación.
- > **Grupo "Intercambio de recursos" en la plataforma:** se ha detectado una infraestructura tecnológica subutilizada que podría activarse rápidamente. Se trata de un grupo (al estilo de grupo de facebook) existente en la plataforma (<https://ambartlab.com.ar/grupos/intercambio-de-recursos/>) que, con unas breves normas de usos, podría ser uno de los espacios de encuentro (virtual) de la red.
- > **Desarrollo de grupos autónomos en la plataforma:** si existe la posibilidad de crear grupos de intereses, se podría pensar en desarrollarlos por temáticas clave. Inclusive la propia definición de esas temáticas podría ser un disparador para favorecer la participación de la comunidad.
- > **Llamado a colaboración de proyectos:** abrir el juego a colaboraciones para propuestas paralelas o independientes que vengan desde los diferentes miembros de la red o a proyectos que se deseen o necesiten motorizar desde el grupo promotor.

Propuesta de modelo organizativo para la red Amb.Art.

A continuación se comparten una serie de propuestas para poder avanzar en la constitución de equipos de trabajo que puedan llevar adelante las tareas que demanda un proyecto colectivo como Amb.Art. Hablamos de "equipos de trabajo" pero el término que se utilice finalmente en la red puede variar. Lo importante es poder pensar en estructuras organizativas compuestas por grandes ámbitos o dominios de trabajo, con persona(s) responsable(s) clave, que tendrán una serie de roles o funciones predefinidas que se traducirán en acciones y tareas concretas necesarias para poder cumplir ciertas metas específicas. Ámbitos ➔ personas responsables ➔ roles ➔ acciones y tareas ➔ metas/indicadores.

Este esquema inicial debe ser lo suficientemente flexible para pasar rápidamente del concepto a la acción, permitiendo que las personas puedan ubicarse en aquéllos ámbitos de trabajo que les sean más favorables.

De acuerdo a lo analizado en las páginas previas, se propone la constitución de unos "ámbitos de trabajo" amplios que deben atender a todas las grandes acciones que se realizan en una red como Amb.Art. Por supuesto que se pueden generar nuevos ámbitos (o subdominios dentro de un ámbito) si la temática lo requiere. Ante todo, se debe ser flexible y generar espacios ágiles que respondan a las situaciones cambiantes que conforman las relaciones sociales. En este sentido, un proyecto como Amb.Art se mueve en un contexto dinámico y de incertidumbre, por lo que la flexibilidad en la constitución y modificación de los ámbitos debe ser uno de los principios organizativos básicos, tal como se ha compartido previamente.

En relación a la organización interna, la pertenencia de las personas a un ámbito de trabajo no debe ser entendido como un compromiso a largo plazo, pero sí debería existir un período mínimo de pertenencia para evitar fluctuaciones en los miembros de un equipo de trabajo determinado. Esto puede ir de la mano con las metas que se establezca el ámbito de trabajo (por ejemplo, revisables cada 3 o 4 meses).

La gobernanza se torna fundamental para un crecimiento orgánico y sano de cualquier proyecto colectivo. Se trata de definir reglas básicas, desde la misma comunidad y de una manera lo más abierta posible, en relación a quién puede participar en la toma de decisiones en Amb.Art y de qué manera puede hacerlo.

Una opción de gobernanza simple para debatir propuestas para la red es la toma de decisiones por consenso, mientras que un modelo de mayor complejidad (a ser implementado a pequeña escala para facilitar su uso) podría ser usar espacios de trabajo colaborativo para que grupos de personas den forma a propuestas que luego puedan ser formalizadas y votadas utilizando herramientas al estilo Polis o un BBS como Discourse. Una última opción, de mayor complejidad pero que brindaría una trazabilidad del debate público, es el uso de plataformas como Decidim para incentivar la participación e involucramiento de la comunidad Amb.Art.

Siguiendo con la gobernanza, se podría definir abrir determinados derechos de participación a miembros con cierta actividad en Amb.Art. De esta manera, se estaría recompensando a las personas más activas de la red: esto se traduciría en, por ejemplo, que solo determinadas personas podrían tener derecho a votar decisiones estratégicas, que solamente personas que participaron activamente (un criterio que deberá definir la red) durante más de 3 meses (por ejemplo)

podrán participar de determinadas decisiones, que solamente aquéllas personas que han destinado más de 16 horas mensuales al mantenimiento y desarrollo de la red podrán participar... son diversas opciones que Amb.Art deberá definir para darse una pauta de gobernanza. Lamentablemente, no existe un modelo cerrado que se pueda trasladar a proyectos sociales/culturales colectivos, por lo que se debe ser flexible, con un enfoque de prueba y error, evaluaciones periódicas e iteraciones, para de esa manera conocer qué pautas son las acordes a las necesidades de Amb.Art.

Sería interesante tener como horizonte el desarrollo de un sistema de confianza dentro de la comunidad Amb.Art, donde los usuarios más activos o más experimentados desarrollen más derechos a lo largo del tiempo, esto es, en la toma de decisiones de temáticas estratégicas o a través de beneficios determinados.

Este sistema de confianza para las personas participantes de Amb.Art se pensaría de manera incremental y progresiva. El objetivo es que las nuevas personas usuarias de la comunidad tengan un periodo de adaptación para reconocer las normas básicas de funcionamiento, los ámbitos de trabajo, las prácticas de interacción que se dan en la plataforma... Será necesario que parte del equipo del ámbito "Vinculación territorial y con la comunidad Amb.Art" participe activamente en la detección de las nuevas personas usuarias, les acompañe en sus primeros pasos en la plataforma y les vaya "promocionando" de acuerdo a su nivel de participación y apertura a la comunidad. A partir de determinados criterios (que serán únicos para Amb.Art y que deberían ser desarrollados entre el equipo del ámbito "Vinculación territorial y con la comunidad Amb.Art" y el de "Coordinación y planificación") se irán generando estas categorías de usuarios.

Al mismo tiempo, estas diferentes categorías de usuarios deberían funcionar como incentivos diferenciados para tener acceso a diferentes beneficios. Por ejemplo, acceso a votaciones estratégicas, acceso a facilidades y acompañamiento desde el equipo de "Coordinación y planificación" en el desarrollo de propuestas estratégicas para la red, acceso a beneficios de formación o de vinculación con socios estratégicos (actividades educativas, becas, etc.), acceso a convocatorias específicas en las temáticas de Amb.Art (residencias, formaciones internas específicas), acceso a descuentos en actividades provistas por las instituciones aliadas, etc. Este cruce entre participación e incentivos deberá ser trabajado de manera específica e interna desde Amb.Art, reconociendo sus particularidades y las maneras de incrementar la base de participación y compromiso de su comunidad.

Otro concepto y práctica a tener en cuenta, una vez que se apruebe quién puede participar en la toma de decisiones, es definir *cómo* se toman las decisiones. Aquí puede ser útil pensar en la tasa de aprobación que requerirán las decisiones que tome la red. La tasa de aprobación respondería al porcentaje de votos que deberían estar a favor para que se acepte una propuesta. Es interesante pensar que la tasa de aprobación no es cerrada, y se puede ajustar para determinados tipos de propuestas. Por ejemplo, se puede pensar en una mayoría simple de votos afirmativos (50+1) para decisiones básicas (aprobar un listado de organizaciones a entrevistar para un ciclo de podcast de Amb.Art, por ejemplo), pero definir una tasa de 2/3 del total de votos emitidos para decisiones estratégicas para la red (modificar el estatuto, decidir sobre los temas estratégicos a trabajar durante el año, etc.). Cada red tiene que probar qué es lo

más adecuado para su funcionamiento, y Amb.Art no es la excepción, por lo que es un tema a trabajar a futuro.

Los ámbitos que se proponen para la gobernanza y funcionamiento de Amb.Art, entonces, son los siguientes:

- > Coordinación y planificación.
- > Contenidos, comunicación y documentación.
- > Vinculación territorial y con la comunidad Amb.Art.
- > Producción de actividades y eventos.
- > Administración y finanzas.

Ámbito Coordinación y planificación. Se trata del espacio decisorio principal, encargado de la dirección general de Amb.Art. Debería estar conformado por al menos 3 o 4 personas activas. Tendrá los siguientes roles o funciones:

- > Se encarga del funcionamiento cotidiano general de la red, detectando oportunidades de desarrollo y posibles desafíos que deban ser evaluados por todos los miembros de la red.
- > Identifica temáticas clave y ejes conceptuales para el crecimiento de la red.
- > Propone "lanzamientos" y proyectos especiales que puedan aglutinar a diferentes miembros de la red en acciones concretas y delimitadas en el tiempo.
- > Desarrolla indicadores e instrumentos de evaluación que puedan determinar el grado de cumplimiento de las acciones propuestas.
- > Propone instancias de planificación abierta (cada 3 o 4 meses), donde todos los miembros puedan participar aportando sus miradas sobre el desarrollo de la red. Al mismo tiempo, genera instancias de evaluación periódicas. Estas instancias de trabajo colectivo son fundamentales para mantener alineado al grupo de trabajo y la comunidad sobre unos objetivos compartidos. En este sentido, tal como se ha manifestado con anterioridad, la transparencia en las posibilidades de desarrollo y en la toma de decisiones se torna indispensable para generar un grupo humano unificado.
- > Identifica las organizaciones y entidades clave para generar alianzas y procesos conjuntos.
- > Define y perfecciona el modelo de gobernanza mediante el cual se autogobernará la red.
- > Desarrolla y mantiene un esquema de transparencia en las decisiones tomadas, informando periódicamente al resto de personas participantes en los diferentes ámbitos.

Este ámbito se deberá reunir como mínimo de manera quincenal. La participación en este ámbito es abierta a toda la comunidad Amb.Art. Sin embargo, se piensa en un esquema incremental de participación. Se propone que a partir de la tercera (o quinta, a definir por la red) reunión consecutiva en la que participe una persona, ésta podrá tener derecho a voto sobre las decisiones que se tomen en ese ámbito: hasta la tercera reunión, se le considerará asistente con voz pero sin voto. Luego de esa reunión, adquiere todos los derechos de participación al igual que el resto de personas activas en este ámbito de trabajo. Para lograr este esquema incremental, es fundamental contar con una documentación que facilite el proceso de integración de nuevas personas.

El modelo de gobernanza propuesto para la red Amb.Art deberá partir desde este ámbito de trabajo, que luego compartirá con el resto de las personas interesadas y será puesto a consideración (y, en todo caso, aprobado según la tasa de aprobación definida). Vinculado a esto, cualquier persona puede presentar propuestas de trabajo o de acción.

Para presentar propuestas a ser tenidas en cuenta por la comunidad, sería conveniente desarrollar una "plantilla de proyecto" o un formato similar que puede dar cierta homogeneidad a las propuestas. De esta manera, y dado que se quiere incentivar la participación y toma de decisiones de la mayor cantidad posible de personas de la red, se asegura que todas las propuestas tengan información necesaria similar para que la comunidad tome una decisión. Esta plantilla deberá ser simple, con campos como resumen, alineación con los valores de Amb.Art, motivaciones, impactos, actividades, cronología, equipo, implicaciones financieras... Se sugiere seguir un proceso incremental que pase por diferentes instancias, comenzando por una lluvia de ideas en espacios de debate y discusión comunes que luego derive en una encuesta abierta a todas las personas participantes de la red (para conocer la viabilidad inicial de desarrollar una propuesta en ese sentido) y que luego se traduzca en una base de proyecto (pasando por la "plantilla de proyecto") que finalmente podrá ser puesta a votación. El equipo de Coordinación y planificación deberá acompañar este proceso.

Ámbito Contenidos, comunicación y documentación. Este espacio es el encargado de generar el "relato" comunicacional en relación a los objetivos que persigue la red Amb.Art. Este dominio tiene como misión principal la generación de un cuerpo comunicacional coherente compuesto por diversas capas de lectura y diversos formatos que permitan su permeabilidad en diferentes contextos. En este sentido, desde posteos en redes sociales hasta la redacción de artículos de investigación o documentales sobre algún caso en particular de la red Amb.Art forman parte del universo de contenidos que se podrá generar desde este ámbito.

Al mismo tiempo, para lograr un adecuado ingreso de nuevas personas a los diversos ámbitos, será necesario documentar los objetivos de trabajo, metas y avances. De esta manera se limita la dependencia de nuevos miembros, se avanza en transparencia y se logra una "nivelación" lo más rápida posible. Esta tarea de documentación también recae sobre este ámbito de trabajo.

Debería estar conformado por al menos 3 personas activas, con énfasis en diseño, redes sociales y redacción. Este dominio contaría con los siguientes roles o funciones:

- > Según las líneas de trabajo y ejes conceptuales definidos por el ámbito de Coordinación y planificación, desarrollará contenidos divulgativos, académicos, artísticos y/o comunicacionales relacionados a estos ejes.
- > Velar por la comunicación interna de la red, facilitando los canales de comunicación (se sugieren plataformas como Discord para poder ordenar la conversación según tópicos de interés o bien un plugin BBS para Wordpress o una instalación de Discourse como repositorio de debate) y acompañar en la comunicación interna de los diferentes ámbitos e instancias de intercambio de los mismos.

- > Mantener una comunicación dinámica y activa con las diferentes alianzas territoriales.
- > Mantener una comunicación activa a nivel de redes.
- > Realizar un mapa de públicos y audiencias, para posicionar contenidos diversos según sus características, que se acompaña a su vez de un mapa de medios especializados donde el contenido pueda circular.
- > Dotar de una estrategia de comunicación integral a la red.
- > Generar los documentos y protocolos de actuación relativos a la comunicación donde se sienten las bases para la generación de unos contenidos homogéneos que transmitan el tono y mensaje adecuado desde Amb.Art.
- > Desarrollar un "Archivo de Documentación" (con documentos de planificación, evaluación, minutas de reunión, actas, etc.) donde quede clara la arquitectura de la documentación necesaria para entender el estado actual de la plataforma, algo importante para facilitar la integración de nuevas personas.
- > Diseñar una plantilla estandarizada que permita estructurar propuestas de acciones por parte de las personas miembros de la red. Se generará un documento donde se describe una idea en clave de proyecto, cómo se implementará y los requisitos de financiación para ejecutarla.

Ámbito Vinculación territorial y con la comunidad Amb.Art. Este espacio busca la articulación con el territorio y sus organizaciones, con instituciones locales, nacionales o regionales afines, así como con colectivos, ambientalistas, científicos, artistas y vecinos y vecinas implicadas o interesadas en las temáticas de la red. Debería estar conformado por al menos 4 o 5 personas activas, con despliegue territorial. Al mismo tiempo, este ámbito de trabajo se encargará de lograr una adecuada inducción o inmersión de nuevas personas en la dinámica de la comunidad. Tendrá los siguientes roles o funciones:

- > Recibir a las nuevas personas que se sumen a la comunidad con información actualizada, evacuando dudas y consultas que puedan existir en este proceso de inducción. Este paso es fundamental para conocer las expectativas de las nuevas personas que se suman a la red, sus intereses y habilidades, para luego poder redirigirlos a los ámbitos adecuados y a los proyectos que se encuentren activos.
- > Extender la invitación a diferentes personas y organizaciones a sumarse activamente a la comunidad Amb.Art como espacio de intercambio en el cruce entre arte y ambiente.
- > Generar códigos de convivencia para el correcto desarrollo de la comunidad, y desarrollar protocolos de actuación que atiendan situaciones inesperadas.
- > Investigar y reconocer las características de los diferentes territorios geográficos y temáticos con los que la red debe relacionarse, generando un acercamiento orgánico ante las iniciativas territoriales y sus referentes.
- > Realizar un mapa de actores en territorio según temática de interés de la

red, que pueda servir para pensar y desarrollar acciones conjuntas.

> Investigar sobre organizaciones e instituciones en el territorio afines a las temáticas de la red, sus definiciones, enfoques y puntos en común para proponer y construir alianzas.

Ámbito Producción de actividades y eventos. Este espacio busca organizar y desarrollar la implementación de las acciones planificadas en el territorio y la producción de actividades y eventos en el mismo, coordinadamente con los otros ámbitos, que aportaran tareas desde su expertise. Tendrá los siguientes roles o funciones:

> Planifica y diseña los formatos de las actividades a realizarse en territorio, posibilitando la generación de diferentes instancias de actividades de acuerdo a las necesidades específicas y la complejidad de implementación.

> Detalla los recursos y tareas necesarias para el desarrollo de las actividades. Esto se trabaja en vinculación con el dominio "Administración y Finanzas".

> Seguimiento y evaluación de las actividades, en conjunto con los otros ámbitos de trabajo.

> Desarrolla la planificación de actividades de manera trimestral, en conjunto con "Coordinación y Planificación", en un calendario común y según las líneas estratégicas establecidas.

> Buscar resolver los problemas que puedan surgir en la implementación de las acciones o actividades desde los criterios y protocolos consensuados.

Ámbito Administración y finanzas. Otro de los espacios clave de todo proyecto colectivo, este ámbito se encarga de la gestión financiera de la red y del diseño y puesta en marcha de la estrategia de sostenibilidad de la misma. Así, este dominio deberá reconocer la abundancia de recursos presentes en Amb.Art, categorizando entre diversos tipos de recursos como monetarios, de infraestructura, de conocimiento o humanos.

Si bien lleva adelante un componente de administración en el funcionamiento cotidiano de la red y según el desarrollo de los proyectos que se definan colectivamente, este espacio deberá enfocarse también en la búsqueda creativa de modelos de rentabilidad múltiple que generen ingresos variados para Amb.Art. Se recomienda hacer esto de manera grupal, en sesiones abiertas, junto con el equipo de "Coordinación y planificación" pero también con el resto de personas participantes que puedan estar interesadas. Entre sus funciones, encontramos las siguientes:

> Desarrollar y poner en práctica un protocolo de transparencia financiera en relación a los flujos monetarios de la red.

> A partir de las actividades priorizadas por la red, mantener un presupuesto de operaciones actualizado.

> Generar un mapa de financiadores, tanto nacionales como internacionales, y adecuar posibles proyectos a presentar según los perfiles de los mismos, en conjunto con "Coordinación y planificación".

- > Diseña la estrategia de financiamiento, buscando financiamiento externo y lógicas internas para retornos monetarios de la producción de la red e identificado los diversos tipos de recursos presentes en la red.
- > Diseña y ejecuta presupuestos, haciendo el seguimiento de flujos de caja.
- > Solicita información y se relaciona con el resto de los ámbitos para asegurar los presupuestos necesarios para el cumplimiento de las necesidades.
- > Ejecuta e implementa todas las tareas de rendición en caso de tratarse de recursos externos, ayudando a los diferentes dominios para la correcta ejecución de los fondos.

Próximos pasos.

Este documento, realizado por enjambre, analiza el estado actual de la red Amb.Art, proyecto colectivo que trabaja en la intersección entre arte y ambiente en Argentina. Basado en la observación de la red, el análisis de documentos grupales y la realización de entrevistas específicas, busca ser una línea de base que sea útil para la misma red para pensar en los próximos pasos a implementar. Por esta razón, el análisis efectuado se ha ido intercalando con preguntas disparadoras y con posibles acciones, interpelando a las personas lectoras para que se pregunten críticamente sobre el estado actual del proyecto y sobre las posibilidades de desarrollo que se abren a una red con tanta potencia como Amb.Art.

¿Cuáles son los próximos pasos? Por un lado, se requiere la lectura atenta por parte de los miembros activos participantes de la red: especialmente, se hace necesario validar los objetivos destacados más arriba y aportar o editar sobre los mismos. A partir de ahí, se requerirá validar los indicadores propuestos para cada uno de esos objetivos.

Al mismo tiempo, la red debe preguntarse críticamente en relación a su organización y gobernanza, para perfilar a partir de ahí cuáles son las condiciones que se adecúan a Amb.Art. La propuesta de organización y dinámicas de trabajo para la sostenibilidad de la red aportada en los párrafos previos debe tomarse como un posible horizonte de trabajo que deberá ser adaptado por la misma red. Como mencionamos previamente, el desarrollo de proyectos culturales colectivos responde a unas dinámicas propias y situadas que no pueden ser replicadas de manera irreflexiva, por lo que será necesario realizar una reunión general donde se puedan usar las sugerencias de este documento como disparadoras para pensar las propias estructuras de auto-organización de Amb.Art. Las propuestas de funciones y roles y de posibles actividades a realizar dentro de cada ámbito debe ser tomado como posible punto de partida.

En todo caso, lo que queda claro es que los procesos colectivos necesitan de una apertura a la comunidad donde se busque un modelo de gestión lo más distribuído posible. En entornos culturales en los que muchas veces el retorno económico es escaso, es fundamental lograr que la red sea gestionada por el mayor número posible de personas. Esto requerirá introducir unas prácticas autónomas de organización, con roles y tareas lo más claras posibles, con responsabilidades compartidas, con mecanismos de transparencia y con la consolidación periódica de conocimiento, tanto en el cruce arte-ambiente como

relacionado a la gestión misma de la comunidad. En ese camino, Amb.Art irá encontrando sus particularidades. Desde enjambre estamos dispuestas a sumarnos en ese itinerario, acompañando el proceso de crecimiento de la comunidad durante 2023.

Contacto y créditos.

Ingrid Quiroga / ingrid@enjambre.cc
Mariano Martino / mariano@enjambre.cc

<http://enjambre.cc>

IG: @enjambrecc

TW: @enjambre

General Roca, Río Negro, 15 de diciembre de 2022.

Este documento también se encuentra disponible para su descarga en <http://enjambre.cc/recomendaciones-para-la-red-amb-art/>



Licencia Creative Commons.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.