

Oscar Moreno (Coordinador)

# ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES

Debates Contemporáneos en Argentina

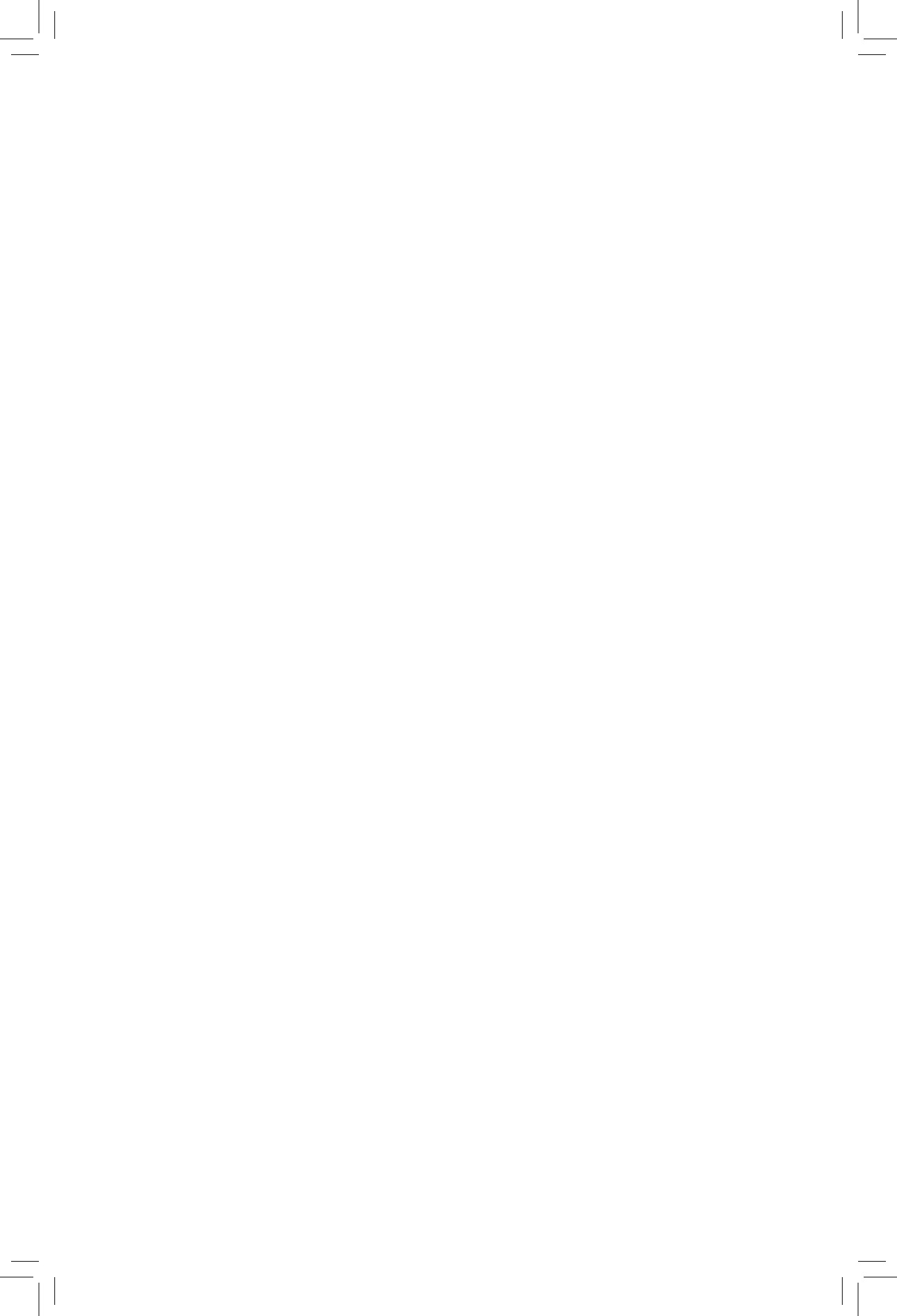


EDUNTREF



# ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES

Debates Contemporáneos en Argentina



*Oscar Moreno*  
COORDINADOR

**ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES**  
Debates Contemporáneos en Argentina



EDUNTREF  
EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

*Corrección*

Diana Trujillo

*Diseño y diagramación*

Marina Rainis, Valeria Torres, Cristina Torres

*Coordinación editorial*

Néstor Ferioli

*Coordinación gráfica*

Marcelo Tealdi

Moreno, Oscar (coordinador)

Artes e Industrias Culturales: debates contemporáneos en Argentina –1ª ed.– Caseros: Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2010.

276 p.; 23x15 cm.

ISBN 978-987-1172-65-8

1. Arte. 2. Cultura. I. Título

CDD 306

Primera edición octubre de 2010.

©EDUNTREF Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

ISBN: 978-987-1172-65-8

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| <b>Prólogo</b>  |     |
| <i>Aníbal Jozami</i> .....  | 9   |
| <b>Introducción. Administración y gestión de las políticas culturales</b> |     |
| <i>Oscar Moreno</i> .....   | 11  |
| <b>Primera Parte: Los debates sobre la cultura</b>                        |     |
| <b>CULTURA Y PODER.</b>   |     |
| <b>LOS BIENES CULTURALES COMO SÍMBOLOS DE ESTRATIFICACIÓN SOCIAL</b>      |     |
| <i>Valentina Salvi</i> .....  | 23  |
| <b>HACIA UN CONCEPTO OPERATIVO DE CULTURA</b>                             |     |
| <i>Ricardo Santillán Güemes</i> .....                                     | 35  |
| <b>LA IDENTIDAD CULTURAL COMO FACTOR DE CIUDADANÍA</b>                    |     |
| <i>Héctor Ariel Olmos</i> .....   | 50  |
| <b>POLÍTICAS CULTURALES EN EL PERONISMO CLÁSICO</b>                       |     |
| <i>Oscar Moreno</i> .....   | 62  |
| <b>Segunda Parte: Criterios, conceptos y categorías operacionales</b>     |     |
| <b>LA ADMINISTRACIÓN CULTURAL FRENTE A NUEVAS REALIDADES</b>              |     |
| <i>José Miguel Onáindia</i> .....   | 79  |
| <b>ECONOMÍA Y CULTURA: UNA COMPLEJA RELACIÓN</b>                          |     |
| <i>Sofía Inés Fuhrman</i> .....   | 92  |
| <b>AVANCES EN LA MEDICIÓN DE LOS CONSUMOS CULTURALES</b>                  |     |
| <i>Octavio Getino</i> .....   | 105 |
| <b>GESTIÓN SENSIBLE Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> |     |
| <i>Mariana Buceta</i> .....   | 118 |
| <b>MARKETING CULTURAL (O COMUNICAR LOS PROYECTOS CULTURALES)</b>          |     |
| <i>Adriana Amado</i> .....  | 131 |
| <b>Tercera Parte: Las organizaciones del sector de las artes</b>          |     |
| <b>EL MUSEO DE ARTE EN LA CONTEMPORANEIDAD</b>                            |     |
| <i>María Alejandra Sánchez Antelo</i> .....                               | 145 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>LA ORGANIZACIÓN ESCÉNICA VISTA DESDE LA ÓPTICA DE LA PRODUCCIÓN</b>  |     |
| <i>Gustavo Schraier</i> .....   | 160 |
| <b>Cuarta Parte: Las industrias culturales</b>  |     |
| <b>LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN DEBATE</b>  |     |
| <i>Norberto Luis Griffa</i> .....   | 175 |
| <b>INDUSTRIA CULTURAL Y ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL</b>  |     |
| <i>Zulma Barada y Martín Guinart</i> .....  | 187 |
| <b>REVISITANDO FUENTES.</b>   |     |
| <b>VENTAJA COMPETITIVA APLICADA A LAS INDUSTRIAS CULTURALES</b>   |     |
| <i>Pablo Mendes Calado</i> .....  | 194 |
| <b>EL CINE COMO PRODUCTO CULTURAL</b>   |     |
| <i>Gabriel Iesari</i> .....   | 207 |
| <b>ECONOMÍA POLÍTICA DE LA TELEVISIÓN</b>   |     |
| <i>Guillermo Mastrini y Fernando Krakowiak</i> .....  | 220 |
| <b>LA INDUSTRIA DEL LIBRO: DE GUTENBERG A LA REVOLUCIÓN DIGITAL</b>   |     |
| <i>Octavio Kulesz y Victoria Rodríguez Lacrouts</i> .....   | 234 |
| <b>EL DERECHO DE AUTOR A LA LUZ DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS:<br/>REACTUALIZACIÓN DE LA VIGENCIA DE LA LEY 11.723 EN EL ÁMBITO DEL LIBRO</b> |     |
| <i>Graciela E. Mancinelli</i> .....   | 246 |
| <b>LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA (UN RÁPIDO RECORRIDO POR EL SINUOSO<br/>CAMINO DEL OBJETO A LA DESMATERIALIZACIÓN)</b>                       |     |
| <i>Jorge Haro</i> .....   | 260 |
| <b>Acerca de los autores</b> .....  | 273 |



## PRÓLOGO

La cultura, las artes, las industrias y las políticas culturales han sido una preocupación constante de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Por un lado, la creación, desde el principio de la Universidad, de las licenciaturas en Gestión del Arte y la Cultura y en Artes Electrónicas dio contenido al Departamento del Arte y la Cultura, que en los últimos años impulsó la Licenciatura en Música. Por otro lado, el esfuerzo institucional por mantener y acrecentar la participación en la producción de vídeo, cine y televisión, el desarrollo de Edutref y la producción anual de los Indicadores Culturales demuestran una preocupación constante por incluirse en los territorios de las Industrias Culturales.

La creación, desarrollo y consolidación del Muntref como un espacio privilegiado para la exhibición de las artes plásticas, alejado geográficamente de los lugares tradicionales del consumo de las imágenes plásticas, para hacerlas llegar, fundamentalmente, a los niños y jóvenes de esta parte del conurbano bonaerense que se han de formar en el disfrute de la obra de arte, como parte significativa de los derechos ciudadanos que deben aprender a ejercer, es el mayor indicador de qué concepción del arte maneja la Universidad.

La licenciatura Políticas y Administración de la Cultura, en la modalidad a distancia de la Untref Virtual, que está gestionando ya sus primeros egresados, es una manera de brindar formación a aquellos que desean profesionalizarse en la gestión de la cultura, tanto en las organizaciones propias del sector de las artes como en las empresas de las industrias culturales y las oficinas estatales destinadas a la producción y ejecución de las políticas culturales.

*Artes e industrias culturales. Debates contemporáneos en Argentina* es un producto del intercambio entre los profesores e investigadores que trabajan en este campo en la Universidad. En él se refleja la inquietud de permanecer alerta a los desarrollos que de esta relación se producen habitualmente, tanto en el campo de lo conceptual como en el de la práctica. Las industrias culturales, que ocupan un espacio importante de la Licenciatura en la modalidad a distancia, son el motor del crecimiento, tanto del sector cultural como de la industria del entretenimiento, con un peso cada día más significativo en las economías de los

países. Ese crecimiento ha traído un conjunto importante de nuevos problemas legales, políticos y financieros de los que se da cuenta en esta publicación.

Por todo lo expuesto, saludamos la aparición de este trabajo, producto de una específica manera de entender y practicar la docencia de parte de los profesores de la licenciatura. Quiero destacar particularmente la participación como autores de un conjunto de jóvenes egresados de la licenciatura Gestión del Arte y la Cultura (Alejandra Sánchez Antelo, Graciela Mancinelli, Sofía Fuhrman, Gabriel Iesari y Pablo Mendes Calado). Ello significa un orgullo institucional en la medida que los recientes –o no tan recientes– egresados pueden ya incluirse en las prácticas de la docencia, la investigación y la publicación de la Universidad.

Finalmente, quiero felicitar por esta iniciativa a mi amigo Oscar Moreno y es de desear que este sea el primer paso de una serie de publicaciones que den cuenta de la producción que la Untref Virtual viene desarrollando en la tarea de la formación de profesionales en la administración de la cultura.

*Aníbal Jozami*  
Rector de la Universidad Nacional  
de Tres de Febrero

## INTRODUCCIÓN

### ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

La política y la administración deben dar cuenta, en un mismo movimiento, de la cultura como negocio, lo que es más propio de la concepción anglosajona, y de la cultura como regulación, más vinculado a la tradición europea continental. En consecuencia, la cultura no puede administrarse solo como un negocio, en tanto debe también cumplir con el canon de la regulación en la producción ideológica. Pero tampoco puede no tenerse en cuenta, aun en el campo de lo público, la forma de conseguir los recursos económicos que la hagan posible.

Las políticas, de cualquier orden que sean, exigen para su implementación de una correcta administración que permita ponerlas en práctica de una manera eficaz. Podría decirse que la clave del éxito de la política, tanto pública como privada, en los últimos años ha sido la calidad con que se han administrado. Es más, el fracaso de muchos de los enunciados políticos electorales, como de distintas acciones empresarias, ha estado en referencia a la incapacidad y/o la inexistencia de una buena administración.

La administración de la cultura, pública o privada, es la encargada de resolver las cuestiones que vinculen la producción cultural con su consumo. La administración siempre implica una innovación, porque si ella se descarta surgen formas burocráticas de conducir un proceso previamente definido en el campo de la gestión. Por ello, en las instituciones públicas de producción de la cultura aparecen dos peligros; uno es el de la burocratización de su programación; el otro, el conflicto entre los integrantes de la organización por la interpretación de la novedad.

¿Cuáles son los componentes específicos que permiten unir los instrumentos de la administración con el concepto de la cultura? Primero, la aceptación operacional de que la cultura pasible de ser administrada es la que está en condiciones de ser institucionalizada; segundo, la necesidad de dar cuenta de las tensiones que se integran en la distinción entre lo público y lo privado.

Por su parte, toda definición de la política cultural deberá, necesariamente, tener en cuenta al Estado y al Mercado y las subjetividades que los sustentan: el ciudadano y el consumidor como representaciones de dos diversas demandas. Uno, el consumidor que pretendidamente ejerce su libre albedrío para comprar productos culturales; el otro, el ciudadano, que autoriza al Estado a usar el dinero impositivo para hacer cultura.

En el mundo contemporáneo se pueden distinguir dos formas distintas de la producción cultural: una relacionada al sector de las artes (museos, teatros, centros culturales) y la otra al de las industrias culturales (cine, libro, televisión, gráfica). Estas dos formas de los productos culturales transforman las subjetividades enunciadas como ciudadanos y consumidores. Primero porque el consumidor, en muchas oportunidades, deja de ser el público, que se congrega para disfrutar un espectáculo artístico, para transformarse en un individuo que integra la audiencia de los productos de las industrias culturales. Mientras que el ciudadano pierde la capacidad de control sobre las formas de producción de los valores simbólicos, porque está sometido a los imperativos de los mensajes publicitarios.

En las últimas décadas la producción y el consumo cultural, vistos como la transmisión y apropiación de valores simbólicos, se dan mayoritariamente a través de los procesos de comunicación masiva. Esos procesos han sufrido una fuerte concentración, basada en la revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones, lo que los ha transformado en formas *desterritorializadas* de transmisión de los signos que representan aquellos valores.

Los procesos de privatización propios de la década de 1990 ejercieron una influencia que favoreció el proceso de *desterritorialización* de las industrias culturales y la apropiación que de sus productos realiza el consumo fundamentalmente individual.

La concentración y las formas de producción *transnacionalizadas* de las industrias culturales han originado posiciones diversas ante, por ejemplo, la Organización Mundial de Comercio. Si sus productos son una simple mercancía y se rigen por esa característica o sí, por el contrario, implican una diversidad a tener en cuenta. Las dos posiciones son importantes para entender cómo puede el Estado proteger los mercados locales u omitir hacerlo.

Mientras que en el campo de las artes el achicamiento de los presupuestos estatales, fundamentalmente para la producción, ha permitido la aparición del sector privado en forma de auspiciante o patrocinante, en el campo de las industrias culturales, en Argentina, se ha fortificado la tendencia a concentrar y centralizar fuertemente el mercado y se han hecho cada vez más imperfectas las posibilidades de regulación del Estado. En este campo se inscribe tanto el debate sobre los contenidos en Televisión, o la caída en la cantidad de público que ve cine argentino respecto al norteamericano, con la excepción de muy

## Introducción

pocas películas, y el debate parlamentario y mediático sobre la ley que regulará el Sistema de Medios.

En el sector de las artes, en Argentina, la gestión debe dar cuenta de que el Estado es propietario de grandes infraestructuras dedicadas a las artes, con una suma importante de servidores públicos asignados a ello y muy poca disponibilidad de recursos para producir. Esto ha creado una cierta cristalización de lo público, con muchos problemas jurídicos para recibir auspicios privados y un crecimiento de la producción privada sin fines de lucro. Parecería que resolver el problema de la relación entre auspiciantes y organizaciones de carácter público y vincular el crecimiento de aquella producción con la infraestructura estatal son parte de los grandes desafíos de la gestión, si no se corre el riesgo de que el financiamiento público genere una producción cultural burocratizada.

Con una característica adicional: en ese campo de la producción cultural el sector privado no ha ocupado el lugar que tuviera y tiene en Europa o en los EE.UU. Es como si con las crisis recurrentes de la economía, a partir del 2001 fundamentalmente, hubiera disminuido también el papel de los filántropos y el número de los auspiciantes.

Según los más recientes estudios culturales en América Latina, se puede afirmar que la cultura está relacionada con la política en dos registros: el estético y el antropológico. El registro estético es un indicador de las diferencias y similitudes de gusto y estatus dentro de los grupos sociales. El antropológico es un indicador de la manera en que los individuos están asentados en la lengua, la religión, las costumbres, el tiempo y el espacio. La política cultural, en tanto se refiere a los soportes institucionales que canalizan no solo a la creatividad estética, sino también a los estilos colectivos de vida, es un puente entre los dos registros.

Así entendida, la política cultural y las correspondientes formas de la administración exigen de una profesionalización de manejo, en el campo de las organizaciones culturales, las empresas y los gobiernos de los Estados.

El libro está compuesto de cuatro partes diferenciadas. La primera parte está relacionada con la discusión sobre el concepto de cultura; la segunda, con los criterios, conceptos y categorías que hacen operacional a la política y la administración de la cultura; la tercera analiza el comportamiento de las organizaciones del sector de las artes y la cuarta estudia el fenómeno de las industrias culturales.

### Los debates sobre la cultura

El concepto de cultura se ha transformado en uno de los más complejos para obtener un consenso sobre su significado. Pero no es solo por una cuestión de utilidad o eficacia del uso del concepto en los relatos de las ciencias sociales,

sino por la manera específica de producir y distribuir la producción simbólica de las distintas sociedades. Quizás, y recordando a Bourdieu, se podría decir que ella se constituye y es constituida por el universo social. Sintetizando mucho, se puede afirmar que la cultura está estrechamente vinculada a la dominación, en tanto a través de ella se legitiman las diferencias culturales y naturales.

La primera parte incluye cuatro diferentes aportes a la relación cultura, poder, gestión y su condensación en las políticas culturales.

El artículo de Valentina Salvi, se titula “Cultura y Poder. Los bienes culturales como símbolos de estratificación social” y en él se aborda la relación entre la dimensión significativa de los sistemas simbólicos y el problema clásico del poder en la sociedad moderna. En tal sentido, para entender la relación entre cultura y poder resulta necesario preguntarse cómo se articulan y superponen en el plano simbólico las jerarquías culturales y sociales, esto es, siguiendo a Weber, cómo se trama el vínculo entre grupos de estatus y clases sociales.

El artículo de Ricardo Santillán Quemes, “Hacia un concepto operativo de cultura”, realiza una necesaria reflexión sobre la dinámica imbricación entre políticas culturales, concepción de cultura y gestión cultural en función de hacer operativos los modelos de la acción cultural.

El artículo de Héctor Ariel Olmos, “La identidad cultural como factor de ciudadanía”, afirma que la ciudadanía es un proceso de construcción en el que intervienen cada vez más fuertemente los factores culturales. Los discursos sobre la ciudadanía cultural, tan en boga en la literatura contemporánea, dan cuenta de la identidad como eje de reivindicaciones y derechos. Las identidades, en los países latinoamericanos, adquieren características específicas relacionadas a las luchas por el poder.

Cierra esta primera parte un artículo de quien escribe sobre “Políticas Culturales en el Peronismo Clásico”. En él se da cuenta de estudios recientes que han desplegado un conjunto de nuevas lecturas, que a su vez matizaron la interpretación que, influenciada por el slogan “Alpargatas sí, libros no”, reducía la cultura del peronismo clásico a la propaganda.

### **Criterios, conceptos y categorías operacionales**

Los gestores culturales, que son quienes deben manejar los criterios, conceptos y categorías, se deben profesionalizar, pero en un campo que todavía no tiene límites propios bien definidos. Por eso el campo de la gestión y de la administración construye herramientas a partir de desarrollos que corresponden a otras esferas profesionales o del conocimiento.

La segunda parte está conformada por cinco diferentes aportes, que traen bajan categorías y conceptos provenientes de otros campos del saber aplicados a la gestión cultural.

## Introducción

El artículo de José Miguel Onaindia sobre “La administración cultural frente a nuevas realidades” afirma que en la pirámide jurídica de Argentina, siguiendo la conocida concepción *kelseniana*, los derechos culturales se encuentran en la máxima jerarquía normativa, cuyo ejercicio debe ser asegurado por la legislación subordinada y la administración otorgándoles operatividad, para que las prescripciones constitucionales no se vuelvan meramente declarativas.

El artículo de Sofía Inés Fuhrman, “Economía y Cultura: una compleja relación”, sostiene que aquel vínculo está cambiando rápidamente. Porque ya no es solo una inversión en imagen, o la realización de una acción de mecenazgo para obtener consenso, sino que está dimensionado por un proceso económico básico como el de la competencia comercial. Quien logre conectar su producto con las tendencias culturales dominantes logrará el producto más competitivo, independientemente de sus características.

El artículo de Octavio Getino, “Avances en la medición de los consumos culturales”, reflexiona acerca de la oferta y la demanda como variables inseparables en cualquier análisis que trate de comprender, desde la economía, la sociología y la cultura, la dimensión cuantitativa y los significados cualitativos del estudio de los consumos culturales.

El artículo de Mariana Buceta, “Gestión sensible y administración efectiva de los recursos humanos”, analiza las conductas de profesionalidad que se están construyendo en torno a la Gestión Cultural, lo que obliga, según la autora, a tomar conciencia de la necesidad de desarrollar un perfil de liderazgo que se caracterice por su particular sensibilidad, en la medida que los proyectos, y las organizaciones que los lleven a cabo, constituyan la trama de la acción cultural.

El artículo de Adriana Amado, “*Marketing Cultural* (o comunicar los proyectos culturales)”, da cuenta de que la definición misma es incómoda, porque plantea un oxímoron en la medida en que relaciona dos conceptos en apariencia diversos. El desgaste por el uso cotidiano del término *marketing* y la polisemia del adjetivo “cultural” obligan a un esfuerzo de conceptualización para transformar ese concepto en una herramienta legítima de la gestión cultural.

## El sector de las artes

Las organizaciones del sector de las artes se componen de diversas familias: teatros, museos y centros culturales. Los teatros, en Argentina, se integran por tres diferentes tipos de organizaciones, el teatro oficial (nacional, provincial o municipal), el teatro comercial y el teatro independiente o teatro subsidiado. Los museos se diferencian, al igual que los teatros, por su condición de públicos y privados pero también por el diferente objetivo de sus colecciones. Mientras que los centros culturales son los lugares de exhibición de las artes contempo-

ráneas. Estas organizaciones tienen en común que para subsistir deben resolver tres grandes dilemas: identidad, público y financiamiento.

La tercera parte del libro está compuesta por dos artículos que analizan las organizaciones de las artes escénicas y de las artes plásticas.

El artículo de María Alejandra Sánchez Antelo, “El museo de arte en la contemporaneidad”, aborda específicamente la figura del museo de las artes visuales, en tanto la autora lo define como institución emblemática en la construcción de imaginarios de una sociedad. Es de destacar que el artículo aborda dos categorías o herramientas en la administración de los museos de artes plásticas: la definición de una misión organizacional y la planificación de la oferta de servicios.

El artículo de Gustavo Schraier, “La organización escénica vista desde la óptica de la producción”, define estas organizaciones como complejas y singulares, porque basan su funcionamiento en la creación, gestión, producción y exhibición de proyectos artísticos –siempre novedosos, cambiantes y diversos– por lo cual, la mayoría de las veces, deben adecuar su estructura operativa y el encuadre de sus procesos de producción conforme las necesidades particulares de cada uno de los proyectos.

### **Las industrias culturales**

Los productos de las industrias culturales representan bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. La característica principal es su doble composición: lo tangible, el objeto producido en sí mismo (libro, disco, película) y el componente intangible: la potencialidad de esos objetos de construir valores e identidades.

Las organizaciones de las industrias culturales están representadas por las grandes corporaciones transnacionales vinculadas, fundamentalmente, a la producción de música, cine y televisión. Frente a ellas aparecen las empresas nacionales pequeñas o medianas que producen en competencia con aquellas. Las asimetrías entre unas y otras hacen que las pequeñas y medianas empresas nacionales necesiten de protección, estímulo y fomento por parte del Estado. Este planteo es el que abre el debate, existente hoy en la mayoría de los foros internacionales, sobre la diversidad o excepcionalidad cultural.

La cuarta parte del libro está destinada al estudio de las industrias culturales, tanto desde una perspectiva teórica como del análisis particularizado de algunas de ellas a través de ocho aportes diferentes.

El artículo de Norberto Luis Griffa, “Las industrias culturales en debate”, afirma que las industrias culturales representan un tramo de la cultura ligado a la transmisión de valores simbólicos, a la configuración del imaginario y del



## Introducción

cuerpo físico del hombre a través de una tecnología mecánico-reproductora o mediante sistemas informático digitales.

El artículo de Zulma Barada y Martín Guinart, “Industria cultural y estrategia de integración vertical”, sostiene que la industria cultural se ubica en mercados de competencia imperfecta, ya sean oligopólicos o de competencia monopolística. Las empresas propietarias de las industrias culturales, casi siempre corporaciones de carácter multinacional, pueden definirse como oligopólicas porque ocupan el mercado impidiendo por diferentes métodos la entrada de nuevas empresas a la actividad. Los autores ejemplifican su afirmación con la industria del cine de Hollywood.

El artículo de Pablo Mendes Calado, “Revisitando fuentes. Ventaja competitiva aplicada a las industrias culturales”, tiene por objetivo estudiar algunos de los conceptos y categorías nacidas en el campo de la administración y reflexionar sobre su aplicación a las organizaciones que trabajan en el campo de la cultura. Analizando el pensamiento de Michael Porter, trabaja sobre dos ideas del campo propio de las ventajas comparativas, como son el análisis estructural de una industria y la formulación de estrategias genéricas de competitividad.

El artículo de Gabriel Iesari, “El cine como producto cultural”, hace un recorrido para demostrar el poder incondicional del cine norteamericano concentrado en las *majors*, tales como la Warner, la Metro o la Universal entre otras, lo que llevó a imponer un modelo canónico de producción que busca conseguir del espectador la percepción de la película como si se tratara de la contemplación naturalista de un trozo de realidad. Ese modelo de producción fue imitado por diferentes cines locales, incluido el argentino. El cine cambió fuertemente entre los 80 y los 90 y se produjo una mayor concentración que llevó a que las ocho *majors* se apropiaran de aproximadamente el 90% del mercado mundial. Avanzando en este camino de análisis, el autor cita cifras oficiales que demuestran que en el año 2008 el 81,59% de las entradas vendidas en Argentina fue para películas norteamericanas, mientras que solo el 11,43% fue para películas de origen argentino.

El artículo de Guillermo Mastrini y Fernando Krakowiak, “Economía política de la televisión”, trata las características económicas y políticas que han permitido que la televisión sea el principal medio de información de la actualidad. Aunque en los últimos años se ha visto desafiada por el surgimiento de nuevas tecnologías (Internet, telefonía móvil), la televisión abierta y generalista continúa siendo una instancia fundamental de información y entretenimiento.

El artículo de Octavio Kulesz y Victoria Rodríguez Lacrouts, “La industria del libro: de Gutenberg a la revolución digital”, asegura que el mundo del libro está sufriendo un importante proceso de mutación. El modelo tradicional de edición de libros estaba y está basado en grandes tiradas que se almacenan en los depósitos del editor, quien a su vez los entrega a librerías físicas, en busca de los

potenciales compradores. El control del espacio físico es la clave del éxito y llevó a grupos multinacionales, con gran capacidad logística y financiera, a apropiarse de porciones importantes del mercado. Ahora bien, con la irrupción de la Web y la digitalización aparecieron en el mercado las empresas tecnológicas. Google, Amazon, Apple han ingresado con fuerza en el mundo del libro. Los autores terminan la presentación afirmando que el resultado de la contienda está por verse.

El artículo de Graciela Mancinelli, “El derecho de autor a la luz de las nuevas tecnologías: reactualización de la vigencia de la Ley 11.723 en el ámbito del libro”, discute la vigencia de la ley 11.723 (derechos de propiedad intelectual) en el mundo de la virtualidad. La autora describe, en el mundo de la edición, cuáles son los contenidos y los titulares del derecho de autor, los plazos de protección, etc., para detenerse luego en el contrato de edición y todas las cuestiones que puedan estar referidas a las limitaciones del derecho de propiedad intelectual y la doctrina del *fair use*.

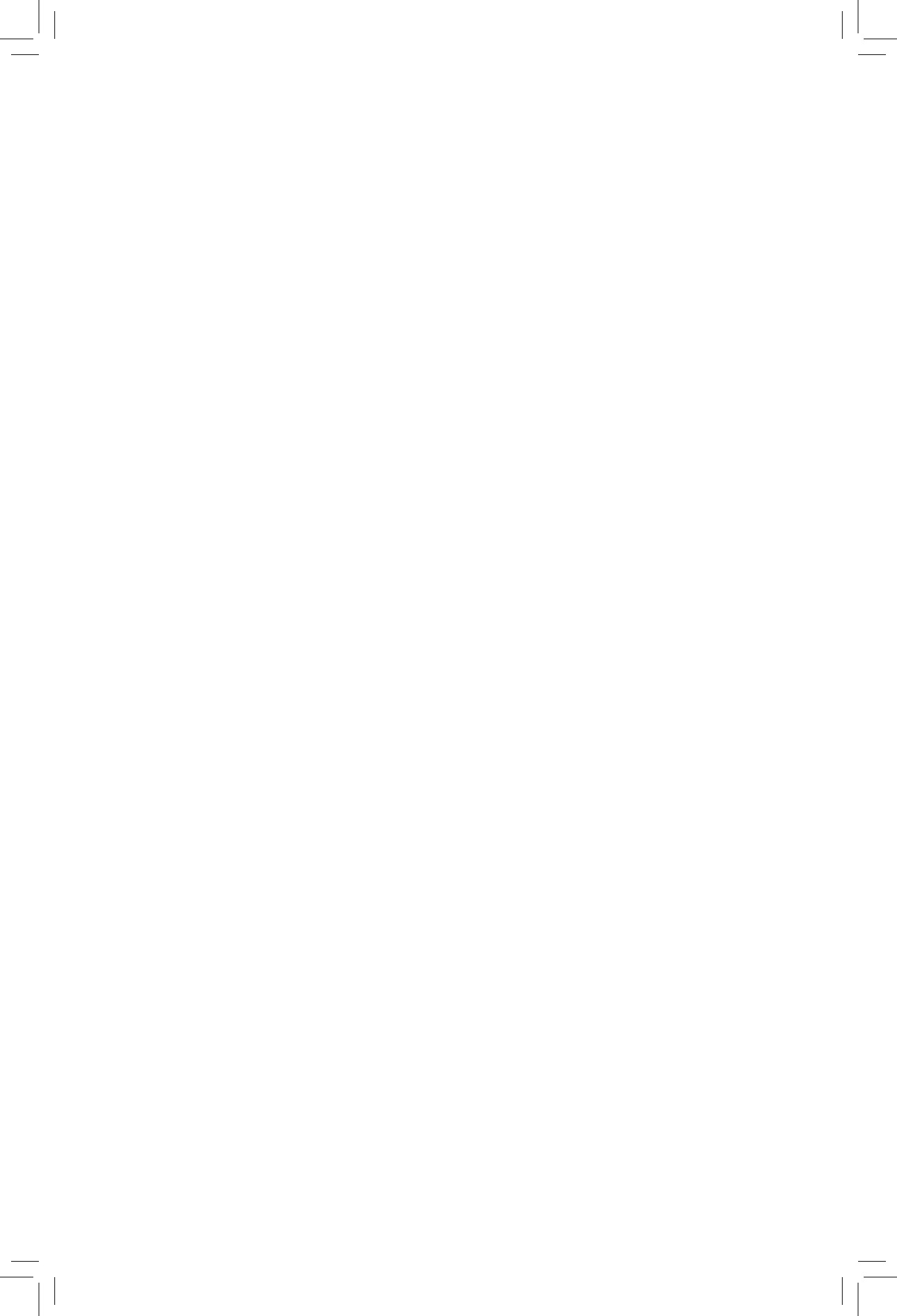
El artículo de Jorge Haro, “La industria discográfica (un rápido recorrido por el sinuoso camino del objeto a la desmaterialización)”, caracteriza al disco por su potencial económico a partir de su posibilidad de producción en serie y por la posibilidad del intercambio de culturas, ya que los sonidos impresos permiten hacer circular una estética, una forma, un recorrido sin la necesidad de la presencia del artista. Las grandes compañías discográficas con asiento en los EE.UU irradian su producción de forma planetaria, definiendo políticas en cada región o lugar conforme los gustos y las necesidades del consumo. La Internet introdujo, también en esta industria, un cambio de paradigma, con el flujo de datos que pueden circular a través de servidores especializados que distribuyen sus contenidos, comercialmente o no, para una comunidad de usuarios. Los dos modelos perviven ¿enfrentados? Esto abre una serie de interrogantes que el autor señala claramente.

*Artes e industrias culturales. Debates contemporáneos en Argentina* refleja un conjunto de discusiones que sostuvieron y sostienen los docentes que integran el cuerpo de profesores de la Licenciatura en Políticas y Administración de la Cultura, modalidad Virtual de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. La carrera tiene como objetivo brindar formación a aquellas personas que desean profesionalizarse en la administración de la cultura, tanto en las organizaciones culturales como en las empresas de las industrias culturales y las oficinas estatales. Es de desear que el libro se transforme en una herramienta de discusión acerca de tantos problemas que aquí se vislumbran pero que han de ser parte de una nueva disciplina del conocimiento.

Oscar Moreno  
Director Políticas y Administración  
de la Cultura Untref (Virtual)

### *Agradecimientos*

Los autores desean expresar su agradecimiento a todos quienes hicieron posible la publicación de este libro: el Rector y el Vicerrector de la Untref, licenciados *Aníbal Jozami* y *Martín Kaufmann*, que siempre estimularon el proyecto de la Licenciatura Virtual y de este libro. El doctor *José María Berraondo*, la licenciada *Mariana Rossi* y todo el personal técnico y administrativo de la Universidad Virtual, que tanto hicieron y hacen para que la Licenciatura sea una realidad, a todos sus profesores y los alumnos que confiaron a este emprendimiento su aprendizaje y capacitación. Finalmente, agradecer la generosidad de *Alejandro Puente* para con la tapa del libro.



Primera Parte  
**LOS DEBATES SOBRE LA CULTURA**



**CULTURA Y PODER.  
LOS BIENES CULTURALES COMO SÍMBOLOS  
DE ESTRATIFICACIÓN SOCIAL**

*Valentina Salvi*

En el contexto actual de *estetización* de la vida cotidiana (Featherstone, 2000), de hiperinflación de signos e imágenes que circulan por las tecnologías de comunicación e información (Lash y Urry, 1998), de semiotización de los bienes materiales (Baudrillard, 1985), de invasión de lo *figural* sobre lo discursivo (Lash, 1990), de espectacularización de las ciudades y de los museos (Hyussen, 2002), entre otras transformaciones contemporáneas que denotan la creciente función de los bienes culturales como símbolos de estratificación social, este artículo, se propone revisitar los debates clásicos de la sociología de la cultura y de la antropología cultural para abordar el vínculo entre cultura y poder. Con el objetivo de reflexionar sobre el contexto social y cultural en que se inserta la actividad profesional de los especialistas ocupados en imaginar y poner en funcionamiento, desde el Estado, las industrias culturales o la sociedad civil, políticas culturales, el objetivo de este trabajo es pues dar cuenta de la relación entre la dimensión significativa de los sistemas simbólicos y el problema clásico del poder en la sociedad moderna. En tal sentido, para abordar la relación entre cultura y poder resulta necesario indagar cómo se articulan y superponen en el plano simbólico las jerarquías culturales y las jerarquías sociales, esto es, cómo se constituye el vínculo entre grupos de estatus<sup>1</sup> y clases sociales. Para tal fin, la propuesta es revisar la concepción simbólica y la teoría interpretativa de la cultura propuestas por Max Weber y Clifford Geertz, adentrarnos en las nociones de *habitus* y campo de Pierre Bourdieu para dialogar con la idea de contexto social estructurado de Jonh B. Thompson, luego volver sobre los pasos de Bourdieu y sus consideraciones sobre el espacio social, el poder simbólico y la violencia simbólica y, por último, indagar en las categorías de cultura de Mauss y Durkheim.

La concepción simbólica de la cultura planteada por el antropólogo norteamericano Clifford Geertz (1989) es un buen punto de partida para pensar la

---

<sup>1</sup> Weber definió la situación de *estatus* como una estimación del honor. El *estatus* se asocia al estilo de vida y al consumo de bienes mientras que la clase se constituye en función del lugar en la actividad productiva.

relación entre mundo simbólico y sociedad moderna pues nos permite tomar distancia de las concepciones imperialistas del siglo XIX que igualaban cultura a civilización, esto es, que emparentaban la noción de cultura con la idea del desarrollo humano hacia el refinamiento y el progreso opuesto a la barbarie y al salvajismo. La concepción de la cultura como simbólica se apoya, en cambio, en la noción *weberiana* del hombre como un animal suspendido en tramas de significación. Estas tramas de significación son tejidas colectivamente y dan lugar a la vida cultural. Para destacar el carácter significativo de la actividad humana, Max Weber distingue entre los conceptos de acción y conducta. Mientras que el segundo refiere a comportamientos automáticos que implican procesos no pensados, el primero supone la intervención de procesos reflexivos a través de los cuales los agentes atribuyen significado a sus acciones. “Hablamos de acción en la medida en que el individuo que actúa asigna una significación subjetiva a su conducta” (Weber, 1999, 20). Al tiempo que la acción es siempre *intersubjetiva*, “...tiene en cuenta la conducta de los demás y, por lo tanto, está orientada en su curso” (Weber, 1999, 21).

De igual modo, para Geertz (1989), la cultura es un sistema de signos interpretables que han sido producidos por los agentes en el curso de su cotidianidad. La tarea del investigador de la cultura consiste pues en desentrañar diferentes capas de sentido, discriminar entre distintos patrones de significación y tornar inteligible una forma de vida que ya es de por sí significativa para quienes la viven. El estudio de la cultura se acerca más a la figura hermenéutica de interpretación de textos –textos cuyo sentidos hay que elucidar– que a la ciencia experimental o la clasificación y cuantificación racional de cosas, objetos, seres o entes. De allí que el estudio de los fenómenos culturales exige entender la vida social no como un conjunto de hechos objetivos, naturales, externos a los agentes, sino como acciones y representaciones, prácticas y discursos, artefactos y textos con sentido subjetivo.

*“Los fenómenos culturales son significativos tanto para los actores como para los analistas. Son fenómenos que los actores interpretan de manera rutinaria en el curso de sus vidas diarias y que reclaman una interpretación por parte de los analistas que buscan captar las características significativas de la vida social”. (Thompson, 1990, 150)*

La interpretación es un acto humano de comprensión similar a una situación de diálogo, como afirma Geertz (1989), entre el intérprete y los sujetos cuya cultura se quiere analizar. De allí que interpretar la cultura es también una forma de producir sentido, puesto que requiere el ejercicio de autorreflexión del intérprete. En el acto de interpretación se trata de reconstruir los límites y las condiciones del mundo de significados de la cultura estudiada, en la medida en que el intérprete reconoce las condiciones y los límites de su propio mundo de significados.



Desde esta perspectiva, ser miembro de una cultura implica compartir un gran conjunto de sobreentendidos. Estos sobreentendidos –que no es necesario explicitar, que se dan por comprendidos y se toman como evidentes– conforman una trama de significados que funciona como telón de fondo de las interacciones cotidianas. El uso espontáneo de estos sobreentendidos torna a los agentes miembros competentes de una cultura, dado que posibilita la comunicación y la interacción eficaz. La cultura puede ser definida, entonces, como un entramado de expresiones significativas (creencias, costumbres, conocimientos, hábitos, habilidades, valores, códigos, reglas, sistemas de clasificación, taxonomías, esquemas de percepción, acciones, rituales, etc.) producido colectivamente y a través del cual los mismos agentes colectivos se perciben y comprenden a sí mismos. En suma, la cultura es el conjunto interrelacionado de códigos de significación, históricamente constituidos, compartidos por un grupo social, en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias.

Ahora bien, Pierre Bourdieu define a la sociedad moderna como un espacio en el que cohabitan diferentes clases y fracciones de clases con posiciones desigualmente asignadas. Cada uno de estos grupos sociales desarrolla visiones del mundo social en el que vive que están, a su vez, estructuralmente determinadas por las posiciones desiguales que ocupan en dicho espacio. “Sin duda los agentes tienen una captación activa del mundo. Sin duda construyen su visión del mundo. Pero esta construcción se opera bajo coacciones estructurales”. (Bourdieu, 1987, 133) Las visiones del mundo de los grupos sociales varían según su posición en la sociedad. De allí que coexisten, en el mismo espacio social, diversos esquemas de percepción, sistemas clasificatorios, estándares estéticos y criterios de gusto que conforman el *habitus*<sup>2</sup> de cada clase o fracción de clase, de cada grupo étnico o nacional, de cada comunidad religiosa y de diferentes identidades de género.

El peso del *habitus* radica pues en que el mundo por él representado, percibido y vivenciado es tomado como evidente (*taken for granted*). De tal modo que los sistemas simbólicos (visiones de mundo) despliegan su poder estructurante sobre el mundo ya socialmente estructurado del que surgen.<sup>3</sup> Al tomar

<sup>2</sup> “Producto de la historia, el *habitus* produce prácticas individuales y colectivas, por lo tanto produce historia, conforme a los esquemas engendrados por la historia; asegura la presencia activa de las expectativas pasadas que, depositadas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamiento y de acción, tienden de un modo más seguro que todas las reglas formales y todas las normas explícitas a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo”, Bourdieu, 1991, p. 94.

<sup>3</sup> La tesis de Bourdieu es que los sistemas simbólicos –la cultura, en general– tienen tanto un poder estructurado como estructurante del mundo social. En tanto estructurados, los sistemas simbólicos no operan en el vacío sino que tienen una génesis social, es decir, dependen del contexto social del que surgen. Y en tanto estructurantes estimulan la aprehensión del orden establecido como natural, Bourdieu, 1987.

el mundo como evidente, los sistemas simbólicos ponen en funcionamiento su poder estructurante del mundo social porque son, sobre todo, sistemas por el estructurados. Dicho de otro modo, la cultura y su trama de significaciones, en la medida en que son tomadas como evidentes por los propios agentes y utilizadas de manera espontánea y cotidiana, producen la conservación del mundo social del que surgen. Los sistemas simbólicos son instrumentos de integración social porque en su devenir cotidiano producen el conformismo que convierte a los agentes en miembros competentes de una cultura.

“Si el mundo social tiende a ser tenido por evidente [...] es porque las posiciones de los agentes, sus *habitus*, es decir, las estructuras mentales a través de las cuales *aprehenden* el mundo social, son en lo esencial el producto de la interiorización de las estructuras del mundo social”. (Bourdieu, 1987, 134)

Con todo, el espacio social no es un todo indiferenciado sino un ámbito diferenciado, desigual y hasta conflictivo. Por ello, el *habitus* encierra también el sentido sobre la propia posición en ese espacio social diferenciado. El sentido sobre la propia posición (*sense of one's place*) que cada grupo tiene envuelve el sentido sobre la posición del otro (*sense of other's place*). Por lo tanto, el espacio social está atravesado por la coexistencia de diferentes visiones de mundo que se interrelacionan mutuamente, es decir, están disponibles para ser clasificadas y juzgadas recíprocamente. Relacionar *habitus* con espacio social nos permite pues *complejizar* la concepción simbólica de la cultura y así poder dar cuenta de las relaciones de poder y los conflictos de intereses que atraviesan y constituyen a los fenómenos culturales. De modo tal que es posible reconocer “...los significados conflictivos y divergentes que pueden tener los fenómenos culturales para individuos situados en diferentes circunstancias y dotados de diferentes recursos y oportunidades”. (Thompson, 1990, 149)

Nuestra propuesta es ahora dar cuenta de los conflictos y tensiones entre las posiciones de sentidos divergentes o antagónicos que atraviesan a los fenómenos culturales y tomar distancia de las concepciones que asimilan la vida cultural al postulado de integración social. Como el acto de reducir la cultura al orden simbólico equivale a considerar que el sentido (*sensus*) produce inevitablemente consenso (*consensus*), nuestro interés es poner en relación el carácter simbólico de los fenómenos culturales con el hecho de que surgen y circulan en contextos sociales desiguales, conflictivos y antagónicos. De allí que las costumbres, los hábitos, los valores, las taxonomías y las acciones, en tanto expresiones significativas, deben entenderse como parte de los contextos sociohistóricos complejos dentro de los cuales se producen y reciben. En efecto, los fenómenos culturales acarrean las marcas de las relaciones sociales de la sociedad en que surgen, es decir, de las condiciones sociales de su producción y de su recepción.

Al tener en cuenta las asimetrías y diferencias, se torna posible analizar la relación entre cultura y poder. Por “poder” entendemos la capacidad para

tomar decisiones, imponer valores, jerarquizar taxonomías, lograr objetivos, obtener beneficios, asignar gustos y juzgar los bienes simbólicos que tienen los agentes según las posiciones que ocupan en el espacio social. Estos agentes detentan determinados grados de poder en función de las posiciones desiguales que ocupan y establecen entre sí relaciones sistemáticamente asimétricas. La noción “campo” de Bourdieu (1985) resulta en este punto bastante esclarecedora. Los campos son espacios sociales diferenciados que se encuentran divididos sincrónicamente por las posiciones y diacrónicamente por las trayectorias de los agentes. Dichas posiciones y trayectorias están determinadas, a su vez, por cierto volumen de recursos o capital.

*“...podemos distinguir entre tres tipos principales de capital: el “capital económico”, que incluye la propiedad, la riqueza y los bienes financieros de diversos tipos; el “capital cultural”, que incluye el conocimiento, las habilidades y los diversos tipos de créditos educativos; el “capital simbólico”, que incluye los elogios, el prestigio y el reconocimiento acumulado que se asocian con una persona o posición”. (Thompson, 1990, 163)*

Con el propósito de acrecentar el capital –que se atesora por la trayectoria o por la posición– los agentes disputan el sentido de los bienes simbólicos que circulan por el campo. El campo es un espacio de lucha por la definición de los sentidos legítimos de los bienes simbólicos. En esta lucha se enfrentan los agentes ubicados en diferentes posiciones y que ostentan diversas trayectorias. Tanto los campos como las instituciones –que, a diferencia de los primeros, tienen reglas explícitas y formales– son contextos socialmente estructurados que están atravesados por asimetrías y diferencias en términos de distribución de recursos, de oportunidades, de posibilidades, en fin, de poder.

*“Analizar la estructura social de un campo o de una institución es determinar las asimetrías y los diferenciales relativamente estables –es decir, sistemáticas y con probabilidades de perdurar– y tratar de indagar los criterios, las categorías y los principios que las sustentan”. (Thompson, 1999, 165)*

Si bien las diferencias de clases siguen siendo una base importante sobre la que se sostienen las diferencias y asimetrías sociales en las sociedades modernas, no son las únicas. Por ello, un análisis satisfactorio de las diversas posiciones y asimetrías en la sociedad moderna tiene que, sin minimizar la importancia de las relaciones de clase, prestar atención a otras divisiones igualmente estructurantes, tales como las de género, entre grupos étnicos, entre religiones o entre nacionalidades y grupos migratorios y estilos de vida, entre otras.

Como se desprende de lo dicho hasta aquí, la cultura que une es al mismo tiempo la cultura que separa. Los sistemas simbólicos –en la medida en que son tomados como evidentes– funcionan como instrumentos de integración, comunicación e interacción entre los agentes. Pero, a su vez, como están socialmente

estructurados en posiciones sociales diferenciales, las visiones de mundo reflejan y refuerzan en el plano simbólico –es decir, como jerarquías culturales– las jerarquías sociales. Por ello, la cultura tiene, para Bourdieu, una función política: los sistemas simbólicos unen, producen integración social, *sensus* y *consensos*, pero también separan, diferencian, distinguen, es decir, producen distancias bajo la forma de jerarquías culturales entre los diferentes grupos sociales que toman como natural el orden social desigual al que pertenecen.

A través de sus visiones del mundo, los grupos sociales actúan de manera espontánea y se convierten en sujetos competentes del grupo al que pertenecen. Pero, al interactuar unos con otros, en el contexto de un espacio social estructurado, juzgan las visiones de mundo de los otros grupos al exponer sus propias visiones de mundo. “El *habitus* es a la vez un sistema de esquemas de producción de prácticas y un sistema de esquemas de percepción y apreciación de las prácticas”. (Bourdieu, 1987, 134) Todos los grupos sociales (clases, fracciones de clase, grupos étnicos, religiosos o nacionales o de género) tienen costumbres, hábitos, comportamientos, corporalidades, gestos, lenguajes, gustos, preferencias, creencias, expectativas que están públicamente disponibles para ser juzgadas, clasificadas y valorizadas de manera recíproca. De allí que la cultura puede ser definida, como lo hacen Durkheim y Mauss (1971), como un gran sistema de clasificación en el que las taxonomías de un grupo juzgan positivamente o negativamente las taxonomías de otro grupo. En efecto, los grupos se clasifican recíprocamente, se exponen a la clasificación y clasifican a otros, al valorar y juzgar, conforme a sus propios sistemas clasificatorios, los símbolos elegidos por los otros grupos (vestimenta, alimentos, bebidas, deportes, amigos, gestos, modos de hablar, acentos, etc.) Dicho de otro modo, se unen los clasificadores, separándose siempre de los otros, de los clasificados, y viceversa.

A través de las clasificaciones, disposiciones, gustos, preferencias, opiniones, comentarios y juicios los grupos establecen distinciones simbólicas (de sentido) entre sí. Estas distinciones simbólicas, que adquieren signos negativos o positivos, reproducen, a su vez, las distancias sociales que ya existen. La distinción es, para Bourdieu (1999), el principio de organización de la vida social que reproduce las posiciones desigualmente ubicadas en un espacio social estructurado en términos de grupos *estatus* según prestigio y reconocimiento social.

*“Dicho de otro modo, a través de la distinción de las propiedades, el mundo social se presenta, objetivamente, como un sistema simbólico, que está organizado bajo la lógica de la diferencia, de la distancia diferencial. El espacio social tiende a funcionar como un espacio simbólico, un espacio de estilos de vida y de grupos de estatus, caracterizado por diferentes estilos de vida”. (Bourdieu, 1987, 136)*

En este sentido es que Bourdieu afirma que el poder simbólico es un poder invisible e irreconocible, cuyo centro está en todas partes y en ninguna. Se trata

del poder de las palabras –de evaluar, de juzgar, de nombrar– cuya capacidad de denominación confiere legitimidad no solo a las palabras sino también a quien las pronuncia. El poder simbólico es *performativo*, por ello, reproduce simbólicamente las distancias que ya existen materialmente entre los grupos sociales, al designar con signo positivo o negativo, al valorizar o desvalorizar sus prácticas y representaciones. “Los sistemas simbólicos deben su fuerza propia al hecho de que las relaciones de fuerza que allí se expresan no se manifiestan sino bajo la forma irreconocible de relaciones de sentido”. (Bourdieu, 2000<sup>a</sup>, 71)

Al juzgarse y valorizarse recíprocamente, los grupos establecen entre sí relaciones de fuerza bajo la forma *efemizada* de relaciones de sentido. Cuando los grupos se juzgan de vulgares o distinguidos, extravagantes o moderados, cultos o incultos, dignos de respecto o de rechazo en relación a su modo de hablar, hábitos, gustos, vestimenta, corporalidad, etc., buscan universalizar su sistema de clasificaciones (visión de mundo) particular como el sistema de clasificaciones legítimo para todo el mundo social. “Las diferentes clases y fracciones de clase están comprometidas en una lucha propiamente simbólica para imponer la definición del mundo social mas conforme a sus intereses”. (Bourdieu, 2000a, 69)

No todos los grupos están en iguales condiciones para imponer su visión de mundo a toda la sociedad. No todos los juicios, todos los sistemas clasificatorios, todas las visiones de mundo tienen el mismo peso. Y ello es porque no todos los grupos sociales están igualmente posicionados para universalizar su sistema de clasificaciones. En la sociedad moderna, la correspondencia entre clase y grupo de *estatus* se expresa en que el sistema de clasificaciones y el estilo de vida de las “familias burguesas” (el aprendizaje de lenguas extranjeras, las prácticas de la cultura erudita, la sensibilidad por la música y las artes plásticas, el gusto por las marcas exclusivas, el lujo, los viajes, etc.) se impusieron como los símbolos de la cultura legítima. Al mismo tiempo, esta posición dominante se vio reforzada por la legitimidad que otorgan las instituciones específicas del campo de la cultura. Las universidades, los museos, las escuelas, la industria editorial o la prensa especializada, entre otras, producen una desigual acumulación de capital cultural, garantizan las posiciones de autoridad y afirman las distancias sociales. En tal sentido, para Bourdieu, las relaciones de fuerza del espacio social diferenciado se reflejan en relaciones de poder simbólico.

Ahora bien, ¿cómo funciona el poder simbólico? El poder simbólico es el poder de hacer grupos, de reproducir simbólicamente las distancias y las posiciones jerárquicas entre ellos y, por lo tanto, de hacerlas aparecer como naturales. Se trata del poder de reproducir lo dado –el espacio social desigual– por la enunciación, por la palabra. Veamos, pues, esta cuestión con detenimiento.

La relación profesor-alumno –así como la relación crítico-público, artista-consumidor, escritor-lector, entre otras– se basa en una distancia que surge del

hecho de que el profesor tiene el monopolio de la palabra y del conocimiento legítimo. Si bien el profesor está en una posición de autoridad que es garantizada por la institución escolar, la autoridad se vuelve efectiva porque el profesor tiene la certeza de ser escuchado y respetado por sus alumnos. En efecto, el poder simbólico convierte la relación de autoridad en una situación autorizada porque el profesor se hace creer, se hace escuchar, se hace respetar, se hace admitir por sus alumnos que le reconocen su legitimidad.

¿Cómo se producen las condiciones de autorización de la palabra del profesor? ¿Cómo se logra que el discurso profesoral sea enunciado y recibido como algo evidente? En primer lugar, es fundamental el peso de la liturgia (la tarima, la silla, el micrófono, la distancia) para que actúen las leyes que producen la aceptación de un determinado tipo de discurso. En segundo lugar, el profesor busca permanentemente valorizar su discurso y sus saberes para, de este modo, obtener prestigio y valor social. Para ello despliega toda la fuerza de su *habitus* profesoral que se basa, primero, en una correcta manera de hablar, en el uso de las palabras apropiadas, en la lógica de argumentación, en el tipo de pronunciación<sup>4</sup> y, segundo, en el derecho de corrección y de sanción sobre otros estilos no profesorales. Con ello, evita que los que no le creen, escuchan o respetan no estén en el aula.<sup>5</sup> Y, por último, es necesario que los alumnos estén predisuestos a reconocer la autoridad de la palabra del profesor.

*“... el poder simbólico, en efecto, ese poder invisible que no se ejerce sino con la complicidad de los que no quieren saber que lo sufren o incluso que lo ejercen.” (Bourdieu, 2000<sup>a</sup>, 66)*

En tal sentido, la autoridad precisa de alumnos que estén dispuestos a reconocer al profesor como profesor y sus palabras como palabras legítimas. Es decir, alumnos que, por un lado, juzguen positivamente el *habitus* del profesor y que, incluso, aspiren a adquirirlo para lograr prestigio y reconocimiento en el ámbito escolar y que, por otro lado, juzguen negativamente cualquier otro *habitus* no profesoral. Además, es necesario que, en una situación escolar legítima, coincidan las características del grupo con el espacio institucional en cuyo interior funciona. En este caso, el *habitus* del alumnado<sup>6</sup> y la institución escolar.

<sup>4</sup>“... el lenguaje de importancia tiene una retórica particular cuya función es decir cuán importante es lo que se dice [...] un lenguaje legítimo [...] es un lenguaje que además de lo que dice, lo diga bien. Y que, de esta manera, haga creer que lo que dice es verdad...”, Bourdieu, 2000b, p. 31.

<sup>5</sup>“Imaginemos, por ejemplo, que un profesor populista rechaza este derecho de corrección y que dice: “que tome la palabra el que quiera; el lenguaje más bello es el de los arrabales”. De hecho, este profesor, cualquiera sean sus intenciones, sigue estando en un espacio que normalmente no obedece a esta lógica porque es muy probable que a su lado haya un profesor que exija rigor, corrección...”, Bourdieu, 2000b, p. 27.

<sup>6</sup> Es fundamental que el alumnado tenga el *habitus* pertinente para reconocer el valor de las palabras del profesor para que no funcione de elemento de censura capaz de inhibir el lenguaje y el conocimiento que debe utilizarse.

Como se desprende del ejemplo profesor-alumno, el poder simbólico establece un vínculo particular entre quienes lo ejercen y quienes lo padecen. ¿Cómo es este vínculo? En la relación profesor-alumno se ponen en juego no solo las competencias, saberes y conocimientos de las partes sino también el derecho a hablar que depende del sexo, de la religión, del estatus económico y del estatus social.<sup>7</sup> El derecho a hablar o el monopolio de la palabra que deriva de la posición se vuelven legítimos cuando se obtiene el reconocimiento de quienes no lo poseen. Dicho de otro modo, una visión de mundo se convierte en la visión de mundo legítima cuando es dominante y desconocida como tal, es decir, tácitamente reconocida por los dominados. La efectividad del poder simbólico radica en que disimula lo que efectivamente ocurre. Es decir, disimula las relaciones de fuerza que existen entre quienes lo ejercen y quienes lo padecen.

*“... poder casi mágico que permite obtener el equivalente de lo que es obtenido por la fuerza (física o económica) gracias al efecto específico de la movilización, no se ejerce sino si él es reconocido, es decir, desconocido como arbitrario”. (Bourdieu, 2000<sup>a</sup>, 71)*

La violencia que Bourdieu llama simbólica surge del hecho de que las relaciones de fuerza que atraviesan una estructura social desigual se disimulan tras la creencia en la legitimidad del monopolio del poder simbólico. Dicho de otro modo, la creencia en el derecho de hablar que algunos poseen *efumiza* la violencia objetiva que existe tras estas relaciones de sentido. El poder simbólico es el poder de ocultar que la visión de mundo que un grupo logró universalizar como visión de mundo legítima es tan solo la visión de mundo de un grupo particular. Los sistemas simbólicos expresan y ayudan a reproducir, para Bourdieu, el espacio social estructuralmente desigual. La función política de la cultura es, pues, la de legitimar las distancias, naturalizar las jerarquías sociales como jerarquías simbólicas.

No obstante lo dicho, la cultura es también un campo de lucha. Los mismos grupos ubicados en las posiciones desiguales y asimétricas, que producen cotidianamente formas simbólicas, las reciben, comprenden, interpretan y someten a procesos de valoración a través de los cuales les asignan un valor simbólico. Es decir, son elogiadas o despreciadas, apreciadas o denunciadas, aceptadas o rechazadas. Los agentes que ocupan tales posiciones en el espacio social les dan significados y valores diversos a las diversas formas simbólicas. Concebidos como elogios y halagos o como insultos o condenas, los procesos de valoración denotan luchas simbólicas a través de las cuales cada grupo se define y define a los otros. Las formas de valoración de formas simbólicas difieren de un grupo a otro, lo que denota conflictos de valoración simbólica.

<sup>7</sup> Una mujer puede saber mucho de fútbol pero le va a ser muy difícil constituirse como una interlocutora legítima entre un grupo de varones.

*“Tales conflictos ocurren siempre dentro de un contexto social estructurado que se caracteriza por asimetrías y diferenciales de diversos tipos. Por ello, rara vez poseen la misma categoría las evaluaciones simbólicas externadas por individuos situados de distinta manera. Algunas evaluaciones tienen más peso que otras, en función del individuo que las externa y la posición desde la cual lo hace; y algunos individuos están en una mejor posición que otros para externar sus evaluaciones y, de ser necesario, imponerlas”.*  
(Thompson, 1999, 171)

Siguiendo el planteo de Thompson (1999) sobre los procesos de valorización, es posible desarrollar el siguiente esquema de interrelaciones. Los grupos ubicados en posiciones dominantes (que poseen recursos y capital de diversos tipos) suelen privilegiar los bienes simbólicos más escasos o inaccesibles –a los que solo ellos tienen alcance– como las obras de arte, la alta costura, las marcas exclusivas para diferenciarse de los grupos que están en posiciones subordinadas. También pueden burlarse (considerándolas torpes, vulgares, poco refinadas) de las preferencias de los grupos subordinados o, incluso, tratarlas con condescendencia (elogiándolas de una manera que humilla) para continuar protegiendo sus privilegios. Los grupos que están en posiciones intermedias (nuevos ricos con abundante capital económico pero escaso capital cultural o profesionales, artistas o intelectuales con más capital cultural que económico) suelen tener una actitud moderada, es decir, valoran los bienes que están al alcance del capital que poseen. Además, pueden tener una actitud presumida (adoptar la forma de hablar, los gestos, el vocabulario de los grupos dominantes) para acercarse a posiciones superiores o bien pueden desprestigiar los comportamientos y las preferencias de los grupos dominantes (considerándolas extravagantes, degeneradas, irresponsables) para ubicarse por encima de ellos. Por último, los grupos ubicados en posiciones subalternas (con escaso capital de todos los tipos), al estar limitados por las necesidades de supervivencia, suelen tener estrategias de viabilidad (valorizan los bienes que son más prácticos y útiles) A su vez, pueden tener una resignación respetuosa a las preferencias de los grupos ubicados en posiciones superiores (al ser dignas de respeto, las consideran como superiores) o pueden rechazarlas (considerar afeminados los gustos artísticos) para afirmar el valor de sus propias preferencias.

La cultura es pues un espacio de lucha por la definición de los sentidos legítimos, lucha que enfrenta a quienes se hallan situados en rangos, posiciones, con capital o trayectorias desiguales y asimétricas pues no todos cuentan con el mismo poder para definir cual es la cultura legítima. La capacidad que tienen los grupos de imponer su valoración sobre las formas simbólicas depende de los recursos que tienen a su disposición, de la posición que ocupan, de los grados de capital que poseen, en fin, de las relaciones de subordinación o dominación que mantienen con los otros grupos. Al adquirir valor simbólico una forma simbólica,



al imponerse como legítima, se respeta y reconoce la posición dominante del grupo que la sustenta. En este proceso de valoración se entablan luchas por la imposición de formas legítimas que redundan también en el reconocimiento de las posiciones en pugna.

A modo de cierre, debemos aquí volver sobre el problema planteado al comienzo de estas páginas sobre la función creciente de los bienes simbólicos como marcadores de estratificación social en las sociedades contemporáneas. Recientes transformaciones culturales tienden a profundizar este proceso: el diseño urbano y la arquitectura buscan más bien dar respuesta a grupos de clientes preocupados por los símbolos de estatus y a sus deseos de dónde, cómo y con quién vivir (Harvey, 1999); el consumo deja de ser un fenómeno exclusivamente económico derivado de la producción para ser un fenómeno de orden cultural puesto que las mercancías encarnan una amplia gama de asociaciones e ilusiones simbólicas (Picó, 1999); la espectacularización de la ciudad y de la vida cotidiana (Harvey, 1999) contribuye a la proliferación de exhibición de imágenes y mensajes y las nuevas tecnologías de comunicación e información estimulan el pasaje de un modo social productivo a uno reproductivo, en la que se borrona la distinción entre lo real y lo aparente (Lash, 2000). De tal modo que el carácter creciente-mente simbólico de los bienes materiales contribuye a demarcar las distancias y las diferencias entre el estilo de vida de los grupos sociales y las posiciones que definen su estatus social. En tal sentido, este artículo buscó proveer elementos conceptuales para reflexionar sobre el rol de los gestores culturales, un grupo de especialistas dedicados a la difusión de bienes simbólicos en un contexto en el que las revistas, los diarios, los libros, los programas de televisión y de radio, las muestras de arte, el cine, en suma, la producción cultural en general funciona como medio de distinción y diferenciación social que puede reforzar las desigualdades estructurales de las sociedades en que vivimos.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BAUDRILLARD, J., *El sistema de los objetos*, México, Siglo XIX, 1985.
- BOURDIEU, P., “Espacio social y poder simbólico”, en *Cosas Dichas*, Barcelona, Gedisa, 1987.
- BOURDIEU, P., *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*, Anagrama, 1995.
- BOURDIEU, P., *El sentido práctico*, Madrid, 1991.
- BOURDIEU, P., *La distinción. Criterio y Bases sociales del Gusto*, Madrid, Taurus, 1999.
- BOURDIEU, P., “Sobre el poder simbólico” en *Intelectuales, política y poder*, Buenos Aires, Eudeba, 2000a.
- BOURDIEU, P., “Lo que significa hablar”, en *Cuestiones de sociología*, Madrid, Istmo, 2000b.

**ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES. DEBATES CONTEMPORÁNEOS EN ARGENTINA**

- DURKHEIM, E. y M. MAUSS, “De ciertas formas primitivas de clasificación”, en Mauss, M. *Institución y Culto, Obras II*, Barcelona, Barral, 1971.
- FEATHERSTONE, M., *Cultura de consumo y posmodernismo*, Buenos Aires, Amorrortu, 2000.
- GEERTZ, C., *La interpretación de las culturas*, Gedisa, México, 1989.
- HARVEY, D., *La condición de la posmodernidad. Investigaciones sobre el origen del cambio social*, Buenos Aires, Amorrortu, 1999.
- HUYSEN, A., *En busca del futuro perdido. Cultura y memoria en tiempos de globalización*, México, F.C.E., 2002.
- LASH, S y J. URRY, *Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganización*, Buenos Aires, Amorrortu editores, 1998.
- LASH, S., *Sociología del posmodernismo*, Buenos Aires, Amorrortu, 1990.
- PICÓ, J., *Cultura y modernidad. Seducciones y desengaños de la cultura moderna*, Madrid, Alianza, 1999.
- THOMPSON, J. B., *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1990.
- WEBER, M., *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, F. C. E., 1999.

## HACIA UN CONCEPTO OPERATIVO DE CULTURA

Ricardo Santillán Güemes

### 1. La tríada

En el presente artículo se pretende realizar algunas reflexiones acerca de la imbricación dinámica y “necesaria” entre *políticas culturales*, *concepción de cultura* y *gestión cultural* en función de clarificar, ampliar y más que nada *operativizar* los modelos *de y para* la acción cultural.

Ninguno de estos elementos (conceptos y prácticas) pueden comprenderse aisladamente; conforman una *gestalt* y, cuando por algún motivo se hace *figura* alguno de ellos, los restantes siguen operando significativamente como *fondo*. Dicho de otra manera: todo tipo de política cultural (implícita o explícita) conlleva un concepto operativo de cultura (explícito o implícito) que sostiene una determinada línea de gestión o acción cultural y no otra. Por supuesto que, al ser los términos recurrentes, se podría comenzar la frase recién citada partiendo de cualquiera de ellos, aunque ahora se seguirá el orden recién mencionado.

Tomando como referencia pero a la vez ampliando conceptos tanto de Néstor García Canclini (1987 y 2005)<sup>1</sup> como de otros autores, en este texto entenderé por *políticas culturales* un conjunto de *intervenciones*, *acciones* y *estrategias* que distintas instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas, comunitarias, etc. ponen en marcha con el propósito de:

- orientar el sentido de estas hacia la concreción de determinados objetivos de desarrollo o proyectos de vida y no otros;
- satisfacer las necesidades y aspiraciones estrictamente “culturales”, simbólicas y expresivas, de la sociedad en sus distintos niveles, modalidades y entornos.

Su cometido y razón de ser se centra, entonces, en tomar decisiones respecto de cómo operar y poner dinámicamente en juego (gestionar, gestar) los elementos culturales (materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos

<sup>1</sup> Néstor García Canclini, editor, *Políticas culturales en América Latina*, México, Grijalbo, 1987 y “Definiciones en transición”, en Daniel Mato, comp., *Cultura, política y sociedad*, Buenos Aires, Editorial FLACSO, 2005.

y emotivos<sup>2</sup>) de una comunidad, sociedad, región o nación en función de cumplir los objetivos del caso.

Es sabido que el espacio cultural contemporáneo se caracteriza por ser cada vez más heterogéneo, complejo, conflictivo y cambiante. Como ya dije en otra parte,<sup>3</sup> en él se entrecruzan y confrontan fuerzas culturales globalizadoras que tienden a fijar sus reglas de juego y sus propios proyectos a partir de planteos *absolutizadores* y fuerzas culturales locales y regionales que tienden a mantener cierto grado de autonomía y autodeterminación a partir de distintos tipos de respuestas. Interaccionan, cada vez con mayor asiduidad, actores sociales que “encarnan” tiempos y ritmos culturales diversos. Formas de vida de distinto origen histórico y significación que expresan, a su vez, múltiples maneras de resolver física, emocional y mentalmente sus relaciones fundantes. Prácticas, imaginarios y creatividades en pugna. Disímiles formas de percibir, sentir, valorar, pensar, decir, organizar (construir), significar, controlar y reproducir lo “real” y, en el caso que nos atañe, distintas maneras de diseñar e implementar políticas culturales.

Justamente dentro de estas son muchas, especialmente a nivel público, las que no son capaces o no quieren (decisión político-cultural) tomar en cuenta en sus planificaciones a la sociedad en sus distintos niveles (sociales), modalidades (género, clases de edad, minorías étnicas, etc.) y entornos.

De allí la importancia de clarificar una y otra vez cuál es el concepto de cultura que orienta dichas prácticas. Porque no existen conceptos neutrales o asepticos de cultura. Estos, aunque se diga lo contrario, son siempre operativos y emergentes de una determinada concepción (política) del mundo y demarcan determinadas líneas de acción orientando a los agentes en un sentido o en otro.

El solo hecho de hablar de operatividad nos aleja de cualquier tipo de búsqueda esencialista de la cultura y nos mueve a dar cuenta de la fuerte imbricación que existe entre los términos de la tríada ya mencionada.

## 2. Historia, modelos y políticas

Muy en grandes líneas podría afirmarse que en la actualidad coexisten, dentro del campo de las políticas culturales y su gestión, diversas concepciones de cultura que se fueron gestando a lo largo del tiempo. En principio, estas podrían agruparse de la siguiente manera:

<sup>2</sup> Guillermo Bonfil Batalla, “Lo propio y lo ajeno: Una aproximación al problema del control cultural”, en *La Cultura Popular*, Adolfo Colombres, comp., México, Premiá Editora, 1982.

<sup>3</sup> Ricardo Santillán Güemes, “El campo de la cultura”, en Héctor Ariel Olmos y Ricardo Santillán Güemes, *Educación en Cultura. Ensayos para una acción integrada*, Buenos Aires, Ciccus, 2000a, primera reimpresión 2003.

- 1) Las de corte socio antropológico (formas de vida; matriz cultural básica).
- 2) Las que ponen el énfasis, de manera implícita o explícita, en la producción simbólica o producción de sentido, ya sea desde una perspectiva:  
(a) más amplia (simbólico antropológica) o (b) más restringida y elitista (“bellas artes”).
- 3) Las que, en tiempos de globalización, ponen claramente el acento en la cultura como recurso: (a) de exclusiva acumulación económica o (b) de inclusión social, construcción de ciudadanía, etc.

Como es sabido, en su origen, la palabra cultura está relacionada –o lo merita– con el cultivo de la tierra (*cultus*) con todas sus implicancias: trabajo, ritos, fiestas. El término también está ligado a la acción de habitar (*collo, collere*) un territorio que deviene mundo creado socialmente. Menta un hecho social total que transcurre en la vida cotidiana y que incluye múltiples formas de participación social.

A mi entender, y tal como lo desarrollaremos en seguida, esta es la fuente que alimenta toda concepción amplia, socioantropológica de cultura y sobre la cual hay que volver en función de abrir los modelos.

También cabe recordar que, con el tiempo, este significado “terrenal” y ligado al mundo doméstico se fue desplazando a otro tipo de cultivos íntimamente ligados al surgimiento de la conciencia racional con sus diversas variantes filosóficas, científicas y tecnológicas y, asimismo, a otras concreciones del llamado “mundo del espíritu”; muy especialmente al desarrollo de las “bellas” artes, la música “seria” o académica y la “gran” literatura. Esta visión, sin duda restringida y asociada con un determinado tipo de producción simbólica, comienza a instituirse de a poco a partir del Renacimiento y cuando logra afirmarse se torna hegemónica y excluyente porque termina jerarquizando un determinado tipo de cultivos –los recién mencionados– en detrimento y/o directa exclusión de muchos otros, fundamentalmente los relacionados con los saberes, producciones y modos de ser de las clases subalternas y de los “otros” culturales: los pueblos no europeos. Es evidente que esta concepción, acotada por cierto, sigue siendo el modelo que sustenta muchas políticas culturales en la actualidad así como alimenta el imaginario de muchos artistas y productores. Es la concepción que, a grandes rasgos, homologa cultura con “bellas artes”.

Hacia el siglo XVIII se generaliza el empleo de lo cultural como opuesto o polar a natural y el término “cultura” se afirma prácticamente como sinónimo de refinamiento, de “perfección” espiritual y pasa a formar parte del discurso hegemónico “completándose”, luego, con la idea de que la humanidad pasó por tres estados evolutivos que se suceden linealmente: salvajismo, barbarie y civilización.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Para más detalles ver R. Santillán Güemes, “Culturas para la vida. Pasos hacia un desarrollo humanizante”, en Héctor A. Olmos y R. Santillán Güemes, *Culturar. Las formas del desarrollo*. Buenos Aires, Ciccus, 2008.

A fines del siglo XVIII la tradición romántica, inspirada en Rousseau, reacciona contra la ilustración, conceptualiza *nación* y comienza a considerarla como categoría histórica. El filósofo J. Herder fue uno de los que más cuestionó la idea de progreso y la postura universalista y racional de los “ilustrados”. Pero lo más importante y distintivo es que se empieza a caracterizar la cultura como “espíritu del pueblo” y a valorizar la fuerza vital de este, sus costumbres y decires. De esta forma también se están sentando las bases de la diversidad de “culturas”, así, en plural.

A mediados del siglo XIX surge la Antropología como ciencia y se produce un giro fundamental dado por las nuevas conceptualizaciones sobre cultura. Son fundamentales, por la apertura que proponen, las definiciones de Gustav Klemm (hacia 1855) y la de Edward B. Tylor (1871). Estas comienzan a restituir cierta integralidad y se convierten en un gran precedente para la teorización que aún hoy continúan realizando diversas escuelas antropológicas que, en esta oportunidad, no vamos a considerar.

En 1952 dos antropólogos, Kroeber y Kluckhohn, publican un escrito ya clásico sobre el tema: *Culture. A critical Review of Concepts and Definitions*. En él registran 164 definiciones (usos) de cultura recogidas de publicaciones del campo antropológico social y cultural, que era el que estaban investigando. Las clasifican en seis grupos: a) descriptivas (la más famosa es la de Tylor); b) históricas (enfatan la herencia cultural; c) normativas (la cultura como ideal orientador de conductas); d) psicológicas (“reducen la cultura a comportamiento”); e) estructurales (“la cultura es como un significante universal; las culturas particulares son como significados”); f) genéticas (explican la génesis y el proceso evolutivo de las culturas).<sup>5</sup> Y: “Como un resumen de los elementos fundamentales y recurrentes de todas ellas, llegan a la siguiente conclusión definitiva: “La cultura consiste en patrones (*patterns* o modelos), explícitos o implícitos, de la conducta y para ella, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo sus expresiones en artefactos; el núcleo central de la cultura se compone de las ideas tradicionales (es decir, derivadas y seleccionadas históricamente) y especialmente de los valores que se les atribuyen; los sistemas culturales pueden, por una parte, ser considerados como los productos de la acción; por otra parte, como elementos condicionadores para otras acciones “.<sup>6</sup>

A principios de la década del ochenta la Unesco, un referente insoslayable en todo lo que se relaciona con el desarrollo de las políticas culturales públicas,

<sup>5</sup> A. Aguirre, en A. Aguirre Baztán, (ed.), *Diccionario Temático de Antropología*, Barcelona, Editorial Boixareu Universitaria, 1993, p. 152-159.

<sup>6</sup> Ver G. Magrassi y otros, *Cultura y civilización desde Sudamérica*, Buenos Aires, Búsqueda - Yuchán, 1982, p. 28.

realiza la siguiente reflexión: “La cultura definida únicamente a partir de criterios estéticos no expresa la realidad de otras formas culturales. Hay una tendencia unánime a favor de una definición socio-antropológica de la cultura que abarque los rasgos existenciales, es decir, concretos de pueblos enteros: los modos de vida y de producción, los sistemas de valores, las opiniones y creencias, etc.”.<sup>7</sup>

Pero lo destacable es que, a pesar de los esfuerzos y de las posteriores recomendaciones realizadas por dicha institución, y de los importantísimos aportes realizados por distintas escuelas antropológicas, aquel modelo cerrado y socialmente discriminatorio, que se terminó de instituir durante el siglo XVIII, sigue sosteniendo políticas y acciones culturales, tanto oficiales (para muestra basta analizar los organigramas) como privadas y subyace, por lo menos en espíritu, en la casi totalidad de los planes educativos de todos los niveles y, en muchos casos, pervive en el sentido común y la jerga cotidiana.

Esa concepción restringida y elitista continúa apuntalando políticas culturales que se centran en el fomento de las “actividades superiores” y la conservación del patrimonio cultural especialmente el tangible.<sup>8</sup> Esta entrada que algunos denominan *patrimonialista* se ocultaba, por lo menos hasta los años sesenta, detrás de una aparente ausencia de política cultural aunque, obviamente, sus representantes promovían una cultura de elite cuyas principales características eran el academicismo, el individualismo, el dogmatismo y el exclusivismo.

Pero, además, ese modelo restringido sigue fundamentando políticas centradas en la difusión cultural (“transmitir y difundir las riquezas del patrimonio cultural y, de manera especial, la producción artística”) que derivan en la propuesta que suele denominarse *democratización de la cultura* o *difusionista*, la que en ocasiones aparece ligada a la cultura de masas

En esta línea se parte de la premisa de que la cultura es algo ya establecido, inamovible, que debe acercarse a la población para de esta forma “elear su nivel”.

Pero, y esto es lo más importante, en el trasfondo de estas propuestas pervive, y con todo su esplendor, aquella vieja idea elitista que sabe contar también hoy con

<sup>7</sup> AA. VV., Documento de la UNESCO, 1981.

<sup>8</sup> Ver Néstor García Canclini, editor (1987), op. cit. En la “Introducción” este autor propone como principales paradigmas de las políticas culturales en América latina los siguientes: mecenazgo liberal, tradicionalismo patrimonialista, estatismo populista, privatización neoconservadora, democratización cultural y democracia participativa. Por su parte, Pablo Mendes Calado, (2006) en “*De la política cultural patrimonialista a la cultura como recurso. Las políticas culturales de la Secretaría de Cultura de la Nación (1983-1999)*”, Departamento de Arte y Cultura, Untref, (inédito) realiza una modelización tripartita sumamente operativa: políticas culturales “democratizadoras, democráticas y recursistas” presentando “estos tres modelos conforme a tres variables: noción de cultura, intervención del Estado y rol de la ciudadanía”. Según comunicación personal este trabajo será publicado por la misma Universidad. El texto completo puede consultarse en la Biblioteca de la sede central de la Untref, Caseros, Provincia de Buenos Aires.

su cara o máscara progresista e incluso academicista, cuando se ponen en práctica estrategias que se sustentan en presupuestos tales como: “yo tengo la cultura y la llevo a los barrios” (que se supone que no la tienen) o “la presento como dádiva” en ciertos espacios públicos cargados de significación (especialmente a través de *megaeventos* al aire libre en la época veraniega).

Sin desconocer la buena voluntad que tienen algunos de sus mentores y agentes, esta forma verticalista de hacer política cultural podría sintetizarse en consignas tales como “la cultura se mueve: del centro a la periferia”, que en determinado momento histórico hicieron suya incluso importantes agrupaciones universitarias de izquierda. Esto significa, indudablemente, que algunos tienen (creen tener) la llave de la cultura y se dignan divulgarla y mostrarla a los que carecen de ella lo que, como dice Adolfo Colombres (1990),<sup>9</sup> “no deja de ser una empresa unilateral, sin interacción recíproca, que a la postre funciona como un obstáculo y no como puente a la democracia cultural”.

En la actualidad la intención de consolidar el tipo de política cultural recién mencionado se centra fundamentalmente en la construcción de ciudadanía y de sentido de comunidad, la valoración de la creación sociocultural autónoma tanto privada como comunitaria, la recuperación del sentido de lo público, la inclusión social, la promoción de un pleno acceso a los bienes simbólicos, la puesta de límites al fundamentalismo del mercado, el pleno ejercicio de los derechos culturales y, en síntesis, la realización de proyectos de vida más justos, dialógicos, concertantes, creativos y solidarios o, dicho con nuestras palabras, proyectos relacionados con la creación de nuevas formas de vivir (dignamente), en comunidad con un sentido.<sup>10</sup>

### 3. La cultura como forma integral de vida

*“Las palabras primordiales no significan cosas, sino que indican relaciones”.*

MARTIN BUBER

Se suele decir que el proceso de construcción de la democracia cultural conlleva como un elemento clave el registro antropológico de la cultura. Perfecto, pero cómo, desde dónde, con quiénes. Para comenzar a contestar algunas de estas preguntas conviene operativizar ese registro para que, además, tenga un reflejo organizacional dentro del Sector Cultura, por lo menos el público. Porque los contextos y las líneas políticas cambian, pero los organigramas permanecen...

<sup>9</sup> Adolfo Colombres, (1990), *Manual del Promotor Cultural. (I) Bases teóricas de la acción*, Buenos Aires, Humanitas - Colihue, t. I, 1990, p. 53.

<sup>10</sup> Mendes Calado, tomando como referencia a George Yúdice, caracteriza a algunas de estas actividades como recursistas.



La antropología dejó oportunamente en claro que “todo lo hecho por el hombre es cultura” lo que, indudablemente, es correcto. Pero, en este caso el peligro que se corre es caer en una oposición mecánica a la citada noción restringida y elitista de cultura para la cual, como ya se dijo, “la cultura es (solo) una parte”. De optar por la concepción antropológica en crudo, lo que se gana en amplitud se pierde en operatividad, que es justamente lo que estamos buscando: soportes teóricos y metodológicos que ayuden a explorar y pensar la vasta realidad en función de intervenir creativa y democráticamente en ella.

En otros textos<sup>11</sup> ya di cuenta de que el punto de partida elegido para operativizar esta concepción de cultura es el hombre (varón / mujer) en comunidad (la comunidad) o, dicho de otra manera, los humanos en relación.

Es evidente que, ante la imposibilidad de dar cuenta del sinnúmero de relaciones tangibles e intangibles que se entablan en todo momento, se torna necesario distinguir algunas de ellas que pueden considerarse como fundantes porque conforman la plataforma, el molde, la matriz básica a partir de la cual una comunidad gesta una determinada forma de vida. A saber:

- a) Las relaciones que la comunidad entabla con la naturaleza, con el entorno natural en el cual se asienta: instalación humana y participación en un nicho ecológico del cual la comunidad saca el sustento a través del trabajo; procesos adaptadores que, a su vez, combinan elementos culturales varios pero, fundamentalmente, tecno-económicos y organizativos, los medios de producción. A nivel operativo es importante tener en cuenta, en estas relaciones, la dimensión y el peso simbólico que pueden tener ciertas manifestaciones que, en muchas regiones del país son vividas como sagradas. También es importante pensar algunas conexiones entre el Sector Cultura y otras áreas de gobierno como medio ambiente, desarrollo social, turismo (ciclos de fiestas productivas regionales), etc.
- b) Las relaciones que los hombres de una comunidad, al organizarse, establecen entre sí. Relaciones de producción y humanas en general, estructura social, poder, sistemas de participación y parentesco, despliegue del ciclo vital, rituales de todo tipo, fiestas, códigos comunicacionales y configuraciones simbólico-expresivas varias. En este bloque de relaciones se juegan ciertas prácticas y simbólicas de la desigualdad, inclusión/exclusión, discriminaciones y contradicciones internas varias. Y, además, la problemática de las identidades en los más diversos niveles (sociales) y modalidades (género, clases de edad, minorías étnicas, etc.).

<sup>11</sup> Ver R. Santillán Güemes, *Cultura creación del pueblo*, Buenos Aires, Guadalupe, 1985. Ídem (2000:a): Op. cit. y (2000: b): “Educación y cultura”. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Cultura, Ciudad de Panamá, Panamá, 5 y 6 de setiembre de 2000, en: <http://www.oei.es/santillan.htm>

También desde lo simbólico y en distintas escalas se juegan posibles decisiones acerca de temas tales como: “Marca País”, “Marca Provincia” o “Marca Ciudad”.

- c) Las relaciones que una comunidad mantiene con otras comunidades. Encuentros y desencuentros. Interfases; fronteras. Guerra, paz, intercambios varios. Relaciones exteriores; cooperación internacional. Desde lo simbólico pueden darse los casos extremos del imaginario de la otredad así como otros niveles de la problemática inclusión/exclusión y los fenómenos discriminatorios.
- d) Las relaciones que la comunidad establece con lo que ella vive y califica como trascendente o directamente sagrado. Según los casos, habrá una afirmación o una negación de esta relación que, sin duda, es la más fuertemente subjetiva e intersubjetiva. Más allá de los prejuicios que detona este tipo de consideraciones, esta relación se torna altamente representativa, especialmente a la hora de hacer diagnósticos socio-culturales. El mero hecho de tenerla en cuenta sin *ontologizarla* ayuda a comprender al otro desde el código del otro (perspectiva *emic*) y se otorga un justo valor a las más diversas formas religiosas, sistema de creencias, devociones populares, etc.<sup>12</sup>

A lo largo de sus experiencias colectivas e históricas, los distintos grupos humanos irán gestando maneras propias y en parte recurrentes de resolver de manera integral estas relaciones y de construir un sistema o dominio relacional que los identificará y, por lo tanto, los diferenciará de otros grupos.

Teniendo en cuenta esta matriz relacional básica, y tratando de actualizar aspectos de la acepción original del término, proponemos entender por cultura, en una primera instancia, el cultivo (cuidado, atención, despliegue) de: una forma integral de vida creada histórica y socialmente por una comunidad a partir de su particular manera de resolver –desde lo físico, emocional y mental– las relaciones que mantiene con la naturaleza, consigo misma, con otras comunidades y con lo que vive y califica trascendente o sagrado, con el propósito de dar continuidad, plenitud y sentido a la totalidad de su existencia.<sup>13</sup>

Entendida de esta manera, la cultura no aparece como un fin en sí misma sino como el medio (recurso) creado por los hombres en comunidad para entablar, con voz propia, su diálogo con el universo.

<sup>12</sup> Se podría considerar un quinto grupo de relaciones más ligado a la historia de la cultura occidental: las que cada miembro de una comunidad, en tanto persona, mantiene consigo mismo (con su cuerpo, su mundo interno) y con la totalidad (naturaleza, comunidad, otras comunidades, lo “trascendente” o sagrado).

<sup>13</sup> Ver E. Carutti y otros, *El concepto de cultura*, Salta, Facultad de Humanidades, UNAS, 1975. También, R. Santillán Güemes, op. cit., 1985 y op. cit., 2000a.

El medio a través del cual cada pueblo, cada grupo humano, se mancomuna sobre la base de sentimientos, lenguajes, conocimientos, valores y prácticas afines, transmitidas y recreadas de generación en generación y en función de materializar determinados principios y propósitos que, al actualizarse históricamente, identifican y aglutinan al grupo en torno a horizontes simbólicos comunes y estrategias de vida compartidas que expresan un modo de habitar o de estar siendo en el mundo; una forma integral de vida en el seno de la cual se da una interacción recíproca, constante y dinámica entre: estructura, sentidos, configuración y procesos.

Por supuesto que esta manera de observar la cultura se torna problemática cuando, en un mismo espacio social e histórico y tal como sucede en la actualidad, interactúan y se confrontan proyectos de vida globales y locales, actores sociales (gobiernos, grandes corporaciones transnacionales, grupos, sectores, clases, etnias) que encarnan distintos tipos de intereses y proyectos de mundo. Al operar cotidianamente en un mismo escenario, dichos actores (globales o locales) se manifiestan como verdaderas fuerzas culturales que se *interpenetran*, se afirman, se niegan, buscando concretar hegemonías, posicionamientos, alianzas y encuentros de distinto tipo.

En este sentido lo que prima es la heterogeneidad, la complejidad, la conflictividad y la existencia de cambios cada vez más drásticos, vertiginosos y violentos, así como un constante entrecruzamiento de tiempos culturales en fricción.<sup>14</sup>

Es evidente que al historiar, al tratar de describir y comprender esta dinámica y conflictividad social (y hoy multinacional), adquiere relevancia la constante actualización de esa importante herramienta que Guillermo Bonfil Batalla<sup>15</sup> denominó “control cultural”, así como aquellas conceptualizaciones y prácticas que, como las presentadas por Pierre Bourdieu, Antonio Gramsci, Adolfo Colombres, Néstor García Canclini, Daniel Mato, Jesús Martín-Barbero, Manuel Antonio Garretón, Renato Ortiz, Germán Rey y muchos otros, han facilitado la comprensión de las complejas relaciones que se dieron, y se siguen dando, entre culturas hegemónicas y culturas subalternas, en un nivel y entre procesos de globalización y procesos de resistencia y/o apropiación creativa, por otro.

De la misma manera, se torna imprescindible la reconsideración de categorías tales como sociedad civil, culturas populares, cultura de masas, cultura de elite, cultura mundializada, cultura transnacional, globalización, etc., así como de propuestas como las de George Yúdice (2002)<sup>16</sup> quien, al reflexionar sobre “la cultura como recurso”, afirma que esta mirada (la suya) se constituye

<sup>14</sup> Ver Waldo Ansaldi, “El tiempo es olvido y es memoria, pero no solo por esto es mixto”, en Adolfo Colombres, comp., *América Latina: el desafío del tercer milenio*, Buenos Aires, Ediciones del Sol, 1993, p. 86.

<sup>15</sup> Guillermo Bonfil Batalla, op. cit., 1982.

<sup>16</sup> George Yúdice, *El recurso de la cultura*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2002.

como “un nuevo marco epistémico” que absorbe e incluso anula distinciones como las que estoy presentando en este momento.

A continuación veremos qué sucede cuando, tomando como referencia este esquema general, esta concepción operativa de la cultura entendida como forma integral de vida o matriz cultural básica, se decide poner el foco y ampliar un aspecto clave de ella: la problemática del sentido.

#### 4. La cultura como producción de sentido

En función de continuar *operativizando* la cultura propongo considerar esta entrada no como algo separado sino como una ampliación de la recién presentada en la cual sus principales finalidades son: garantizar la continuidad (producción, reproducción, actualización) social de una determinada forma de vida y otorgar plenitud y sentido a la totalidad de su existencia.

A través de diversos y complejos caminos, una comunidad crea un determinado universo simbólico expresivo que, por un espacio de tiempo, va a contener las claves que otorgan sentido al estilo general de vida y, a su vez, a los modos concretos de garantizar la producción, reproducción y actualización histórica de esas claves.

Lo dicho se viabiliza a través de múltiples dispositivos de comunicación (verbal, no verbal, contextual) que posibilitan la construcción y transmisión (tradición oral, ejemplaridad y, hoy, educación formal y no formal más la fuerte influencia mediática e informática así como del impacto de las industrias culturales) de: conocimientos, tecnologías, habilidades; formas de expresión artística (prácticas estéticas imbricadas<sup>17</sup> y, hoy, arte autónomo, nuevas tendencias, etc.); valores; ideas, imágenes, signos, símbolos, mitos, representaciones, creencias; buenas formas (normas, prescripciones) de actuación social (*performatividades*) en lo cotidiano (especialmente en el mundo del trabajo y el mundo doméstico) y en lo extracotidiano (rito, fiesta, juego, procesos de creación artística, prácticas artísticas, experiencias cumbre, etc.) de una sociedad o comunidad.<sup>18</sup>

Dentro de ese universo y por diversos motivos sociales, económicos, políticos voluntarios y/o involuntarios, ciertas significaciones (símbolos, imágenes primigenias, ideas y creencias) y valoraciones (valores, sentimientos, motivaciones) se irán manifestando con mayor relevancia y resonancia que otras y operarán, implícita o explícitamente, como una red que conecta y da coherencia a los modos de resolver cada bloque de relaciones y a esa totalidad histórica y significativa en la que se integran: el percibir, el sentir, el intuir, el

<sup>17</sup> Categoría de Estela Ocampo, *Apolo y la Máscara*, Barcelona, Icaria, 1985.

<sup>18</sup> Ver R. Santillán Güemes, “El actor, el chamán y lo otro”, en Revista *El Baldío*, Buenos Aires, Año I, N° 1, 1991, artículo actualizado en: [www.elbaldio.org](http://www.elbaldio.org) y también R. Santillán Güemes, “Pasos hacia una ecología de la actuación”, en Revista *Ritornello. Devenires de la Pedagogía Teatral*, Buenos Aires, Año II, N° 3, 2002.

pensar, el hacer, el decir, el valorar, el saber, el expresar, el conocer, el significar y el organizar (construir) de una comunidad.

Es en esa especie de entramado de fondo, en ese fondo orgánico (físico, emocional y mental), profundo y *fundamentador* que crean los humanos donde se condensan aquellos principios formativos de los estilos de vida que hacen posible ciertas correspondencias históricas entre pensamiento, sentimiento y acción.

No está de más reiterar que dichos principios no son ni neutros ni eternos, son construcciones sociales y, por ende, sus actualizaciones históricas y políticas son inevitables y muchas veces sumamente conflictivas y dolorosas.

Estos tienen un soporte racional pero condensan, además, un conjunto de valores, motivaciones, sentimientos, aspiraciones, imágenes, ideas y creencias que influyen fuertemente a la hora de decidir políticas públicas porque son los que dirigen el hacer y lo sostienen, diría Gadamer.

Sostienen lo cotidiano, que es el ámbito donde se expresan y dirimen las políticas culturales que, como bien señala Lourdes Arizpe, tienen “el poder de definir e imponer significados acerca de cómo vemos el mundo que hoy (entre otros aspectos) se concentra en las grandes industrias culturales transnacionales”.<sup>19</sup>

Ya desde fines del siglo XIX pensadores como Dilthey, Rickert y Weber, reflexionando sobre las llamadas ciencias del espíritu o de la cultura, introducen categorías como “valor”, “significado” y “fin” y despliegan metodologías que tienen como eje la comprensión y no la explicación causal tal como hacen las ciencias naturales.

En las últimas décadas la antropología y la sociología de la cultura fueron influenciadas por los planteos de Clifford Geertz <sup>20</sup> quien, siguiendo la línea de Max Weber pero también de Hans Gadamer y Paul Ricoeur, considera que “el hombre es un animal inserto en una trama de significaciones que él mismo ha tejido” y que la cultura es “esa urdimbre” cuyo análisis está a cargo de una ciencia interpretativa en busca de significaciones”.

El mismo García Canclini (1987) asevera en un momento que la redefinición del concepto de cultura en tanto “el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas” la reubica en el campo político. Asimismo, en la entrada “Explosividad” de su texto “Definiciones en transición” (2005) afirma que “En este espacio de insatisfacciones difícilmente gobernable, las políticas culturales tienen una vasta tarea como políticas organizadoras de las incertidumbres y los conflictos simbólicos, como movilizadoras de nuevos

<sup>19</sup> Citada en *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México*, “Definición en Cultura”, en [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Eje\\_tematico/d\\_cultura.htm](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_cultura.htm)

<sup>20</sup> Clifford Geertz, *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1995.

sentidos sociales. Como lugar en el que se reformulan los vínculos entre cultura, sociedad y política”.

Muchas de las últimas definiciones de cultura proporcionadas por la línea denominada *Estudios Culturales* también acentúan ese aspecto. J. Hartley<sup>21</sup> define “cultura” de la siguiente manera: “La producción y reproducción sociales de sentido, significado y conciencia. La esfera del sentido, que unifica las esferas de la producción (la economía) y de las relaciones sociales (la política)”. El mismo autor, en otra parte, define “sentido” como: “El alcance de cualquier significación. El producto de la cultura”. Es sumamente sugestivo y de gran potencial operativo ese papel articulador que le asigna a la cultura.

### 5. La cultura y lo cultural

Llegados a este punto y tomando como referencia lo dicho por los últimos autores citados propongo, por razones estrictamente operativas y en función de ampliar los modelos y enriquecer la práctica de los agentes del Sector Cultura, lo siguiente:

- 1) Que, cuando en el mundo de las políticas culturales y su gestión se trabaje, especialmente a la hora de realizar diagnósticos socioculturales, tomando como objeto y plano de la praxis la cultura entendida como una forma integral de vida (formación cultural), se hable de “cultura(s)” o del “campo de la cultura integral” (complejo, conflictivo y diverso, por cierto).
- 2) Que, cuando en el mundo de las políticas culturales y su gestión se ponga en foco, dentro de esa forma integral de vida (formación cultural), sus cuerpos simbólicos y la producción tangible y/o intangible de sentido en general o en particular, se hable de “lo cultural” o del “campo de lo cultural”.

A mi entender la clave de una política cultural democrática y participativa se encontraría en la construcción de una articulación creativa entre ambos campos, en la toma de decisiones respecto de cómo operar desde “lo cultural”, sea produciendo, consensuando y/o concertando significados y acciones en todos y/o cada uno de los distintos bloques de relaciones que fueron presentados como constitutivos de una forma integral de vida.

Por supuesto que alguien, frente a estas consideraciones podría, lícitamente, preguntarnos ¿Pero, entonces, cuando se dice que “la cultura es una parte” o cuando discriminamos operativamente los dos campos propuestos, de qué estamos hablando? Las respuestas posibles son múltiples pero solo damos

<sup>21</sup> Ver T. O’ Sullivan y otros, *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*, Buenos Aires, Amorrortu, 1997, p. 87 y p. 323.

una: estamos hablando de lo mismo pero en distintas escalas y valorizando (recortando) operativa, ideológica y/o políticamente determinados elementos, configuraciones y procesos culturales sobre otros. Se está ratificando que –tanto en la vida social en general como en la gestión cultural y educativa en particular– alguien o algunos deciden acerca de qué significados, líneas de exploración, acciones, procesos y concreciones simbólicas se ponen en juego en una política cultural siempre en función de apuntalar ciertos proyectos de vida y no otros.

## 6. La cultura como recurso

Restaría, por último, hacer una breve referencia a la cultura como recurso. En los últimos tiempos es George Yúdice (2002)<sup>22</sup> quien profundiza y sistematiza esta idea considerando que en la era de la globalización se ha dado un proceso de creciente instrumentalización de la cultura y el surgimiento de una nueva división internacional del trabajo cultural. También afirma que la circulación global yuxtapone la diferencia local a la administración y la inversión transnacionales, reservando para las empresas transnacionales la mayor parte del lucro. Es tomando este contexto como referencia que Yúdice considera que la cultura como recurso cobró una legitimidad que antes no tenía, desplazando otras interpretaciones de la cultura. Para él, esta ya no tiene valor trascendente ni tampoco opera como distinción ni como una manifestación de la creatividad popular dado que, más bien, se ha convertido en un medio de legitimación para, entre muchísimos otros objetivos: el desarrollo urbano (museos, turismo), el crecimiento económico (industrias culturales), la resolución de conflictos sociales (antirracismo, multiculturalismo), fuente de empleos (artesanías, producción de contenidos).

Esto va acompañado por la circunstancia de que “los actores más innovadores en términos de acción política y social han apostado a la cultura, es decir, a un recurso ya elegido como blanco de explotación por el capital y un fundamento para resistir a la devastación provocada por ese mismo sistema económico. La desmaterialización de muchas nuevas fuentes de crecimiento económico –por ejemplo, los derechos de propiedad intelectual– y la mayor distribución de bienes simbólicos en el comercio mundial –filmes, música, turismo– han dado a la esfera cultural un protagonismo mayor que en cualquier otro momento de la modernidad”. A su entender, estos aspectos ilustran el modo en que la cultura se ha expandido de manera sin precedentes al ámbito político y económico; el modo en que, en efecto, se ha transformado lo que se entendía por cultura así como las posibles acciones a concretar en su nombre.

<sup>22</sup> George Yúdice, op. cit., 2002.

Yúdice considera que todo lo dicho conforma y encuentra su lugar en un “nuevo marco epistémico” aunque, desde cierto punto de vista, podría afirmarse que el uso de la cultura como recurso no es nuevo. Exagerando, cabría decir que el recurso de la cultura en tanto prolongación de lo biológico por otros medios ha sido la clave para la transformación y supervivencia del humano como tal en este planeta.

A mi entender, el valor de la propuesta de Yúdice está en haber señalado la relevancia que adquirió el fenómeno mencionado en los últimos tiempos atravesados por los procesos de globalización y en haber dado cuenta de cómo estalla la esfera de la cultura en sentido estricto (el Sector Cultura) para pasar a ser operada de manera explícita (consciente, política), por agentes de otras esferas (la económica y la política). Esto tanto en función de producir transformaciones y más que nada consumos en el campo de la cultura integral (“cultura(s)”, formas y proyectos de vida, horizontes simbólicos) como de incrementar los réditos económicos y afirmar el fundamentalismo del mercado o, por el contrario, para impedirlo, resistirse o apropiarse de ciertos elementos en pos de concretar nuevos *empoderamientos* dentro de la sociedad civil con sus distintos niveles y modalidades. Desde mi punto de vista, lo que Yúdice patentiza es el cómo, más que nada desde la faz tecno-económica, se pasa a operar desde el campo de “lo cultural” en el campo de “la cultura integral” buscando imponer determinadas prácticas y significados cada vez con mayor precisión, violencia simbólica y tecnología.

A pesar de que algunos autores, como Teixeira Coelho,<sup>23</sup> descalifiquen la categoría de control cultural de Guillermo Bonfil Batalla por considerarla vacía en tiempos de globalización, ella nos sigue señalando que, por más que nos pese, la clave de toda política (pública o no) se reduce en saber quiénes y para qué deciden sobre los elementos culturales y, en consecuencia, hacer lo que haya que hacer. Porque, como bien afirma el mismo Yúdice, la gestión es cada vez más el nombre del juego.

### 7. Reflejo organizacional y metamodelo

Según yo lo veo, desde hace algunos años se fueron dando algunos pasos importantes hacia la concreción de ciertas prácticas que apuntan a la construcción de la democracia cultural, aunque en muchos casos con el predominio de incrustaciones o yuxtaposiciones desordenadas y confusas entre distintas líneas de acción política, concepciones de cultura y formas de gestionarla. Para cumplimentar, por ejemplo, algunas actividades enmarcadas dentro de lo que Pablo Mendes Calado (2006) denomina políticas recursistas en el sector público

<sup>23</sup> Teixeira Coelho, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, México, Conaculta - Iteso, 2000, p. 125.



por él mismo estudiado hasta el año 1999, últimamente se han creado unidades especiales de gestión que se dedican a algunas de las temáticas que enuncia: “desarrollo, exclusión, género, sexualidad, ecología, civismo”. Pero lo problemático es que ese tipo de experiencias, auspiciosas por cierto, suelen durar lo que dura la gestión política que las genera, cumpliéndose lo que ya se dijo: que las políticas pasan pero los organigramas permanecen (o atrasan).

No cabe duda, entonces, de que estos desfases y desajustes comenzarían a resolverse si fuéramos capaces de tomar la decisión (política) de diseñar metamodelos referenciales y operativos, modelos de modelos que faciliten y promuevan formatos de gestión que viabilicen la interacción y la articulación dinámica, consciente, responsable y creativa entre lo que se caracterizó como “el campo de la cultura integral” (formas de vida) y “el campo de lo cultural” (producción simbólica).

Esto debería complementarse con la inmediata e indefectible revisión, en el seno de las políticas públicas, de la cultura organizacional del Sector Cultura en la era de la globalización y su rediseño en función de que se torne en una protagonista más de los procesos de cambio y en la principal fuente de activación y articulación de los campos mencionados.

Para terminar y a título de ejemplo sugiero, sin tener en cuenta ningún orden jerárquico, algunas posibles áreas a crear y líneas de acción a desarrollar dentro del campo de las políticas públicas de gestión cultural, tomando como marco de referencia “el campo de la cultura integral”: investigación cultural (en general y no solamente focalizada en las industrias culturales); vida cotidiana y creatividad social; formación de ciudadanía y sentido de comunidad; desarrollo humano con el énfasis puesto en el desarrollo local; creación de Espacios Culturales Múltiples, ECM (en distintas escalas territoriales, con ejes propuestos por los ciudadanos según sus propias necesidades materiales, expresivas y simbólicas y destinados al encuentro vivencial entre los más diversos sectores de la población); orientación y ejecución de procesos de integración cultural en distintas escalas; experimentación cultural (no solamente en el campo del arte); tecnologías alternativas o apropiadas; coordinación general de políticas (especialmente política cultural, educacional, científico-técnica, ambiental y comunicacional); gestiones integradas puntuales: educación y cultura y otras; cultura joven; cultura ecológica; cultura y prevención; cultura y derechos humanos; comunicación cultural; planificación cultural del territorio y del espacio social; culturas regionales; culturas populares; pueblos originarios; formación de mediadores culturales; capacitación permanente; promoción sociocultural (encarada seriamente y en profundidad); turismo cultural en sentido amplio y *humanizante*; etc.

Por supuesto que esta propuesta –apenas esbozada– de apertura de los modelos organizativos de la gestión cultural implica la puesta en práctica de otro tipo de apertura imprescindible: la política.

## LA IDENTIDAD CULTURAL COMO FACTOR DE CIUDADANÍA

Héctor Ariel Olmos

Miles de bolivianos desfilan por la Avenida de Mayo, en Buenos Aires, con su música y sus danzas. No importa la región de Bolivia de donde provengan; del Alto o del Chapare, de Oruro o de Tarija, todos bailan todo. Las procesiones de la Virgen de Copacabana en Villa Soldati, en Villa Celina, reúnen a miles cada año en el conurbano porteño. En San Juan, la comunidad boliviana ha participado activamente en la construcción de la sociedad y –literalmente– de la ciudad destruida por el terremoto de 1944. En Mendoza, hace décadas que han llegado como población golondrina para la vendimia y, ya radicados, han generado fenómenos de integración cultural como el grupo *Markama*: en su origen lo formaban bolivianos, mendocinos y hasta ¡un sueco!, fenómeno genuinamente mendocino ya que en su producción conviven ritmos del Altiplano con tonadas y cuecas.

En todos estos casos se viven procesos de resistencia para conservar lo propio y no ceder ante lo ajeno, de apropiación de lo que necesitan para moverse dentro de la sociedad en que se insertan y de rechazo de aquello que les quieren imponer desnaturalizándolos. Enfrentan desde siempre la explotación, el racismo y la xenofobia y despliegan distintas estrategias para vivir en comunidad con un sentido. Estrategias que los obligan a ser diferentes de quienes eran en su país de origen pero que, a la vez, también modifican el medio que los recibe.

Esta breve exposición –que puede aplicarse a casi todos los grupos de inmigrantes actuales y pasados– ilustra el juego entre las identidades nacionales y la ciudadanía cultural. Aplicando el razonamiento de Armando Silva cuando sostiene que las prácticas culturales rurales realizadas por migrantes en las ciudades son parte constituyente de los imaginarios urbanos, podríamos enunciar:

*Ser boliviano en la Argentina es una forma de ser argentino.* Porque la identidad nacional del boliviano se conforma de una manera especial en la Argentina ya que pasa por un proceso de *desterritorialización* (cuando emigra) y un proceso de *reterritorialización* (cuando resignifica espacios y reproduce pautas culturales en contextos distintos, pautas que hablan de una ciudadanía cultural que se

mantiene y se expresa más allá de la geografía). Los bolivianos en nuestro país con sus ritos, sus celebraciones, sus comidas, su música, forman parte de la Argentina, que sería otra sin ellos.

Es preciso, entonces, analizar la ciudadanía como un proceso de construcción en el que intervienen cada vez más fuertemente los factores culturales. Construcción de ciudadanía estrechamente vinculada a la modernización de los Estados Nacionales. En América Latina, estas dinámicas adquieren características específicas. Los discursos internacionales sobre ciudadanía cultural plantean la identidad como eje de reivindicaciones y derechos. Y no hay que olvidar que se trata de procesos marcados por luchas y juegos de poder.

### Identidades colectivas y cultura

Entonces, al gestarse en la interacción con los otros y en el seno de un determinado contexto, *la identidad siempre es cultural*.

Las identidades colectivas –explica Gilberto Giménez Montiel<sup>1</sup> son sistemas de acción: nunca son datos sino acontecimientos contingentes que necesitan ser explicitados y negociados. Consisten en el modelo cultural que se comparte y que define el sentido de la acción. No tienen límites definidos. Y se llega, incluso, a la invención del pasado, de mitos y ritos comunes. *Identidad* es la apropiación distintiva de ciertos repertorios culturales que se encuentran en el seno de las sociedades. Su función: marcar diferencias. Todo proceso de interacción social requiere que se distingan los actores. Y tiene al *reconocimiento* como operación fundamental. Reconocimiento que no se obtiene sin lucha.

“De allí la necesidad de concebir la “identidad cultural” –sostiene Susana Velleggia (1995, 3)– como proceso contradictorio de apropiaciones, expropiaciones y resignificaciones, continuidades, oposiciones y rupturas de identidades diversas –máxime en las ciudades sede de intensos movimientos migratorios– antes que como producto monolítico e inmutable”.

La pertenencia a un grupo o a una comunidad –afirma Gilberto Jiménez Montiel<sup>2</sup> implica compartir el complejo simbólico-cultural, el núcleo de representaciones sociales<sup>3</sup> que lo caracteriza y es uno de los más claros referentes que se suelen tomar en cuenta en la construcción simbólica que llamamos identidad.

Sin embargo, ante los embates de una ola mundial que difumina las fronteras, la avalancha de contenidos cada vez más voluminosos que deben manejarse globalmente para no ser un nuevo analfabeto, esta noción parece tambalear. Tal

<sup>1</sup> Gilberto Giménez Montiel, “Identidad y memoria colectiva”, 2005.

<sup>2</sup> Op.cit

<sup>3</sup> Forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido y orientado a la práctica, que contribuye a la construcción de una realidad común a un conjunto social (Denise Jodelet en Giménez Montiel (2005)).

vez porque, como sostiene Lévi-Strauss, “la identidad es una especie de lugar virtual, el cual nos resulta indispensable para referirnos y explicarnos un cierto número de cosas, pero que no posee, en verdad, una existencia real”. Y a esta virtualidad quizás haya que agregar un replanteo de las nociones del espacio o, mejor dicho, del territorio. Replanteo que permite una formulación como la de Marc Augé sobre los “no lugares”: esos sitios comunes a todas las ciudades del globo con los que la gente no desarrolla lazos de pertenencia como *shoppings*, supermercados, aeropuertos, terminales de ómnibus. Formulación que, por supuesto, tiene sus limitaciones: puede observarse que los bares de la estación de servicio, los *shoppings*, constituyen lugares de encuentro y aun permanencia, especialmente para los jóvenes.

La construcción de identidades culturales liga materialidades e imaginarios y es alterada e intervenida por este proceso creciente de *mundialización*.<sup>4</sup> Los efectos serán negativos si nos sometemos a dichas influencias que no son solo tecnológicas sino también ideológicas. Una verdadera imposición que limita nuestra capacidad de decisión cultural y lleva al *desdibujamiento* por absorción. Se trata de apropiarse de lo que sirve a nuestros fines.<sup>5</sup>

El juego entre las identidades nacionales y la ciudadanía cultural debe comprenderse, entonces, dentro de las problemáticas de la globalización.

La globalización trae aparejadas variaciones de los escenarios sobre los que acostumbraba jugarse la política cultural. Así, es necesario:

- Repensar lo público como lo colectivo multicultural, habida cuenta de la existencia de una cultura masiva internacionalizada mezclada con elementos culturales locales.
- A partir de esto, considerar la dialéctica entre lo local y lo global, que marca una impronta cultural novedosa.
- Analizar el proceso de *desciudadanización* –en la medida en que la participación en la cosa pública va disminuyendo– en paralelo con lo que algunos autores llaman la internacionalización de la ciudadanía, producto de la creciente integración en bloques (Mercosur, Unión Europea, Nafta, ¿Alca?),
- Por consiguiente, observar qué pasa con las identidades nacionales, en un proceso que tiende a desdibujarlas en la globalización y, paradójicamente, a extremarlas en mecanismos de defensa cerrada que a menudo conducen a los fundamentalismos.

<sup>4</sup> Renato Ortiz (1996) habla de la *mundialización* para la cultura y la considera en distintos niveles: 1) expresión del proceso de globalización, que se arraiga en un tipo determinado de organización social. La modernidad es la base material 2) “concepción del mundo”, “universo simbólico” que necesariamente debe convivir con otras formas de comprensión (política o religiosa) 3) la *mundialización* de la cultura y, en consecuencia, la del espacio, debe ser definida como *transversalidad*.

<sup>5</sup> El Polo Social, los movimientos antiglobalización, se constituyen y organizan utilizando las herramientas tecnológicas provistas por la globalización.

- No dejar de lado, en la consideración del fenómeno de la *desterritorialización* y las *reterritorializaciones* por los *migrantes* externos e internos –ejemplificado con la colectividad boliviana–, el proceso que se da dentro del campo de las artes (pensemos en Miami como centro de decisiones claves para las industrias culturales de América Latina).

### Cultura, identidad y desarrollo

Las concepciones economicistas del desarrollo resultan insuficientes y, además, peligrosas: el abandono al libre juego de las fuerzas del mercado ha llevado al planeta a insoportables situaciones de injusticia, desigualdad y riesgo ecológico. Afirmación fácilmente comprobable si la bajamos a nuestros territorios: ríos contaminados, polución de gases tóxicos, hacinamiento, crecimiento de la inseguridad, la delincuencia... y tantas lindezas.

Pero, atención: se trata de la *resultante del desarrollo unilineal* llevado a sus máximas consecuencias y no una marca de subdesarrollo –algo que en verdad no existe como tal sino que responde a una conceptualización etnocentrista–. Es el *punto de llegada* del progreso, generador de la exclusión social que hoy campea por el mundo: un rostro truculento al que pretenden mostrar como una anomalía.

Es necesario replantear, entonces, la problemática del desarrollo humano con sus múltiples contradicciones para construir las herramientas más adecuadas que permitan poner en marcha proyectos de desarrollo local. Y afirmar en consecuencia las decisiones culturales autónomas para entablar un diálogo intercultural justo y maduro con la región, la nación, el continente y los procesos de globalización que hoy impactan y atraviesan de manera agravada las más diversas cotidianidades.

En un mundo donde cada vez más las identidades cobran protagonismo, toda acción de desarrollo que no las considere está condenada al fracaso. Consideración que no implica imposición ni sobrevaloración ni desvalorización.

Veamos dos citas para encuadrar el tema:

*“Lo que afirma la presencia de un país en el mundo es su propia identidad”*

ALDO FERRER

*“La reivindicación identitaria se encuentra así constituyendo una de las figuras que toma el resentimiento cuando las utopías igualitarias han fallado. Pero ¿desaparecería si una identidad fuerte se afirmara? El último siglo no ha brindado la prueba.”*

MARC FERRO<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Marc Ferro, *Le ressentiment dans l'histoire*, París, Odile Jacob, 2007, p. 203.

La problemática de la identidad fluye entre las nociones delineadas en los epígrafes: por la positiva ofrece testimonio claro de la existencia de un país en el concierto del mundo; por la negativa, sirve como excusa para dogmatismos, fundamentalismos, racismos de toda laya... Es imposible ignorarla o soslayarla. En el diseño de las políticas culturales y en su gestión trabajaremos para fortalecer una u otra noción.

El economista argentino Aldo Ferrer distingue entre lo que él denomina *densidad nacional* y *la identidad nacional*:

*“la densidad corresponde a este conjunto complejo de factores sociales, políticos y culturales, mientras que la identidad está esencialmente ligada a la cultura. Una sociedad puede tener, al mismo tiempo, una fuerte identidad cultural pero una baja densidad nacional, porque le faltan otros factores decisivos.”*<sup>7</sup>

En cierto modo, Ferrer dice de otra manera lo que Guillermo Bonfil Batalla (1982) define como control cultural: la capacidad que una sociedad tiene para decidir sobre sus propios elementos culturales. Lo que Ferrer llama “densidad nacional” sería la suma algebraica de identidad y control cultural.

Tesis, la de Ferrer, que se roza peligrosamente con la noción de “capital humano negativo” que el economista norteamericano Thomas Sowell<sup>8</sup> define, en su libro *Conquests and Culture*, como “ideas prevalecientes en la población y que actúan como reales obstáculos al progreso. Una nación puede tener el potencial físico e intelectual para progresar y, sin embargo, sus actitudes lo impedirán” y los marcos culturales entre los que ubica a los aspectos institucionales del país, como sus leyes y costumbres políticas en áreas que afectan a la actividad económica.<sup>9</sup>

La identidad de un pueblo se despliega a través de sus artistas, sus fiestas, de las figuras que consagra como héroes, sus ritos, sus costumbres... En suma: su cultura. Identidad que se juega siempre en la dialéctica entre permanencia y cambio: no es lo mismo ser español, argentino o brasileño hoy que hace cien años. Y es más que probable que tres individuos de estas nacionalidades hoy tengan más cosas en común entre ellos que cada uno con su respectivo antepasado. Hay algo que, sin embargo, permanece y dura y permite la consiguiente identificación. Tal vez sea –como decía Quevedo– solo lo fugitivo. Y sobre eso hay que poner los ojos cuando pensamos en el desarrollo: para que todo no sea recuerdos de la muerte.

También alejarnos de:

- todo psicologismo, tendencia interpretativa de los fenómenos sociales que parece retornar ante el fracaso de algunas teorías y políticas derivadas para resolver problemáticas que escapan a los odres viejos.

<sup>7</sup> Reportaje de Julio Sevares, Diario Clarín, Buenos Aires, 2007.

<sup>8</sup> Para mayor información sobre este autor ver: <http://www.tsowell.com>.

<sup>9</sup> Ana Lucía Olmos Álvarez, *Los (sin) sentidos del desarrollo*, en Olmos – Santillán, pp. 53-66.

- la “obligación de la identidad”, que a menudo se conjuga como fatalismo: estoy obligado a ser argentino (himno, bandera, historia, lengua, que habré de aprender lo quiera o no, porque habrá instituciones que me sancionen) y no puedo dejar de serlo por más que lo intente.

Identidad y desarrollo son términos fuertemente vinculados, a punto tal que podría afirmarse, sin caer en la exageración, que la mera existencia es desarrollo de la propia identidad.

Y si aprovechamos la extensión conceptual diremos que el desarrollo solo es posible si tiene como punto de partida, marco y punto de llegada la identidad cultural de la comunidad. Y hablo de una comunidad concreta: los procesos de desarrollo local implican la afirmación de la diferencia en lo global; la diferencia generada en cada proceso histórico, donde el componente *identitario* juega un papel activo, dinamizador: no la diferencia impuesta desde afuera. Resulta obvio que este proceso se da generalmente en un territorio, al que se concibe como una práctica cultural y una construcción histórica, además del indispensable componente geográfico.

#### Ciudadanía + cultura

Se puede afirmar también que no hay ciudadanía cultural sin identidad. ¿Podrá haber ciudadanía sin identidad cultural?

Debe considerarse en el concepto de ciudadanía no solo la pertenencia dentro de la comunidad política sino también dimensiones sociales y civiles. Autores como Renato Rosaldo observan que la ciudadanía cultural implica una ética de discriminación positiva que permitiría a los grupos unidos por ciertos rasgos sociales, culturales y físicos afines participar en las esferas públicas y en la política, justamente sobre la base de esos rasgos o características.

Yúdice tiene una visión más crítica, ya que piensa que la transición del Estado benefactor hacia el neoliberal generó la dimensión cultural de la ciudadanía:

“La ciudadanía cultural es un subproducto, por así decirlo, de la confluencia de la legislación de los derechos civiles, el aumento en la inmigración (documentada e indocumentada), la permeabilidad de la sociedad civil a las fundaciones e instituciones del tercer sector dedicadas a los servicios sociales, los medios electrónicos y el mercado posmasivo (es decir, el giro hacia la comercialización de nicho).”<sup>10</sup>

Los derechos culturales incluyen la libertad de participar en la actividad cultural, hablar en el idioma de elección, enseñar a sus hijos la lengua y la cultura propias, identificarse con las comunidades culturales elegidas, descubrir toda

<sup>10</sup> Yúdice, 2002, p.204

la gama de culturas que componen la herencia mundial, conocer los derechos humanos, tener acceso a la educación, estar exento de ser representado sin consentimiento o de tolerar que el propio espacio cultural sea usado para publicidad y obtener ayuda pública para salvaguardar estos derechos (Grupo de Friburgo, 1996). Sin embargo, la definición de los derechos culturales es todavía ambigua: no resulta claro cuál será toda la variedad incluida en el término “cultura” ni tampoco es fácil conciliar la aplicabilidad universal con el relativismo cultural.

Por lo demás, aunque los derechos culturales se refieran a colectividades, tienen prioridad los derechos individuales de los miembros de esas colectividades, al menos en los tratados internacionales. Los derechos culturales no son, por consiguiente, universalmente aceptados y, en la mayoría de los casos, tampoco son justiciables, a diferencia de los derechos económicos, cuyo estatuto se halla firmemente arraigado en la jurisprudencia internacional. Más aún, incluso si los derechos culturales obtuviesen validez universal, de ello no se infiere que se aplicarán de la misma manera en los diferentes contextos culturales. Sistemas legales discrepantes proporcionan contextos sólidos o débiles donde se garantizan los derechos de la ciudadanía, sean políticos, civiles o humanos. La manera en que se ejerce el derecho depende, en efecto, del contexto cultural. Javier Pérez de Cuéllar<sup>11</sup> observa que “los derechos económicos y políticos no pueden comprenderse si se los separa de los derechos culturales”.

### Cotidianeidad e interculturalidad

¿Dónde queda entonces lo regional dentro de esta territorialidad desarraigada donde opera una suerte de cultura internacional–popular? Tanto lo nacional como lo mundial existen en la medida en que son vivencias. Y las vivencias, precisamente, las tienen los hombres de carne y hueso. La modernidad-mundo solo se realiza cuando se localiza y confiere sentido al comportamiento y la conducta de los individuos. Y en este caso interactúa con lo que ellos ya traen consigo. Para tornarse cultura –una concepción del mundo– debe materializarse como cotidianeidad (Renato Ortiz, 1996). *Lo local es el espacio de la identificación.*

La exploración de lo cotidiano es una de las claves, dado que es ahí donde se juegan las pautas *identitarias*, donde se reconoce lo que viene por la tradición y se mezcla con la modernidad-mundo localizándose. En la tensión entre universalismo y particularismo, a menudo la elección por lo universal

<sup>11</sup> Presidente de la Comisión Mundial para la Cultura y el Desarrollo, Introducción *Nuestra Diversidad Creativa*, informe de la Unesco, 1996.



borra lo local (uno de los riesgos de la globalización) pero la acentuación de lo particular puede crear compartimentos estancos que lleven a mecanismos de segregación aún peores.

Por eso es necesario considerar (nos) en el escenario cotidiano de la multiculturalidad<sup>12</sup> conformada a partir de diferencias culturales que existen en los conglomerados urbanos. Diferencias que no son solo raciales sino que entrañan también cuestiones de clases sociales, relaciones económicas, de género, lingüísticas, políticas, culturales, religiosas, etc. Y también relaciones de poder y de justicia social. La condición de ciudadano se inscribe dentro del universo simbólico y abarca no solo el ejercicio político, sino también la diversidad de prácticas cotidianas y representaciones sociales de distintos grupos al interior de una sociedad. En este contexto, la ciudadanía es “un proceso que implica ‘cruces’ y ‘fracturas’ en varios niveles de representación de la vida cotidiana –muchas veces contradictorio y antagónico– en permanente negociación y reconstrucción”. Es en la vida cotidiana donde los sujetos resuelven los conflictos y las diferencias que subyacen al orden social, no en la abstracción del ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos.<sup>13</sup>

Aquí conviene considerar la identidad, entonces, como un grupo coherente de diferencias que caracterizan a un grupo humano porque no hay identidad sin diferencia. Si bien –y remontándonos a la etimología– la identidad es la afirmación de uno mismo (*idem*) alcanza su verdad cuando integra dentro de ella a la diferencia: uno recibe como suyo el bien del otro, de la alteridad. Esto es el resultado de procesos históricos que han logrado producir identidades enriquecidas por la diferencia.

La Identidad supone la capacidad para perdurar –aunque sea imaginariamente– en el tiempo y en el espacio. Y se juega en una dialéctica entre permanencia y cambio, entre continuidad y discontinuidad.

Lo cotidiano es, por lo tanto, el escenario del mestizaje, espacio habitado por varias y diversas identidades culturales. Además, un mismo individuo puede responder simultáneamente a identidades diversas.

Pero atención que, en nombre del multiculturalismo, se cometen desaguizados varios:

- *un multiculturalismo etnocentrista o monoculturalismo* propone políticas de asimilación del otro –a quien nunca reconocerá en sus propios derechos– a fin de que pueda adaptarse a los usos y costumbres de la clase media blanca y occidental

<sup>12</sup> En estas reflexiones sobre multiculturalidad e interculturalidad seguimos a Jorge Seibold, “La interculturalidad como desafío. Una mirada filosófica”, en Scannone y García Delgado, 2006.

<sup>13</sup> Rosalía Winocur, “La invención mediática de la ciudadanía” en Ramírez Kuri, 2003, pp. 231- 252.

- un *multiculturalismo liberal* reconoce la existencia del otro y su derecho a ser otro pero es Igualitarismo ilustrado que basa su discurso en la igualdad por sobre la diferencia y no ve causas profundas de las desigualdades y canoniza la hegemonía del mundo blanco

La clave pasa por la *interculturalidad*, que supone el contacto y vinculación entre las culturas diferentes: el diálogo en la diferencia.

Advierte Jesús Martín-Barbero:

*“Estamos ante la aparición de nuevas formas de ciudadanía que señalan la creciente presencia de estrategias tanto de exclusión como de apoderamiento ejercidas en el ámbito de la cultura y desde él. Estas ciudadanía culturales no solo inscriben las “políticas de identidad” dentro de la política de emancipación humana, sino que replantean a fondo el sentido mismo de la política poniendo en evidencia hasta qué punto las instituciones liberal-democráticas han quedado estrechas para acoger las múltiples figuras de la diversidad cultural que tensionan y desgarran a nuestras sociedades porque no caben en esa institucionalidad. Dicha desgarradura solo puede ser suturada con una política de extensión de los derechos y valores a todos los sectores de la población que han vivido por fuera de la aplicación de esos derechos, sean mujeres o minorías étnicas, evangélicas u homosexuales. Frente a la ciudadanía de “los modernos” que se pensaba y se ejercía por encima de las identidades de género, de etnia, de raza o de edad, la democracia está necesitada hoy de unas ciudadanía que se hagan cargo de las identidades y de las diferencias, abandonando la ilusoria búsqueda de la reabsorción de la diversidad en un todo unificado, sea este la nación, el partido o la religión.”<sup>14</sup>*

### Colonización pedagógica

Boaventura de Sousa Santos agrega el concepto de la *poscolonialidad* porque

*“el capitalismo nunca ha existido sin colonialismo y {...} hoy en día, para entender nuestras sociedades, tenemos que partir de la idea de que son sociedades no solamente capitalistas, sino también sociedades coloniales. Es decir que el colonialismo no terminó con la independencia; continuó, siguió siendo ejercido por mecanismos nuevos y por algunos bastante viejos”.*<sup>15</sup>

Mecanismos que ya había desmontado Arturo Jauretche a lo largo de toda su obra: él se preguntaba por qué un país como la Argentina –y la reflexión puede extenderse a toda América Latina– no es uno de los más importantes del mundo cuando tenemos:

<sup>14</sup> Jesús Martín-Barbero, “La comunicación en la cultura: una agenda para la formación y la gestión”, en Belda-Martinell-Vila eds, 2007, pp. 145-157.

<sup>15</sup> Boaventura De Sousa Santos, Reinventando la emancipación social, en *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano*, Buenos Aires, Clacso/Página 12, 2009.

## Primera Parte

- un territorio vastísimo donde caben todos los relieves, desde el desierto arenoso hasta la selva intrincada, pasando por llanuras sin límites, estepas a distintas alturas, montañas de todos los tamaños y colores, lagos y lagunas de agua dulce, algunas de agua salada, mares...
- todos los climas: del frío más riguroso al calor más sofocante, del más seco al más húmedo
- una variedad de tipos humanos que incluyen pueblos originarios (más de diez etnias vivas y muchas más extintas, en vías de rescate, pero con huellas aún rastreables), inmigraciones de distintas épocas y procedencias en un flujo que no cesa (desde la conquista y colonización española de los siglos XVI a XIX, las oleadas europeas de fines del XIX hasta mediados del XX –españoles, italianos, judíos, sirio libaneses, turcos, árabes, rusos, alemanes, etc.–, los hermanos de América Latina desde la segunda mitad del siglo XX hasta ahora –en especial, bolivianos, paraguayos, uruguayos, chilenos, peruanos–, africanos, japoneses, chinos, coreanos, vietnamitas –sobre el final del siglo XX y lo que va del XXI)–
- una lengua relativamente única. Escribo “relativamente” porque, si bien el castellano es el idioma oficial y común a lo largo y ancho del país, hay zonas con marcado bilingüismo donde se habla alguna lengua aborígen –a veces esta última es la única–
- talentos que brillan en todas las disciplinas y actividades: arte, ciencias, deportes, literatura, teatro, arquitectura, etc.

Y encontró la respuesta en lo que llamó la *colonización pedagógica*:

- “el proceso a través del cual los intelectuales y también la gente común de un país aceptan como válidas premisas que no solo poco o nada tienen que ver con su realidad concreta sino que atentan contra la posibilidad de desarrollo autónomo del país.” Es decir: las instituciones educativas nos han formado para un país que no existe, valorando lo del Primer Mundo, al que había que copiar e imitar, y denigrando lo nuestro, inoculándonos un mapa que no sirve para moverse en ningún territorio y escamoteando el verdadero territorio.

*“Por eso es imprescindible el conocimiento de la ‘colonización pedagógica’. Somos, al fin y al cabo, hijos de ella y nuestras realizaciones materiales solo se asentarán sobre terreno firme si se integran a los factores culturales propios, porque la liberación del país solo será medida por la liberación de los espíritus, cuando esto se asiente sobre la realidad del país tal como es, hoy y aquí.”*

### Un concepto dinámico

Para pensar, entonces, la *identidad cultural*, hay que partir del planteo de un concepto dinámico con un anclaje fuertemente latinoamericano y local.

Dejando de lados las concepciones esencialistas, señalamos la existencia de ciertas matrices que se van desarrollando históricamente. Si bien concebimos las tradiciones como lo que nos vincula con un pasado desde el que nos reconocemos y construimos, no se trata de esencias estáticas e inmutables. Y por cierto que *no toda tradición es buena*:<sup>16</sup> es muy común encontrar yacimientos de prejuicios, barreras para la comprensión y la integración, para el reconocimiento del otro legítimo en convivencia. A menudo se contraponen desde las tradiciones valores ancestrales: unos que favorecen el desarrollo humano y otros que claramente lo limitan: la decisión cultural –que es social y política– determinará hacia dónde se inclina el fiel de la balanza.

Me pregunto: ¿es Argentina meramente el territorio rural que ciertos malhadados tradicionalismos pretenden congelar en un tiempo idílico que nunca existió –tampoco el campo es el mismo–? ¿Qué porcentaje hay de población urbanizada y suburbanizada y la problemática correspondiente? ¿Qué tan elevado es el número de inmigrantes de otros países y de los *migrantes* internos, que traen y tratan de desarrollar sus pautas culturales? ¿Es Argentina un país culturalmente homogéneo o es pluricultural y heterogéneo?

La heterogeneidad y la multiculturalidad no son un problema sino que constituyen la base de la democracia. Culturas en contacto suponen intercambio y enriquecimiento mutuo si no se intenta la homogeneización imponiendo una cultura sobre las demás. Por cierto que no se trata de convivencias idílicas: hay entendimientos y pugnas de poder, aceptaciones y rechazos, encuentros y desencuentros, amistad y rivalidad, apertura y cerrazón, visiones antagónicas del mundo... Pero también más opciones, más puntos de vista para encarar la existencia, más soluciones posibles. El multiculturalismo no es un limbo donde flotan las identidades en estado de gracia sino un espacio en el que se juegan a fondo las diferencias, pero no para eliminarse sino para su reconocimiento y aceptación.

Por eso no hay que temer el conflicto: el espacio cultural es un campo atravesado por las intervenciones de actores e instancias que están en conflicto continuo. *Negar el conflicto sería negar la dinámica propia de la cultura y de la democracia*. Lo más atinado es abrir los espacios para que los conflictos se expresen y se pueda llegar a arreglos institucionales que se respeten entre los diferentes actores. Que cada colectivo pueda ejercer libremente su condición de ciudadano sin resignar su identidad porque cada vez resulta más claro que la cultura propia funda las condiciones necesarias para la ciudadanía.

<sup>16</sup> El tradicionalismo chauvinista que apunta al *statu quo* en un limbo bucólico “segundosombriista” ha sido cómplice de las peores experiencias político-sociales de la Argentina.

## Primera Parte

### BIBLIOGRAFÍA

- BELDA-MARTINELL-VILA eds., *Seminario Internacional: La Formación en Gestión y Políticas Culturales para Diversidad Cultural y el Desarrollo*, Girona, Documenta Universitaria, 2007.
- CASULLO, Nicolás, *Las cuestiones*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2007.
- DI PIETRO PAOLO, L., "Cultura y desarrollo local" en Olmos, Santillán Güemes (comp.) *Capacitar en cultura*, Buenos Aires, Subsecretaría de Cultura de la Provincia, 2001.
- GIMÉNEZ MONTIEL, Gilberto, *Teoría y Práctica de la Cultura*, vol. 1 y 2, México, Conaculta, col. Intersecciones Nº 5 y 6, 2005.
- MILLER, Toby y George YÚDICE, *Política Cultural*, Barcelona, Gedisa, 2004.
- JAURETCHE, Arturo, *Manual de zonceras argentinas*, Obras completas vol 2, Buenos Aires, Corregidor, 2006.
- JAURETCHE, Arturo, *Los profetas del Odio y la Yapa (La colonización pedagógica)*, Obras Completas, vol 4, Buenos Aires, Corregidor, 2008.
- JAURETCHE, Arturo, *El medio pelo en la sociedad argentina*, Obras completas, vol.3, Buenos Aires, Corregidor, 2008.
- OLMOS, Héctor Ariel, *Cultura: el sentido del desarrollo*, México, Conaculta, col. Intersecciones No. 2, 2004.
- OLMOS, Héctor Ariel, *Gestión Cultural e Identidad: Claves del desarrollo*, Madrid, Aecis, col. C+ D nº 7, 2008. ,
- OLMOS, Héctor Ariel y Ricardo SANTILLÁN GÜEMES, *Educación en Cultura. Ensayos para una acción integrada*, Buenos Aires, Ciccus, 2000.
- OLMOS, Héctor Ariel – Ricardo SANTILLÁN GÜEMES, *Culturar. Las formas del desarrollo*, Buenos Aires, Ciccus, 2008.
- RAMÍREZ KURI, Patricia, compiladora, *Espacio público y construcción de la ciudadanía*, México, Editorial Porrúa, 2003.
- SANTILLÁN GÜEMES, Ricardo – Héctor Ariel OLMO, *El gestor cultural*, Buenos Aires, Ciccus, 2004.
- SCANNONE y GARCÍA DELGADO, compiladores, *Ética, Desarrollo y Región*, Buenos Aires, Ciccus, 2006.
- VELLEGIA, Susana, compiladora, *La Gestión Cultural de la Ciudad ante el Próximo Milenio*, Buenos Aires, Ciccus, 1995.
- YÚDICE, George, *El recurso de la cultura*, Barcelona, GEDISA, Barcelona, 2002.

## POLÍTICAS CULTURALES EN EL PERONISMO CLÁSICO

*Oscar Moreno*

El análisis del tema reconoce la existencia de un canon que fuera establecido a principios de la década de 1980 (Ciria, Alberto, 1983) y que trata de la política y la cultura popular entre 1946 y 1955. Ciria dice que para el peronismo la cultura fue un bien común que en todos sus niveles estaba dirigido al pueblo. Citando a Perón, afirma que la doctrina nacional es una nueva filosofía de la vida, mientras que la cultura nacional, que en ella se inspira, debe ser simple, práctica, popular, cristiana y humanista.

El desarrollo de la cuestión exige de un conjunto diferenciado de consideraciones teóricas y políticas que permiten construir el relato. Primero: discutir los diferentes aportes para la construcción del concepto de políticas culturales. Segundo: analizar algunas de las principales interpretaciones de las características del fenómeno político social que fue el peronismo clásico. Tercero: comprender la relación de las políticas culturales durante el gobierno peronista entre 1946 y 1955.

### **Las Políticas Culturales**

La cultura está relacionada con la política en dos registros: el estético y el antropológico (Miller, T. y Yúdice, G. 2004). El registro estético es un indicador de las diferencias y similitudes de gusto y estatus dentro de los grupos sociales. El antropológico es un indicador de la manera en que los individuos están asentados en la lengua, la religión, las costumbres, el tiempo y el espacio. La política cultural es un puente entre los dos registros, en tanto se refiere a los soportes institucionales que canalizan no solo la creatividad estética, sino también los estilos colectivos de vida.

El puente está constituido por las acciones sistemáticas que adoptan las diversas instituciones para alcanzar sus metas, las que están indicadas por las actividades de distribución, financiamiento y comunicación que despliegan para vincular la producción artística con el público.

La especificidad de estas políticas parte de un concepto de cultura como integrante de la responsabilidad pública, que implica su reconocimiento dentro de los derechos del individuo, entendidos como una obligación del Estado. En la medida en que la cultura se convierte en un derecho, de los llamados de segunda generación, comienza a importar que el Estado asegure el acceso de la población a ella, con la dificultad agregada de que no puede existir un consenso sobre los distintos estándares que pueden ofrecerse, en la medida que ella es un espacio de producción de sentidos diversos.

Al constituirse supone el riesgo –sobre todo respeto a los ciudadanos pobres y/o excluidos– de que la cultura pierda su especificidad y se confunda con la promoción social, al mismo tiempo que se pone directamente en función de la producción de hegemonía y consenso que garantiza la gobernabilidad por medio de la moderna noción de ciudadanía.

La cultura, que se expresa en la creación y expresión de las obras de pensamiento y de arte, es al mismo tiempo un movimiento de producción de sentidos que tiene por objetivo mostrar lo nuevo, lo pensado, lo que se esconde detrás de la experiencia cotidiana.

¿Cómo hacer con aquella concepción una política? La política –tanto del Estado, de las organizaciones, de los movimientos sociales– tiene siempre un objetivo que es diverso en el campo de la cultura, según quién sea su actor principal. Pueden querer establecer un canon regulativo de la dominación social o, por el contrario, tratar de establecer un canon emancipador de los sectores populares. Lo que enfoca el discurso hacia la construcción de la hegemonía a través de las políticas culturales.

La hegemonía en el pensamiento de Antonio Gramsci (Moreno, Oscar, 2008) refiere al modo en que el poder gobernante se gana el consentimiento de aquellos a los que sojuzga, aunque en ocasiones utiliza este término para referirse a la vez a consentimiento y coacción. En esta última perspectiva es una síntesis de dirección y dominación, de consentimiento y de fuerza, de la capacidad de una determinada clase social para dirigir a sus aliados y someter a sus adversarios. Tres aspectos significativos pueden señalarse entre las riquezas que conlleva dicho concepto. En primer lugar, abarca a un conjunto diverso de prácticas y producciones simbólicas en la medida que refiere a la dirección ético-moral, política, ideológica y cultural de determinadas clases, que incluye desde la producción del sentido común y su naturaleza de clase hasta las concesiones económico-corporativas. En segundo lugar permite abordar la problemática de la construcción de la ideología dominante desde una mirada donde la producción de saberes no está desligada de su inscripción material en prácticas e instituciones sociales. Finalmente, “...frente a una idea estática de la dominación, la hegemonía es un devenir que constantemente se reformula y se redefine, un espacio de conflicto permanente entre lo subalterno y lo hegemónico

por la apropiación del sentido donde es posible dar cuenta, reflexionar y hacer, en relación a las construcciones contra hegemónicas”.<sup>1</sup>

A partir de esta conceptualización de la hegemonía y vinculándola a la idea de la cultura, básicamente, como productora de sentidos, aparece con claridad que en el campo de las políticas culturales también se dirime la construcción del consenso.

Jesús Martín-Barbero (Altamirano, Carlos, 2002) dice, en un trabajo sobre la cultura popular, que ella: “... apunta no solo a la reivindicación de su vigencia sino a la afirmación de diferentes modos de existencia de lo popular y, entre ellos, el masivo, evidenciando la inserción de las clases populares en las condiciones de existencia de la Sociedad de Masas...”<sup>2</sup>

Lo masivo se vincula con las industrias culturales, que han tenido y tienen tanta influencia en la construcción/reproducción de la ideología dominante, pero también en la afirmación de un sistema de valores nacionales, contra el discurso único. Donde más claramente se puede ubicar esta contradicción es en la industria del cine.

Las industrias culturales producen bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. La característica principal es su doble composición: lo tangible, el objeto producido en sí mismo (libro, disco, película) y el componente intangible: la potencialidad de esos objetos de construir valores e identidades. Ellas presentan, junto con su dimensión económica (inversión, facturación) y social (empleo) un tercer componente por el que expresa y dinamiza el capital simbólico de las sociedades. Esta es la especificidad que otorga a las industrias culturales su valor estratégico en el desarrollo de las naciones, siendo a la vez la que ofrece mayores dificultades de ser medida cuantitativamente por el carácter intangible.

La innovación permanente en el ámbito de las industrias culturales es el objeto principal de la producción y los consumos, que colocan en el centro de la escena el cruzamiento de las subjetividades entre consumidor y ciudadano. (Rama, C., 2003):

*“... el firme desarrollo de los derechos de autor, las masivas inversiones en comunicaciones, la batalla contra la piratería, la privatización de los aparatos culturales por la vía del desmantelamiento efectivo del sector público como prestador de dichos servicios en términos de eficiencia y calidad o la pelea por los mercados informáticos constituyen parte del proceso de formación de una nueva sociedad en la que el centro del poder, la generación*

<sup>1</sup> Moreno, “Los debates contemporáneos acerca de la relación entre Capitalismo, Estado y Democracia”, en Moreno, Oscar (Coordinador), *Pensamiento Contemporáneo*, Buenos Aires, Editorial Teseo, 2008, p. 38.

<sup>2</sup> Jesús M. Barbero, “Culturas Populares”, en Altamirano, Carlos (Director), *Términos críticos de sociología de la cultura*, Buenos Aires, Paidós, 2002, p. 55.



*de excedentes y las estructuras sociales están íntimamente vinculadas con la información”.*<sup>3</sup>

Las organizaciones de las Industrias Culturales están representadas por las grandes corporaciones trasnacionales vinculadas a la producción de la música, el cine y la televisión. También en ese camino de concentración monopólica se encuentra gran parte de la industria editorial.

El desarrollo de las industrias culturales por las corporaciones trasnacionales enfrenta a las empresas nacionales pequeñas o medianas que producen en competencia con aquellas. Quizás los dos casos paradigmáticos sean los del cine y de la música. Es por ello que esas empresas nacionales pequeñas o medianas necesitan de formas de estímulo y protección por parte del Estado, lo que trae aparejado un fuerte debate en los foros internacionales vinculado a las características de los productos culturales. Ese debate es el que se identifica con la diversidad o la excepcionalidad cultural

El debate está relacionado con las características principales que presentan los productos culturales: por una parte, regulan la producción de valores simbólicos y, por la otra, incluyen en sí mismos valores negociables. Poner el acento en una u otra de las características coloca a los países, en la ronda de Doha de la Organización Mundial de Comercio, por ejemplo, en una u otra posición respecto a la diversidad.

Las instituciones que son el soporte pero también las que originan las políticas culturales comprenden a las industrias culturales y organizaciones del sector de las artes. Estas son aquellas organizaciones centradas en el producto cuya razón de ser es la producción de obras de arte no reproducibles. Mientras que las organizaciones que se centran en el mercado, para lo que deben reproducir masivamente el producto, son las organizaciones de las industrias culturales. Ambas serán objeto de estudio en el período del peronismo clásico.

### **El peronismo clásico (1946/1955)**

El 4 de junio de 1943 un conjunto de oficiales del ejército tomó el poder sin resistencia alguna. La neutralidad ante las potencias en Guerra dictada en 1940 por el presidente Castillo mereció la adhesión de los militares del '43. La neutralidad para ellos era mucho más que un recurso dictado por la prudencia ante la indefinición del resultado de la Guerra, sino una definición político-ideológica.

Perón, uno de los coroneles del '43, fue designado Subsecretario de Guerra y se hizo cargo del Departamento Nacional del Trabajo, que transformó en

<sup>3</sup> Claudio Rama, *Economía de las Industrias Culturales en la globalización digital*, Buenos Aires, Eudeba, 2003.

Subsecretaría de Trabajo y Previsión, y desde allí tejió alianzas con los dirigentes sindicales. Se trataba de dar cuenta de los importantes cambios en la sociedad que la restauración conservadora no había procesado. El contingente de un millón de personas que entre 1936 y 1945 se alojaron en Buenos Aires y el Gran Buenos Aires fue el objetivo de esa articulación entre Perón y los dirigentes sindicales. El otro dato importante fue la nacionalización de los sectores obreros (Halperín Donghi, T, 2000) “...que desde fines del siglo XIX hasta 1940 había llevado de una situación donde la abrumadora mayoría de los trabajadores eran extranjeros, a otra muy distinta donde la mayor parte de los trabajadores eran nativos y por lo tanto estaban dotados de franquicia electoral”.<sup>4</sup> La influencia de Perón se afirmó en aquella doble relación con el ejército y las organizaciones sindicales.

Las fuerzas autodenominadas democráticas presionaron a los militares hasta que lograron que el gobierno destituyera a Perón y lo encarcelara en la isla Martín García. En estas decisiones se juntaron, los militares y los personajes de la Marcha de la Constitución y la Libertad, en el odio a Eva Perón, que había aparecido en la escena política a partir de una relación sentimental y luego matrimonial con el general Perón.

El 17 de octubre de 1945 una muchedumbre obrera proveniente del Gran Buenos Aires ocupó pacíficamente la Plaza de Mayo y exigió la presencia de Perón. Ante la multitudinaria manifestación de los trabajadores, la oposición no tuvo estrategias. Las masas liberaron a Perón, quien habló por la noche desde los balcones de la Casa de Gobierno y anunció su retiro del Gobierno y su candidatura presidencial. Para quienes adherían al pensamiento nacional, como Raúl Scalabrini Ortiz, el 17 representó el subsuelo de la Patria sublevada; mientras que para los partidos de izquierda fue una tormenta sin futuro, consecuencia de una movilización ciega del *lumpenproletariado*. Pero lo cierto es que, para todos, el escenario político cambió.

El 24 de febrero de 1946, el peronismo llegó al gobierno con el 55% de los votos emitidos en todo el país. Dispuso de toda la legalidad, por su amplia mayoría en el Congreso, lo que le permitió gobernar con comodidad, pero también con la legitimidad que le otorgaba su capacidad de movilización de los sectores populares. La legalidad y la legitimidad se fortalecieron con un sistema de propaganda que cubría todo el espectro social. Por otra parte, prácticamente no existía prensa opositora. En el camino de la construcción de la hegemonía en el peronismo se debe rescatar la actividad de Eva Perón quien, desde la Fundación de su mismo nombre, se ocupó de una gigantesca tarea social por una parte y por la otra gestionó y obtuvo la creación de un nuevo actor del sistema electoral: las mujeres, a través del voto femenino. En la construcción que se relata, también

<sup>4</sup> T. Halperín Donghi, *La democracia de masas*, Buenos Aires, Paidós, 2000, p. 31.

desempeñó un papel preponderante la sanción de la legislación obrera y la tarea de los sindicatos, a través de las Obras Sociales. Finalmente, el congelamiento de los alquileres urbanos y los arrendamientos rurales fue tributario de la constitución de aquella hegemonía.

Un libro de reciente aparición en lengua castellana (Zanatta, Loris, 2009) sostiene que el programa de gobierno del peronismo se fundamentó en tres grandes postulados: independencia económica, soberanía política y justicia social, y que se repitieron como un eslogan hasta que fueron incorporados al Preámbulo de la Constitución Nacional reformada en 1949. Para alcanzar tales objetivos se necesitaba un conjunto de condiciones muy especiales, entre las que se destaca que: "...la política económica debía ser uno de los ejes fundamentales de la nueva Argentina, del que dependerían las esperanzas de alcanzar éxitos en los demás aspectos que se perseguían...".<sup>5</sup>

La política económica se centró en mantener salarios altos, a través de las convenciones colectivas de trabajo, lo que produjo ciertas tendencias inflacionarias. Se materializó una fuerte intervención del Estado, que se manifestó en la creación del IAPI (Instituto Argentino de Promoción del Intercambio), para comercializar las cosechas de granos y asegurar el precio sostén a los pequeños y medianos productores.<sup>6</sup> Se produjo el desarrollo de una burguesía industrial nacional, favorecida con los créditos del Banco Industrial y el fuerte consumo que producía la política de los altos salarios. Esta política económica se terminó de concretar en 1947 con la nacionalización de los servicios públicos. El gobierno hizo de la nacionalización de los ferrocarriles una bandera de la soberanía nacional.<sup>7</sup>

El gobierno de Perón se caracterizó, desde el punto de vista industrial, por su estrategia de expandir el mercado interno y acelerar la industrialización. En un libro sobre la materia (Bellini, Claudio, 2009) se sostiene que "...la política industrial peronista no puede definirse como *autarquizante*. Los objetivos propuestos en el Plan Quinquenal no implicaban una industrialización a toda costa. (...) la política oficial combinó una serie de instrumentos a fin de alentar el crecimiento manufacturero...".<sup>8</sup> Esa serie de instrumentos no conformaron, en un sentido estricto, una política industrial, pero sí marcaron un cambio en las políticas públicas para el sector que influenció los siguientes treinta años del país.

A principios de la década de 1950 comenzó la decadencia del peronismo, una de las más grandes sequías que recuerde la historia argentina complicó las

<sup>5</sup> Loris Zanatta, *Breve historia del peronismo clásico*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2009, p. 84.

<sup>6</sup> El IAPI fue muy criticado porque destruyó el negocio de la intermediación que tanto había crecido durante los gobiernos de la restauración conservadora (Bunge & Born, Dreyfus, La Continental, etc.).

<sup>7</sup> La nacionalización de los Ferrocarriles fue muy cuestionada por el monto de lo que se pagó y por la forma en que se realizó.

<sup>8</sup> Claudio Bellini, *La Industria Peronista*, Edhasa, 2009, p. 11.

cosechas 50/51 y 51/52, con lo que se vio afectado el desenvolvimiento normal de la economía, a lo que se debe agregar la impugnación de los militares y la Iglesia a la candidatura de Eva Perón a la vicepresidencia de la Nación, un proceso inflacionario que no hacía posible la inversión, con su consecuencia: la aparición del fantasma de la desocupación y la pérdida del salario real. Finalmente, casi como un símbolo, la muerte de Eva Perón (1952) cierra un ciclo del peronismo.

Después de 1952 se consolida la oposición. Las bombas en un acto en la Plaza de Mayo fueron respondidas por los peronistas con la quema del Jockey Club y la sede de algunos de los partidos políticos. Desde allí no hubo retorno. El enfrentamiento con la Iglesia sumó a esta al frente opositor. Finalmente, la quema de las iglesias fue el último acto del peronismo que abrió las puertas al golpe de estado, que fracasó el 16 de junio de 1955 en el bombardeo a la Plaza de Mayo por aviones de la Marina, pero que triunfó el 16 de septiembre de 1955.

El peronismo divide en dos la historia política de la Argentina contemporánea; el alineamiento de fuerzas que produjo ha de tener como consecuencia una dicotomía antagónica que se ha de mantener por muchos años en la sociedad argentina. (Altamirano, Carlos, 2001). El autor da cuenta de dos ejes de interpretación del fenómeno peronista que dan pie a aquella dicotomía. Uno es el pasaje de la revolución nacionalista a la revolución peronista. Esta revolución se basa en que la "...inserción de los trabajadores en la ecuación política se volvió cada vez mas indisoluble de la adhesión del líder que desde el poder del Estado le ofrecía expresión y representación. A medida que la resistencia de los patrones alejaba en el horizonte la perspectiva de la colaboración de clases, las alocuciones de Perón exaltaban la orientación social como la vocación esencial... (del peronismo)"<sup>9</sup>. La otra es aquella que nace con Américo Ghioldi en el diario *La Vanguardia*, que se puede sintetizar en el establecimiento de una dictadura fascista. "...La disolución de los partidos políticos, la implantación de la enseñanza religiosa obligatoria, el neutralismo ante la guerra, la restricción de las libertades públicas, el antiliberalismo y el anticomunismo, todo, en fin, se colocaba bajo esa definición... (mientras que) la política social representaba la faz demagógica del fascismo, el complemento de las medidas represivas contra los gremios (no peronistas)..."<sup>10</sup>.

Después de 1955 el movimiento peronista logró "...superar las largas proscripciones, las violencias intestinas, la represión militar...(hasta) lo que parecía mas arduo para un movimiento de esa naturaleza... pudo superar la muerte del líder, institucionalizando sus estructuras y procedimientos... Aun hoy sigue

<sup>9</sup> Carlos Altamirano, *Bajo el signo de las masas* (1943/1973), Buenos Aires, Editorial Ariel, 2001, p.29.

<sup>10</sup> *Ibid*, p. 30.

ocupando el centro del escenario político argentino, sin haber perdido del todo, por otra parte, esa atávica intolerancia por los límites que imponen a su poder el estado de derecho liberal y el pluralismo político...”<sup>11</sup>

Estas, un poco largas citas, demuestran que el peronismo fue el movimiento social más popular de la Argentina y que su permanencia en el tiempo está vinculada a su anclaje en las organizaciones de la clase obrera, con todo lo de bueno y malo que eso pueda tener.

### Las políticas culturales en el peronismo clásico

Para discutir sobre las políticas culturales es bueno hacer un recorrido por el concepto de cultura y sus prácticas en el peronismo (Terán, Oscar, 2008).

Quizás el eslogan “Alpargatas sí, libros no” representó una implacable división entre el mundo intelectual y el mundo obrero. Esa consigna permitió en más de una oportunidad considerar que “la dictadura” solo establecía falsos valores o, usando la terminología de aquella época, los intelectuales y artistas eran “flores de ceibo”. Claro que en esa categoría incluían a figuras de la relevancia de Leopoldo Marechal, Elías Castelnuovo, Raúl Scalabrini Ortiz, Homero Manzi o Fermín Chávez.

Pero más aún algunos discursos, fundamentalmente del año 1956, de Jorge Luis Borges, Jorge Romero Brest y José Luis Romero, crearon una imagen que, trasladada en el tiempo, hizo de la cultura, en ese período de la historia, una parte menor de una publicidad autoritaria, de origen fascista.

Estudios de los últimos años han desplegado nuevas lecturas sobre las políticas culturales entre 1946 y 1955 y han matizado su interpretación. En *Un mundo feliz* (Marcela Gene, 2005) se demuestra que la iconografía peronista tiene más que ver con las producciones de los Estados Unidos y la URSS entre 1930 y 1949 que con las de los regímenes totalitarios de la Europa Occidental. Andrea Giunta (José Emilio Burucua, 1999), al analizar el arte moderno durante el primer peronismo, sostiene que este careció de una normativa estética precisa y establecida respecto de las artes visuales y la arquitectura. En cuanto al cine (Clara Kriger, 2009), la autora distingue los documentales que se hicieron en el período como material de propaganda política del material filmico de ficción. “...en la producción que supera los 400 largometrajes, no hay alusiones a personalidades del gobierno, ni a los rituales peronistas. No existen películas sobre la movilización del 17 de octubre a la Plaza de Mayo, ni sobre otras gestas populares. No se filmaron biografías de Perón o Eva Perón...”<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Lorís Zanatta, *Breve historia del peronismo clásico*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2009, p. 207.

<sup>12</sup> Clara Kriger, *Cine y Peronismo*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2009, p. 10.

Estos nuevos estudios permiten entender, sin deslegitimarse, la contradicción entre designar a Oscar Ivanesevich Interventor de la Universidad de Buenos Aires, que ha de ser siempre recordado por su discurso sobre el arte abstracto al que denominó “arte degenerado”<sup>13</sup>, y permitir la organización de un Congreso de Filosofía en 1948, en el que se pudieron escuchar las voces más importantes del mundo en ese momento.

Finalmente, y solo para presentar el tema, la edición de revistas del mundo intelectual, como *Realidad*, *Imago Mundi* o *Ver y Estimar*, junto a la continuidad de las ediciones de *Sur*, rompen con la idea de la absoluta represión de las ideas contestatarias al régimen.

Para analizar las políticas culturales en este período se hace necesario separar las acciones de propaganda y publicidad de las expresiones artísticas. En las primeras está presente la acción del Estado en la construcción de una concepción política unidireccional, mientras que en las otras han de aparecer distintas expresiones de creación, con el apoyo del Estado o sin él, que no respondían al canon establecido.

La propaganda y la publicidad se basaban en una concepción de la doctrina que se puede sintetizar de la siguiente manera:

La concepción de la cultura se ligaba a lo nacional en tanto rescate de las tradiciones argentinas y a lo popular a través de la jerarquización, principalmente en la difusión, de las expresiones del arte popular como el tango o el folclore pero sin abandonar la inspiración que otorgan las expresiones clásicas de la cultura universal.<sup>14</sup> Leopoldo Marechal decía, en esa publicación, que el movimiento que se inició el 4 de junio de 1943 logró recuperar un país enajenado. Su originalidad se encuentra en “... un retorno a los conceptos tradicionales acerca del hombre y su destino... lanzado entre dos corrientes, el capitalismo y el marxismo, antagónicas entre sí, pero vinculadas por un común denominador materialista, ya que una y otra ven en el hombre solo a un individuo económico y no, también, a una persona intelectual”. En lo cultural, Marechal distinguía entre los creadores y los asimiladores. La relación entre ambos debe eliminar “la torre de marfil” para suplirla por una vinculación directa que tendrá como resultado el espacio, donde todos han de participar, de aquellas iluminaciones que alumbran al mismo tiempo la producción y el disfrute de la obra de arte, como si fuera el mismo acto.

<sup>13</sup> “...ahora los que fracasan tienen ansias de posteridad sin esfuerzo, sin estudio, sin condiciones y sin moral, tienen un refugio en el arte abstracto, el arte morboso, el arte perverso, la infamia en el arte. Son estas etapas progresivas en la degradación del arte...” (Ivanesevich - Inauguración del XXXIX Salón de Artes Plásticas, 1949).

<sup>14</sup> *Cultura para el Pueblo*, editado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, citado en Ciria, Alberto, *Política y Cultura Popular: La Argentina Peronista 1946 / 1955*, Buenos Aires, Ediciones de la Flor, 1983, p. 215.

El peronismo se sostenía en una doctrina que “no ha buscado una proletarización de las masas, ni una atomización de los capitales; pero sí ha buscado, con estrictos fines de justicia social, elevar el nivel medio de las poblaciones y hacer que la mayoría de los ciudadanos alcancen lo que antaño estaba reservado para grupos privilegiados”.<sup>15</sup>

La difusión a nivel popular desde los libros de texto en la educación primaria hasta la vasta publicidad oficial tenía dos aspectos relevantes para transmitir los contenidos doctrinarios:

Por una parte, el paralelismo entre Perón y el peronismo con las personalidades más relevantes de la historia oficial. Por ejemplo, los paralelos entre Perón y San Martín o el Acta de la Independencia Económica, firmada el 9 de Julio de 1948 en la histórica Casa de Tucumán donde, también el 9 de Julio, pero de 1816, se había decretado la Independencia Argentina.

Por la otra, la enumeración de las conquistas sociales, económicas y políticas del peronismo en el poder. Por ejemplo, los derechos de la niñez y de la ancianidad, tan particularmente desprotegidos hasta 1946.

Esta es la base de la propaganda y la publicidad que se expresaba desde los libros de texto para la escuela primaria, hasta en los medios de difusión masiva.

El error más importante ha sido el de vincular esta concepción a todas las expresiones de las artes para ocultarla tras la idea de que se expulsaba a todas las voces disidentes y que trajo como consecuencia, en estos análisis, la contaminación de la cuestión cultural con una actitud de control político.

Las nuevas corrientes de investigación, cuyos resultados se citan mas arriba, dan cuenta de las diferencias y los matices. Ellas evidencian que existieron, en ese período, expresiones en el campo de la cultura que no solo no fueron reprimidas por el estado, sino que este llegó a promoverlas. Pongamos por caso la supervivencia del surrealismo en la poesía, orientado por Aldo Pellegrini, y la emergencia en los años 50 de la Revista *Poesía de Buenos Aires*, que dirigió Raúl Gustavo Aguirre. En las artes plásticas se realizaron exposiciones, estatales y privadas, del arte moderno europeo y los artistas abstractos argentinos ocuparon lugares destacados en las exposiciones oficiales.

En la misma línea se puede citar el caso de las producciones en el Teatro Independiente, que se había iniciado en la década de 1930 con Leónidas Barletta y el Teatro del Pueblo. Esta forma del teatro resurgió con fuerza en la década de 1950. Puede destacarse la acción del Teatro La Máscara donde, en esos años, se estrena *El Puente*, de Carlos Gorostiza. Esta obra, que quizás representa una de las bisagras más importantes en la historia del teatro contemporáneo, logró

---

<sup>15</sup> *La función del capital en el justicialismo*, editado por el Ministerio de Relaciones Exteriores citado por Ciria, A., op.cit., p. 218.

romper las barreras que diferenciaban el Teatro Independiente del comercial, ya que la obra fue puesta en el Teatro Argentino en la temporada siguiente por la compañía de Nélica Quiroga, con la dirección de Armando Discépolo. La versión cinematográfica de esta obra no tuvo mayor aceptación desde el punto de vista de la taquilla. Para terminar el recuento de los teatros independientes deben recordarse las producciones del Teatro IFT y Los Independientes. En este último Agustín Cuzzani estrenó *Una libra de carne*, una de sus sátiras de crítica social, que se completa con *El centroforward murió al amanecer*, estrenada en 1955 en La Máscara.

El Teatro Colón era, quizás, la expresión más importante de la llamada “cultura de elite”. El discurso fue que la Revolución Peronista abriría el Colón al pueblo. Para ello se eliminaron las funciones de etiqueta y se originaron las noches gratuitas para los sindicatos. Pero, si se mira el repertorio de las temporadas anuales de la ópera, no solo llegaron al país importantes cantantes y directores extranjeros, sino que se renovó el repertorio con algunos estrenos contemporáneos tales como Honneger, Rousell, Janacek y Alban Berg. Pero en la otra línea el peronismo se “apropió” del Colón con las grandes galas en los días patrios donde Perón y Eva Perón ocupaban el centro de la escena. (Sanguinetti, Horacio 1967).

Las Industrias Culturales en el gobierno peronista tuvieron diferentes tratamientos desde el Estado.

“Entre los años 1930 y 1960 la industria del libro tuvo en nuestro país su mayor crecimiento, facilitado no solo por las políticas de alfabetización, sino también por las correspondientes a fomento industrial, sustitución de importaciones y desarrollo social...”<sup>16</sup> Solo como dato estadístico, en 1950 se editaron 4.261 obras, con un total de ejemplares cercanos a los treinta y un millones, mientras que diez años antes, en 1940, se habían editado 2671 obras, con algo más de doce millones de ejemplares. También fue muy importante el número de ejemplares exportados, fundamentalmente a Hispanoamérica.

“...En los años 1940 y 1950, cuando la industria fonográfica nacional creció de manera visible, con sellos locales como Pampa, Interdisc, Microfón y Sicamericana, cuya labor en el campo de la música popular les permitió probar una relativa capacidad para competir exitosamente con las filiales de las *majors* que comenzaban a instalarse en el país...”<sup>17</sup>

Hasta finales de la década de 1950 la música popular argentina *hegemonizó* todas las ventanas del mercado local (venta de discos, radiofonía y lugares bailables) y se proyectó, con algún éxito, a través de la exportación al mercado

<sup>16</sup> Octavio Getino, *El capital de la cultura. Las Industrias Culturales en Argentina y en la integración Mercosur*, editado por el Honorable Senado de la Nación Argentina, Buenos Aires, 2006, p. 92.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 188.



regional hispanoamericano. El tango y el folclore fueron la expresión musical de la identidad de los argentinos hasta la década de 1960.

Esta fue la época de gloria de algunas grandes orquestas típicas, con énfasis en las que tenían mayores posibilidades para el baile, como la que dirigía el maestro Juan D'Arienzo. Un caso a citar es el de los grandes poetas del tango: Homero Manzi, Enrique Santos Discépolo y Cátulo Castillo fueron definitivamente peronistas y con actuación política expresa. Pero sus letras en la época no hacen referencia al presente sino más bien a las nostalgias del pasado. Claramente, en la línea de la producción artística, no fueron parte de la propaganda oficial.

Algunos ejemplos: Enrique Santos Discépolo produjo en la época la letra de uno de los grandes tangos de Mariano Mores, *Cafetín de Buenos Aires* (1948). Homero Manzi, con música de Aníbal Troilo, produce quizás las mejores letras de tango: *Romance de barrio* (1947), *Barrio de Tango* (1948), *Recordando* (1948) y *Che, Bandoneón* (1948). Cátulo Castillo, también con música de Aníbal Troilo, produjo en la época *Patimío* (1953), *Una Canción* (1953) y *La Cantina* (1954). Pero su compromiso fue como hombres del peronismo. Así vale recordar la creación radiofónica de Enrique Santos Discépolo (*Pienso y digo lo que pienso*) emitida durante todo el año 1951, que fue un ejemplo muy importante de propaganda política, dirigida al ciudadano y quizás lo más logrado que en ese campo se pueda recordar. Cátulo Castillo fue por algunos años Presidente de la Comisión Nacional de Cultura.

El tango y, en menor medida, el folclore, eran ejes de la construcción de la cultura popular y su producción y distribución estaban favorecidas explícita e implícitamente por el gobierno.

Para analizar la política cinematográfica del peronismo se hace necesario entender que para "... el gobierno norteamericano, la película virgen, considerada de valor estratégico, debía constituir un premio a los países aliados en la guerra y no a los que, como la Argentina, habían adoptado una posición neutralista. En consecuencia, se restringió la venta de película a nuestro país y se derivó a otros países competidores del interior de la región...".<sup>18</sup> Por ello apareció el proteccionismo estatal a través de la sanción del decreto 21.344 de 1944 y otro complementario de 1947.

La protección alcanzó también al otorgamiento de créditos blandos, sin garantías, del Banco de Crédito Industrial, que permitieron la consolidación de la empresa de los Mentasti (*Argentina Sono Film*), así como la de una serie de nuevos actores que veían en la producción de películas una manera fácil de hacer negocios.<sup>19</sup> Pero ese proteccionismo exige otra mirada, que no lo piense

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 342 y siguientes.

<sup>19</sup> Alberto Ciria, *op.cit.*, p. 259 y siguientes.

como un fenómeno de dominación unidireccional. “...resulta más productivo entenderlo como un proceso que fue construyéndose entre las partes interesadas, siempre teniendo en cuenta que las relaciones de poder entre ellas, aunque dinámicas, eran básicamente asimétricas... (en consecuencia) la intervención del Estado fue el resultado de negociaciones que implicaron acuerdos, resistencias y sometimientos...”<sup>20</sup>

A partir de allí lo producido, más de 400 largometrajes, no puede ser homogéneo, ni en su calidad ni en las expresiones estéticas y culturales que expresan.

En esa desapareja producción quizás puedan citarse algunas buenas películas que se constituyeron en fantásticos éxitos comerciales: *Mercado de Abasto* (Tita Merello y Pepe Arias), por ejemplo, que batió récords de recaudación en una sola sala.<sup>21</sup> Otras del realismo social, en la línea que iniciara Mario Soffici, como *Las aguas bajan turbias* (1952), de Hugo del Carril y *Suburbio* (1950), de León Klimovsky, cuyo estreno fue uno de los pocos casos de censura ejercida desde el gobierno.<sup>22</sup>

La música popular, el radioteatro, los eventos deportivos fueron los contenidos que le dieron, en la década del '40, el gran impulso a la radiotelefonía. El impacto de dicho medio se explica por razones tecnológicas, que permitieron la expansión de los aparatos de reproducción al alcance de la mayoría de los presupuestos familiares y sociales y la irrupción de millones de argentinos en la vida política, económica y social.

La radiofonía se organizó desde siempre a través del sector privado, con empresarios privados, chicos y medianos, que obtenían permisos precarios y que luego, al ampliarse el mercado, fueron formando las “cadenas” radiofónicas, que en general tenían su cabecera en la Ciudad de Buenos Aires.

“El estado reforzó su presencia en los medios, creando en 1949 el Servicio Internacional Radiofónico Argentino (SIRA), utilizando las ondas cortas de las cabeceras de las principales cadenas... Para promover internacionalmente las políticas en materia local y de integración latinoamericana...”<sup>23</sup> Porque antes había reglamentado la obligación de difundir el 50% de música argentina por las radios.

La importancia de la radio se fue ampliando posteriormente y alcanzó uno de sus picos cuando, en la década de 1960, se popularizaron los receptores de bolsillo, particularmente la *Spika*.

<sup>20</sup> Clara Kriger, *Cine y Peronismo*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2009, p. 19.

<sup>21</sup> Se estrenó solo en el Gran Rex (1954) y en las primeras cinco semanas recaudó \$ 1.157.800, récord absoluto para una sola sala.

<sup>22</sup> Quizás es parte de la disputa interna en el medio que enfrentaban a Apold (Secretario de Información) con figuras de peso en el peronismo como Hugo del Carril o Fanny Navarro.

<sup>23</sup> Octavio Getino, op.cit., p. 225.

## Primera Parte

Pero cabe señalar que la radiofonía fue, sin lugar a dudas, una de las formas más importantes de la construcción de la legitimidad específica del peronismo.

La televisión no tuvo relevancia durante el peronismo clásico; su expansión es de la década de 1960.

Se puede concluir que esta recorrida por las políticas culturales entre 1946 y 1955 muestra dos cuestiones muy importantes. La primera, que el peronismo, desde el plano de la cultura, nada tiene que ver con el fascismo como lo planteaba Américo Ghioldi desde *La Vanguardia*, interpretación que tuviera y tiene muchos adherentes. Lo segundo es que, así como en la propaganda y en la publicidad el peronismo tuvo la característica de la imposición, no fue así en el campo de las artes, ni siquiera en los productos de la industria cultural subsidiados por el Estado.

Queda abierto el camino de las investigaciones acerca de la relación entre cultura y peronismo, que ayudaran a comprender la fuerza que tuvo en el imaginario popular la construcción del peronismo como opuesto al sistema y como propuesta de una primavera social.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALTAMIRANO, Carlos, director, *Términos críticos de sociología de la cultura*, Buenos Aires, Paidós, 2002.
- ALTAMIRANO, Carlos, *Bajo el signo de las masas (1943/1973)*, vol. VI, Biblioteca del Pensamiento Argentino, Buenos Aires, Ariel, 2001.
- BELLINI, Claudio, *La industria peronista*, Buenos Aires, Edhasa, 2002.
- BURUCUA, José Emilio, director, *Arte, Sociedad y Política*, vol. II, Nueva Historia Argentina, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1999.
- CIRIA, Alberto, *Política y Cultura Popular: la Argentina peronista, 1946/1955*, Buenos Aires, Ediciones de la Flor, 1983.
- GIUNTA, Andrea, *Vanguardia, internacionalismo y política (arte argentino en los años sesenta)*, Buenos Aires, Editorial Siglo XXI, 2008.
- HALPERÍN DONGHI, Tulio, *La democracia de masas*, Historia Argentina, Vol. 7, Buenos Aires, Paidós, 2000.
- KRIGER, Clara, *Cine y peronismo, el estado en escena*, Buenos Aires, Editorial Siglo XXI, 2009.
- MILLER, Toby y George Yúdice, *Política Cultural*, Barcelona, Gedisa, 2002.
- MORENO, Oscar, coordinador, *Pensamiento Contemporáneo: Principales debates políticos del Siglo XX*, Buenos Aires, Editorial Teseo, 2008.

**ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES. DEBATES CONTEMPORÁNEOS EN ARGENTINA**

- PLOTKIN, Mariano B., *El día que se inventó el peronismo: La construcción del 17 de Octubre*, colección Nudos de la Historia, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2007.
- SARLO, Beatriz, *La batalla de las ideas (1943/1973)*, vol. VII, Biblioteca del Pensamiento Argentino, Buenos Aires, Ariel, 2001.
- RAMA, Claudio, *Economía de las Industrias Culturales en la Globalización Digital*, Buenos Aires, Eudeba, 2003.
- ZANATTA, Loris, *Breve historia del peronismo clásico*, colección Nudos de la Historia, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2009.

Segunda Parte  
**CRITERIOS, CONCEPTOS Y CATEGORÍAS OPERACIONALES**



## LA ADMINISTRACIÓN CULTURAL FRENTE A NUEVAS REALIDADES

*José Miguel Onaindia*

### Introducción

La complejidad que presenta la organización administrativa de los estados democráticos contemporáneos deriva de múltiples factores pero muy especialmente del nuevo concepto de estado que propuso el constitucionalismo social hace ya casi un siglo (las primeras constituciones que adhieren a sus principios son la de México de 1917 y la de Weimar de 1919). Las constituciones dictadas bajo los principios sostenidos por este movimiento no solo amplían el catálogo de los derechos humanos reconocidos a los individuos y grupos sociales sino que crean el estado social de derecho con un aumento notable de las funciones del estado y de la necesidad de contar con las normas, órganos y procedimientos que garanticen la efectiva posibilidad del goce de los derechos reconocidos.

Estimo que no puedo abordar el tema de la organización de los poderes públicos y la administración cultural sin señalar que el punto de vista desde el que debe tratarse esta rama de la administración es el objetivo y la función que cumple dentro de la organización de los poderes públicos. Y esos objetivos y funciones son garantizar el ejercicio de derechos humanos esenciales, denominados derechos culturales, consagrados en nuestra constitución histórica por los artículos 14, 16, 25, 33, 75 inciso 18 y concordantes, luego enriquecidos por la reforma de 1994 con la introducción del artículo 75 inciso 19 y con especial impacto por la elevación a rango constitucional de las Declaraciones y Pactos Internacionales de Derechos Humanos, enunciados en el artículo 75 inciso 22, segundo párrafo, que incluyen entre otros el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Naciones Unidas, donde hay un capítulo específico dedicado a este grupo de derechos y también en otros convenios (Convención Internacional sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, Convención Internacional de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Convención sobre los Derechos del Niño) que incluyen normativa específica sobre el tema.

En nuestra pirámide jurídica, tomando la ya clásica concepción *kelseniana*, se encuentran hoy con máxima jerarquía normativa derechos culturales cuyo ejercicio debe asegurar la legislación subordinada y la administración que le otorgue operatividad. Las funciones del Estado se han incrementado porque deben cumplir con las normas directivas que la Constitución contiene para facilitar, a través de la sanción de la legislación correspondiente y de una organización administrativa eficiente, que la consagración de derechos no sea meramente declamatoria.

Las relaciones sociales en las democracias contemporáneas resultan de alta conflictividad por múltiples hechos que, con matices diversos, se expresan en cada nación, según el grado de su desarrollo económico y modernización legislativa. Sin duda, entre esta variedad de motivos el avance tecnológico de los medios de comunicación y la interrelación entre individuos y grupos que ese proceso ha permitido adquirir, frente al ejercicio de determinados derechos, una importancia tan esencial que obliga a efectuar una revisión de los patrones de apreciación aplicados hasta la irrupción y el desarrollo de este fenómeno.

La posibilidad de acceso a la cultura se multiplica día a día con la aparición de nuevos mecanismos de producción y difusión de las obras creativas. Este fenómeno requiere que se piensen los derechos y la organización estatal que los administra desde otra perspectiva, porque la forma de articulación de sujetos y atribuciones ha cambiado. No podemos cerrarnos a formas de regulación legislativa y sistemas administrativos que han quedado caducos por el surgimiento de estos nuevos medios y la transformación de la vida social que han producido. Desde hace pocos años es posible una difusión generalizada de las producciones culturales, hecho que implica la posibilidad de una democratización y divulgación sin precedentes hasta el momento, como bien ha destacado la Unesco en el Informe Mac Bride.

El Estado debe armonizar ese conjunto de derechos con expresas potestades y mandatos constitucionales de defensa de valores colectivos, cada vez más plurales y múltiples, que hacen más compleja la interpretación de las normas, y una organización de los poderes públicos que garantice una administración cultural capaz de cumplir esa misión.

Como afirma Alain Touraine, en nuestra época el concepto de democracia ha superado la democracia procesal –mecanismo de selección de autoridades– y la democracia participativa –ingerencia del ciudadano en la resolución de cuestiones públicas–, si bien incluye ambos conceptos. “...El poder del pueblo no significa, para los demócratas, que el pueblo se siente en el trono del príncipe sino, como lo dijo Claude Lefort, que ya no haya trono. El poder del pueblo significa la capacidad, para la mayor cantidad posible de personas, de vivir libremente, es decir, de construir su vida individual asociando lo que se es y



lo que se quiere ser, oponiendo resistencia al poder a la vez en el nombre de la libertad y de la fidelidad a una herencia cultural”.<sup>1</sup> La defensa de estos derechos humanos esenciales y el nuevo método de análisis que producen las circunstancias extrajurídicas apuntadas obligan a pensar una administración estatal de la cultura que pueda responder a ambos fenómenos con la eficiencia que todo habitante de un país democrático espera y merece.

### **La forma federal de Estado y la administración cultural**

El artículo primero de la Constitución Nacional establece que la Nación Argentina adopta para su gobierno la forma representativa republicana federal. En doctrina política se distinguen las formas de Estado de las formas de gobierno, conceptos que no son sinónimos pero que suelen utilizarse en forma indistinta. La forma de Estado se refiere a su estructura y la relación entre sus elementos (pueblo, territorio y soberanía), mientras que la forma de gobierno alude a la manera de organizar el conjunto de órganos que ejercen el poder estatal a través de funciones específicas.

La norma aludida determina como forma del Estado argentino en relación a su elemento territorial el federalismo, que divide el poder estatal con base geográfica en unidades autónomas que, según el principio del artículo 121, conservan todo el poder no delegado por la Constitución en el Gobierno Federal. Mediante esta norma se efectúa un reparto de competencias entre Gobierno Federal y Provincias que la “praxis constitucional” ha modificado pues, de las competencias delegadas expresamente en el Estado Federal, se ha derivado una más importante masa de asuntos y aspectos de administración estatal que lo que la norma permite suponer. Esta regla tiene un contenido notablemente flexible que ha favorecido el creciente despliegue de actividad del Gobierno Federal para resolver conflictos que, por su área o dimensión, se transforman en nacionales.<sup>2</sup>

Dentro de la distribución de competencias entre Nación, Provincias y Ciudad Autónoma de Buenos Aires –nueva unidad política surgida de la reforma de 1994–, podemos realizar una división de las facultades otorgadas en:

- a) exclusivas: solo las ejerce una unidad política determinada;
- b) facultades concurrentes: pueden ser ejercidas en forma armónica, dentro de los ámbitos de sus respectivas jurisdicciones territoriales y conforme las pautas constitucionales por dos unidades políticas conjunta y armónicamente.

<sup>1</sup> *¿Qué es la democracia?*, Fondo de Cultura Económica, 1995, p. 23.

<sup>2</sup> Daniel A. Sabsay y José Miguel Onaindía, *La constitución de los argentinos*, Editorial Errepar, 7ma. Edición, 2009, p. 401 y siguientes.

Las atribuciones en materia cultural son facultades concurrentes, pues no solo las ejerce la Nación, por las normas antes indicadas, sino que las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires las comparten cada una dentro de sus territorios. También los Municipios –que gozan de autonomía a partir de la nueva redacción del artículo 123 de la Constitución Nacional– tienen atribuciones en la materia, pues la mayoría de estos contienen en sus cartas orgánicas potestades para fomentar, desarrollar y preservar la actividad cultural en su espacio geográfico.

Si efectuamos un análisis comparado de las constituciones provinciales y de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, encontramos en sus textos cláusulas expresas que otorgan a las unidades políticas locales atribuciones en materia cultural y el mandato de promover la cultura dentro de su jurisdicción territorial. A simple título de ejemplo, señalo que el artículo 44 de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires dispone que debe preservar, enriquecer y difundir su patrimonio cultural, histórico, arqueológico y urbanístico; el artículo 65 de la Constitución de Córdoba dispone que debe conservar, enriquecer y difundir el patrimonio cultural y de los bienes que lo componen, cualquiera sea su régimen jurídico; el artículo 32 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dispone que la Ciudad distingue y promueve todas las actividades creadoras y garantiza la democracia cultural, el acceso a los bienes culturales, la preservación, recuperación y difusión del patrimonio cultural, cualquiera sea su régimen jurídico y titularidad así como la memoria e historia de sus barrios.

Esta multiplicidad de unidades políticas y de mandatos constitucionales de diferente jerarquía, si bien indican la importancia que la actividad cultural tiene dentro de nuestro sistema normativo e institucional, crean en la práctica problemas que dificultan una acción eficiente para la promoción de la actividad cultural, tales como la duplicidad de funciones y la falta de articulación entre organismos públicos de igual o diferente entidad política.

Pese a estas observaciones, subsanables con una eficiente organización de los poderes públicos, debo destacar que esta distribución de funciones permite la existencia de sistemas, presupuestos y organismos múltiples para la administración cultural y el ejercicio de los derechos humanos que ella atiende, así como la posibilidad de preservación de formas de expresión cultural locales que enriquecen la diversidad del conjunto.

En consecuencia, existe en las normas fundamentales de nuestro sistema jurídico interno y en los compromisos internacionales asumidos el instrumento para convertir los derechos culturales en una política inevitable para el desarrollo de nuestro pueblo. Así se expresa, claramente, en los citados artículos 75, inciso 18 y 19, que estimo interesante reproducir textualmente para ver el alcance de las directivas dadas al Congreso tanto en el siglo XIX como en el XX y la extensión de los mandatos que consagra:

“Constitución de la Nación Argentina

Artículo 75: Corresponde al Congreso.....

Inciso 18: Proveer lo conducente a la prosperidad del país, al adelanto y bienestar de todas las provincias, y *al progreso de la ilustración, dictando planes de instrucción general y universitaria* y promoviendo la industria, la inmigración, la construcción de ferrocarriles y canales navegables, la colonización de las tierras de propiedad nacional, la introducción y establecimiento de nuevas industrias, la importación de capitales extranjeros y la exploración de los ríos interiores, por leyes protectorias de estos fines y por concesiones temporales de privilegios y recompensas de estímulo.

Inciso 19: Proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento.

Proveer al crecimiento armónico de la Nación y al doblamiento de su territorio; promover políticas diferenciadas que tiendan a equilibrar el desigual desarrollo relativo de provincias y regiones. Para estas iniciativas, el Senado será Cámara de origen.

Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales: que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales.

*Dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor; el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales”*

### **Breve descripción de la organización de la administración cultural**

El Estado Nacional ha optado por una organización de la administración constituida por una compleja red de órganos de diferente naturaleza jurídica, dentro de la órbita de una Secretaría de Estado que depende de la Presidencia pero no integra el gabinete con rango ministerial. Otros Ministerios también tienen dependencias que se ocupan de áreas de cultura y, de ese modo, se configura un sistema de superposición de funciones que no redundan en beneficio de una política cultural coherente y articulada.

La existencia de entes autárquicos (Fondo Nacional de las Artes, Decreto-ley 1224/58, decreto 6255/58 y ley 23.382; Instituto Nacional de Teatro, ley

24.800; Teatro Nacional Cervantes, Decreto 318/96; Biblioteca Nacional, Decreto 505/91), comisiones con funciones específicas (Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos, Comisión Nacional de la Manzana de las Luces), institutos (Instituto de Investigaciones Históricas Juan Manuel de Rosas, Instituto Nacional Sanmartiniano, Instituto Nacional Belgraniano) y de una persona pública no estatal (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, según modificación introducida a la ley 17.741 y complementarias, por el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 1536/02), completan el aparato burocrático del Estado Federal en esta rama de la administración.

Combina así el Gobierno Federal la administración central con la descentralizada y la administración del magro índice de presupuesto nacional que cada año el Congreso le otorga para el área con la administración de impuestos de asignación específica para el fomento de áreas determinadas (Fondo de Fomento Cinematográfico, ley 17.741/69, modificada por ley 24.377/94 y DNU 1536/2002). Funciona en su órbita el Consejo Federal de Cultura que reúne a las autoridades culturales de todas las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que tiene como fin el conocimiento y la coordinación de las políticas implementadas por cada estado local dentro del ámbito de sus competencias y está constituido como organismo con carácter consultivo no vinculante. Esta representación federal se repite dentro de la organización de entes autárquicos que integran la administración cultural nacional (representantes provinciales en el Consejo de la Dirección del Instituto Nacional de Teatro, ley 24.800, art. 9º) o de la persona pública no estatal (Asamblea Federal del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales, artículo 2º de la ley 17.741/68, reformada por la ley 24.377/1994 y DNU 1536/2002).

Dentro de las atribuciones reconocidas por el artículo 5º de la Constitución Nacional y el ejercicio de las facultad de dictar su propia constitución que esta norma le otorga, las provincias organizan sus propias administraciones burocráticas destinadas a la cultura, con esquema similar al de la Nación. Funcionan Ministerios (Provincia de Santa Fe), Secretarías o Subsecretarías de Estado o Institutos Culturales que tienen a su cargo el cumplimiento de los mandatos que sus constituciones les otorgan dentro del área de la administración cultural. También hay organismos o fondos que cumplen con misiones específicas respecto de un área de actividad particular (San Luis Cine es un ejemplo difundido de este modo de administración).

Resulta fundamental el importante rol que ejercen los municipios para el desarrollo cultural de sus territorios y el mantenimiento de una infraestructura cultural que lo posibilite. Tanto grandes centros urbanos (Córdoba, Rosario, Mar del Plata, Bahía Blanca, entre otros) como pequeñas localidades sostienen organismos y administran presupuestos y planes para el fomento de la actividad local.

Merece una mención especial la Ciudad Autónoma de Buenos Aires porque es una unidad política diversa de la Nación, las provincias y los municipios y única dentro de la estructura del país, luego de la introducción del régimen autonómico en el artículo 129 de la Constitución Nacional con la reforma de 1994 y la sanción de su Constitución en 1996. Además de esta singularidad institucional, Buenos Aires es el estado que mayor presupuesto público destina al área de cultura –superior en porcentaje y cantidad de dinero al destinado por la Nación a todo el país– e integran su organización burocrática algunos de los organismos de mayor costo de manutención existentes en el país –Teatro Colón–. Por otra parte, su carácter de sede del Gobierno Federal ha hecho que en su territorio se ubiquen importantes instituciones culturales dependientes del Estado Federal (Museos Nacionales, el único Teatro Nacional) y sea el asiento de los organismos burocráticos del Estado Federal en la materia.

Desde la asunción del gobierno encabezado por Mauricio Macri el 10 de diciembre de 2007, el área de cultura funciona dentro del Ministerio de Cultura y Turismo del GCBA y en su organización existen organismos con descentralización administrativa de diverso grado. Recientemente, por ley 2.855 del 11/09/2008 se creó el Ente Autárquico Teatro Colón, que le confiere esta naturaleza jurídica al órgano que insume mayor presupuesto dentro del área y del que dependen cuatro cuerpos artísticos estables.

Las funciones que el Estado tiene, a través de sus diferentes unidades políticas, para la protección de la identidad cultural diversa de nuestro país, el respeto de la libertad estética, temática y de producción de nuestros creadores y el derecho de acceso a la cultura y bienes que la integran son administrados a través de esta compleja trama, que solo he esbozado en los párrafos anteriores. La compatibilidad entre esta variedad de facultades y el respeto estricto a la pluralidad ideológica y de opinión serán las reglas que deberán tener en cuenta las autoridades para instrumentar las medidas de protección y los jueces para juzgar su constitucionalidad.

Va de suyo que la presentación teórica puede resultar más sencilla que la determinación concreta de cómo se armonizan y ejercen estas potestades. Pero creo que el objetivo primordial de política pública debe ser la coordinada actuación de las áreas de educación, cultura y medios del Estado –tanto federal como local– para asegurar al habitante la formación necesaria para decidir su participación y el goce de las expresiones artísticas y culturales, pues la cultura debe crear ciudadanía y ser un elemento para la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la comunidad.

El método para resolver los problemas planteados para la regulación de los derechos es consagrado en el artículo 28 de la Constitución Nacional, mediante el denominado principio de razonabilidad, que determina que las normas que reglamenten derechos no pueden alterar su contenido. La razonabilidad se define

por la proporcionalidad del medio empleado en relación con el fin buscado. Si el medio resulta desmedido o contrario al objetivo, la técnica ha fallado y debe replantearse la regulación.

### Principales falencias de la administración cultural

Tal como expresé en los capítulos anteriores, si bien las normas jurídicas fundamentales de nuestro sistema consagran los derechos culturales (libertad de pensamiento y expresión, libre creación estética y temática, pluralidad de formatos, libre circulación de obras de arte, acceso a la cultura) e imponen al Estado en sus cuatro unidades políticas la obligación de protegerlos, regularlos y organizar un sistema de administración que permita cumplir con el objetivo, la situación concreta y actual de la aplicación práctica de estos principios está lejos en nuestro país de cumplir esos objetivos.

No puedo soslayar que razones extrajurídicas han influido en la deficiente regulación legal de estos derechos y de la organización de los poderes públicos para su administración mediante la multiplicación inútil de sistemas burocráticos, que en la práctica impiden que los valores sostenidos por las normas superiores del sistema tengan plena vigencia. El descenso de la calidad institucional, acompañado de una abrupta caída del nivel de vida y de una equitativa distribución de riqueza, no pueden quedar fuera del análisis. Pero tampoco puede eludirse el que las regulaciones jurídicas y el sistema administrativo creado para el ejercicio son ineficaces para la obtención del fin buscado.

He sostenido en anteriores trabajos<sup>3</sup> que, desde el estricto y estrecho ámbito de la legislación cultural, encontramos que el sistema legal de Argentina adolece de las siguientes deficiencias:

- 1) Obsolescencia: porque no ha receptado la transformación tecnológica producida en las dos últimas décadas. Por consiguiente, el concepto de producción y difusión cultural es preinformático e impide utilizar los beneficios que los nuevos mecanismos ofrecen. Al solo efecto ilustrativo, destaco que la ley de fomento de la actividad cinematográfica define como película “nacional” a aquella que haya sido concluida en el formato de 35 mm (artículo 8º, ley 17.741, t.o. 2001) y solo las “películas nacionales” pueden recibir los beneficios que la ley otorga. Esta regulación desconoce que la mayoría de la producción audiovisual nacional se realiza en otros formatos tecnológicos y puede difundirse mediante otros mecanismos que las tradicionales salas de exhibición. La consecuencia concreta es que se sigue encerrando la rica expresión audiovisual en patrones de producción y difusión correspondientes al

<sup>3</sup> Onaíndia, José, *Problemas y Desafíos de la Gestión Cultural: Aportes y perspectivas*, Grupo de Extensión en Gestión Cultural, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2009.

siglo pasado que impiden un correcto desarrollo e impacto de nuestros creadores. También la ley que regula la propiedad intelectual, cuya matriz principal data de 1933, desconoce las múltiples nuevas formas de difusión y acceso a las obras creativas que la tecnología hoy permite y termina sin dar protección debida ni al autor ni al cada vez más numeroso público con capacidad de acceder a las obras.

- 2) Corporativismo: porque el punto de vista del legislador es el grupo beneficiario y su relación con el Estado, pero no incluye, salvo en forma genérica y de efecto práctico nulo, al destinatario de la creación. No está presente en este grupo de leyes el objetivo de promoción del bien común, sino solo del grupo protegido y, por esta circunstancia, la promoción de la cultura y el desarrollo de la comunidad carecen de la conexión indispensable en un concepto contemporáneo y conforme son consagrados en las normas de máxima jerarquía jurídica antes indicadas y transcriptas. Asimismo, la mayoría de las leyes dictadas en la materia obedecieron a presiones de los grupos interesados, creativos o económicos, y no a un pensamiento político global de una mayoría que lo haya incluido en una política de estado y que haya tenido el bienestar general como meta de la legislación.
- 3) Desarticulación con la educación: no existe una política legislativa que coordine educación y cultura. Ambas funcionan como áreas separadas del Estado, cuando es indispensable su armonización porque no puede haber una política cultural exitosa si no está articulada con la educación, que hoy no solo se realiza en la escuela y en la familia sino en los medios de comunicación social. “Trabajo en red con las escuelas todas: el divorcio espeluznante entre cultura y educación es un delito público”<sup>4</sup>, ese delito se comete sin conciencia cotidianamente en nuestra comunidad, conjuntamente con el notable deterioro de la educación en todos sus niveles.

Las características de nuestra legislación que he indicado precedentemente se transmiten hacia la organización de los poderes públicos dedicados a la administración cultural. Si aplico el mismo método de análisis y, como en un juego de espejos, comparo legislación con administración, puedo afirmar que la administración cultural de nuestro país adolece de las siguientes características:

- 1) Vetustez: los órganos administrativos, ya sean centrales o descentralizados, obedecen –en su gran mayoría y con la excepción que algunos buenos funcionarios pueden exhibir– a un sistema anticuado con serias dificultades de administración burocrática y presupuestos magros o abundantes, generalmente consumidos en el sostenimiento de la infraestructura del organismo. Este estado de situación obedece a que la

<sup>4</sup> Puig, Toni, *Se acabó la diversión*, Libros del Rojas, UBA, 2001.

concepción que une cultura y desarrollo, pese a su elaboración teórica y a los múltiples compromisos internacionales que se han asumido en la materia, no ha logrado constituirse en un valor consciente de los grupos gobernantes ni de la sociedad civil y que aún existe un concepto que une cultura con entretenimiento o con expansión de un pequeño grupo de población.

- 2) Distribución corporativa de los beneficios: el fomento de las diversas áreas culturales se realiza atendiendo principalmente al interés del grupo beneficiario y no a la comunidad. Se pierde como objetivo que no solo hay que satisfacer a los artistas y empresarios culturales que permiten su expresión sino primordialmente el interés del habitante para que la administración cultural cumpla su misión de mejorar su calidad de vida y “crear ciudadanía activa, creativa, solidaria, cohesionada”.<sup>5</sup>
- 3) Incumplimiento de misión y banalidad de las acciones: muchas organizaciones culturales públicas insumen sus presupuestos en el mantenimiento de sus estructuras y no pueden cumplir con las misiones para las que fueron creadas. Un museo que no puede cuidar y exhibir atractivamente su patrimonio, un teatro que no puede programar o una biblioteca que no puede brindar la prestación de su servicio son instituciones que han perdido su razón de ser y la autoridad política debe atender para que la recuperen en forma inmediata. Mientras esto sucede en instituciones fundamentales, se destina un importante presupuesto público en la organización de grandes espectáculos masivos que no producen ninguna modificación profunda en la calidad de vida de la gente y que generalmente resultan ser efectistas, pasajeros y sin consecuencias posteriores.
- 4) Abandono de la infraestructura: para que los poderes públicos puedan cumplir con una efectiva administración cultural es necesario sostener una infraestructura edilicia, tecnológica, de servicios que permita con calidad la realización de actividades culturales y una captación atractiva de público. En esta materia ni la Nación ni la Ciudad Autónoma de Buenos Aires han cumplido, en la última década, con los deberes a su cargo. Diversas instituciones pertenecientes a ambas jurisdicciones administrativas están al momento de la escritura de este texto cerradas o en pésimo estado de conservación. No puede realizarse justamente la misma conclusión respecto de administraciones provinciales que han creado modernas obras de infraestructura en el mismo período histórico (Museo de Bellas Artes de Neuquén, Museo Macro de Rosario, Museo Caraffa de Córdoba, creación de la Orquesta Sinfónica de Salta, entre otras).

<sup>5</sup> Puig, Toni, op. cit.



Esta situación permanece pese a que tanto en el ámbito nacional como iberoamericano personas y entidades representativas del área cultural han demostrado su preocupación por el tema y realizado propuestas para su superación. Como nunca antes, se han escrito ensayos, dictado cursos en entidades académicas y formulado movimientos nacionales, regionales e internacionales que intentan producir conciencia y cambios en el tema en análisis. Las provincias y municipios han tenido mayor preocupación en estas materias y han dado a su cultura local, y a la nacional, importantes aportes.

La gestión cultural y la administración de la cultura han generado en los últimos años una oferta académica de importante magnitud y se ha producido una elaboración teórica, que aún no ha podido lograr expresarse en una política pública clara, global y continua.

En el ámbito de nuestro país, en junio de 2002, se constituyó el “Foro para la Defensa de las Industrias Culturales de Buenos Aires”, integrado por asociaciones, cámaras empresarias y sindicatos vinculados a la actividad. En el documento constitutivo se expresa: “Los bienes culturales, su producción y preservación, son base fundacional de la identidad de una Nación. Somos nuestros libros, nuestro teatro y nuestra música. Somos la resultante de lo que hemos leído y de lo que hemos visto. De lo que hoy leemos y escuchamos. Nuestro cine, nuestra radio, nuestra televisión, nuestros museos. Y es nuestra la responsabilidad de protegerlos. Tanto como es nuestra la obligación de producir nuevos libros, nuevos discos y nuevas películas. Conscientes de esa responsabilidad hoy ponemos en marcha este espacio que es el ‘Foro para la Defensa de las Industrias Culturales de Buenos Aires’. Y también conscientes de los múltiples desafíos que nos deparará recorrer el camino propuesto, convocamos a todos los artistas, periodistas, pensadores, técnicos, productores y empresarios nacionales y a sus sindicatos, asociaciones y cámaras, a sumarse a este desafío impostergable, convencidos de que la única manera de alcanzar el éxito es con el aporte de todos y cada uno de ellos”.

En el ámbito regional, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), emitieron un Documento Final del Seminario “Industrias Culturales y Desarrollo Sustentable”, donde incluyeron enunciados principales para la concertación de políticas públicas en el área de la cultura:

- 1) Impulsar la asociación estratégica de corto, mediano y largo plazo entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe para propiciar la recomposición de los mercados internacionales y fomentar la diversidad cultural;
- 2) Impulsar estrategias y políticas en torno a las industrias culturales basadas en la transversalidad sectorial e institucional y la creación de

sinergias entre sectores como Finanzas, Hacienda, Comercio, Medio Ambiente, Turismo, Comunicaciones, Educación, Cultura;

- 3) Poner en marcha un nuevo activismo de los estados que aliente políticas públicas y esquemas de cooperación e intercambio que fortalezcan el papel de los países menos desarrollados en los circuitos internacionales de producción, distribución y consumo de bienes y servicios asociados con las industrias culturales. Los Estados deben impulsar la promoción del sector mediante subsidios, créditos, incentivos fiscales y demás mecanismos;
- 4) Definir políticas públicas y estrategias internacionales de cooperación entre ambas regiones que reconozcan la diversidad y las asimetrías existentes no solo ente ellas, sino al interior de cada una, a fin de crear políticas diferenciales que tiendan a disminuirlas;
- 5) Propiciar, como acción del Estado, la libre circulación de bienes culturales entre regiones, para lo cual se requiere actualizar y hacer compatibles las legislaciones sobre derechos de autor y en torno a las nuevas tecnologías;
- 6) Aprovechar los esfuerzos creados en el conocimiento, el análisis y la definición de políticas públicas tanto en América Latina como en Europa, así como en diversos espacios y organismos de cooperación multilateral, bilateral o regional, como ejemplos de estrategias, metodologías y buenas prácticas en relación a las industrias culturales;

También recomienda acciones concretas para mejorar la administración cultural y permitir que los países la adapten a las posibilidades cada vez más amplias que la época permite.

He querido destacar con estas citas que la cuestión de la organización de los poderes públicos y la administración cultural no ha estado ausente ni en el ámbito continental ni en el nacional de la reflexión teórica, pero que las formulaciones de objetivos no han podido, en Argentina, lograr una política cultural pública que corresponda a las necesidades sociales de nuestro país en la situación histórica particular que atraviesa y con el impacto que las tecnologías del siglo XXI producen cotidianamente.

### Conclusión

Nuestro país posee una organización de sus poderes públicos que le dan los instrumentos necesarios para desarrollar una administración cultural que cumpla con las obligaciones constitucionales de acuerdo con los desafíos de la época. Creo que es necesario elaborar un pensamiento renovado para que estos instrumentos funcionen en forma eficaz. Como afirma De Bono, las ideas preceden a la gestión y, con la convicción de que una nueva política pública

## Segunda Parte

en la materia resulta necesaria para ordenar la multiplicidad de acciones y organismos que, en uso de sus facultades, cada unidad política realiza, puede gestarse un modelo de administración cultural que supere las inconsistencias de la actualidad.

Y creo que esta reflexión es un imperativo del nuevo siglo y un requisito indispensable para la evolución positiva de nuestra comunidad porque, como muy acertadamente observó Carlos Fuentes, a pesar de las dictaduras, los populismos y las continuas crisis económicas y políticas, lo que ha salvado a los argentinos es la enorme evolución cultural que ha caracterizado nuestra vida social, pero que hoy debemos hacerla accesible al importante segmento de población que ha quedado desplazado de la posibilidad de su goce.

## ECONOMÍA Y CULTURA: UNA COMPLEJA RELACIÓN

Sofía Inés Fuhrman

### Introducción

Las relaciones entre la cultura y la economía son muy complejas y polifacéticas, además de ser muy difíciles de describir o *modelizar*. No es sencillo medir, por ejemplo, el aporte de tecnología informática en el PBI nacional, pero es factible hacerlo, ya que el objeto de estudio es claramente delimitable. No ocurre lo mismo con la cultura. Desde el punto de vista antropológico, todo lo creado por el ser humano es un objeto cultural y, en este caso, decir todo es decir nada, no habría nada para medir como producción específica.

Aun dejando de lado la concepción antropológica y asumiendo que definimos como producto cultural a aquel que tiene un valor simbólico además de un valor de uso, no resulta fácil deslindar el campo de la producción cultural. Esto se debe principalmente a dos fenómenos concomitantes y convergentes: la *economización* de la cultura y la *culturización* de la economía.

En el mundo contemporáneo, la relación existente entre la cultura y la economía es muy diferente de la que existía hasta hace pocas décadas.

Actualmente, el tipo de producción de valor en la mayor parte de los mercados está conectada con una dimensión de su *culturalización*.

Esta es una idea central en la nueva economía postindustrial. Los productos no son importantes como bienes que satisfacen necesidades sino que son indicios de un nuevo estilo de vida al que los consumidores desean acceder, para lograr construir una imagen personal semejante a la que la publicidad define como “exitosa”.

A partir de la Revolución Industrial se produce un incremento sin precedentes en la capacidad de satisfacción de las necesidades humanas, gracias a los adelantos científicos y tecnológicos.

Las nuevas generaciones de los países desarrollados no experimentaron el hambre ni el frío; carecen de conexión con el mundo de la necesidad real.

Hoy en día, en los países desarrollados el problema de la necesidad está resuelto. Entonces aparece otro, inédito. Cuando el ser humano tiene ante sí una gran disponibilidad de tiempo libre, energía y recursos financieros, debe decidir

qué hacer con ellos. Se despliega ante él un amplio panorama de elección y no posee ningún instinto que pueda dirigir su conducta de manera efectiva.

En las economías más desarrolladas el concepto de pobreza ha cambiado totalmente. Personas que cuentan con alimentación adecuada, alojamiento e incluso televisor y automóvil se consideran pobres, lo cual es casi increíble si lo comparamos con el estándar de pobreza de hace apenas un siglo. En la actualidad, el concepto de pobreza no se relaciona con la escasez de recursos, sino que se mide a partir de la confrontación con “el otro”, ese que, desde las pantallas de la televisión, enseña cuál es la vida que merece ser vivida.

En este proceso podemos comenzar a entrever la problemática de la *culturalización* del valor económico.

Este fenómeno ingresa en el discurso cuando se hace claro que si la necesidad no es el criterio básico para elegir y si fuera de la necesidad no tenemos criterios claros para dirigir nuestras elecciones no somos los mejores jueces de nuestra felicidad, porque la mayor parte de las elecciones que hacemos no están controladas por una experiencia, no tienen un soporte empírico que garantice que nosotros podremos disfrutar de lo que elegimos.

La publicidad, en este nuevo escenario, orienta la elección de la gente creando un mundo de sentido referido al producto.

Al comprar un artículo de uso común, más que sus características objetivas, importa la construcción de un proceso de sentido que tiene que ver con una idea de salud, de belleza, de éxito o de realización personal. Sin embargo, no hay ningún tipo de conexión racional entre la publicidad y las características del producto.

El aspecto más importante de este proceso es que hay una inversión total del proceso tradicional de creación del valor económico. El valor económico, normalmente, se creó empezando por el trabajo y el capital; se elaboraba el producto y, una vez terminado y vendido, si había una ganancia, parte de ella podía ser invertida en la actividad cultural. El arte y la cultura eran lujos que tenían que ver con la terminación del proceso económico. Actualmente, esta *culturalización* del producto pone a la actividad cultural en la primera etapa del proceso.

En este nuevo escenario podemos hablar de una suerte de “economía de lo simbólico”. El valor agregado tiene ahora que ver con la adición simbólica que la marca consigue conectar con su producto. En este encuadre, la cultura y el arte vienen a jugar un rol diametralmente opuesto al tradicional.

La atención del mundo económico sobre la cultura está cambiando con una velocidad impresionante. No es, simplemente, una inversión en imagen como fue tradicionalmente pensada; no es solamente un patrocinio o un mecenazgo; porque no es solo una manera de lograr consenso o de mostrarse generosos; sino que tiene que ver con el proceso económico básico de la competencia comercial.

El empresario que logre conectar su producto con las tendencias culturales más fuertes logrará el producto más competitivo, independientemente de sus características.

Esta reestructuración de la relación entre la cultura y la economía afecta directamente el consumo cultural.

El consumo de bienes culturales tuvo siempre características distintivas. Cualquier ser humano disfrutará comiendo una manzana, ya que todos tenemos la información necesaria para dicho goce incorporada genéticamente.

No ocurre lo mismo con el consumo de un bien cultural, ya que para que este provoque satisfacción debemos poseer las referencias para crear conexiones de sentido. Productos culturales distintos requieren de características y vínculos diferentes para poder ser disfrutados, y este es un gasto en el que hay que incurrir. El gasto del producto cultural no es solamente el que se realiza en el momento de pagar una entrada o comprar un disco, a ese debemos sumarle el tiempo, los recursos y la energía que se deben invertir para conseguir el nivel de competencia necesario para poder disfrutar el producto. Cuanto más sofisticado es el producto, mayor será el gasto.

La relación inversa entre la sofisticación cultural del producto y la dimensión del mercado sigue la ley de la demanda tradicional. Este principio afirma que, cuando el precio se incrementa, la demanda disminuye. Los bienes culturales siguen la misma tendencia, si se considera como su “precio total” no solo el financiero sino todo el gasto descrito, que podríamos llamar “gasto de activación del producto cultural”

¿Cuál es la conexión entre este tipo de discurso y la economía de lo simbólico a la que se había aludido?

La economía de lo simbólico que se está creando hoy refiere a un mecanismo en el que la conexión entre el producto y el proceso de sentido es extremadamente básica. El proceso de sentido que está activado para el producto es como un condicionamiento *pavloviano*. El tipo de utilización que la nueva economía está haciendo de la *culturalización* del producto es muy simple y dirigida a un objetivo: el condicionamiento de la conducta del consumidor. Las estrategias utilizadas, tales como la imposición de las grandes marcas, proporcionan un gasto de activación del producto sumamente económico. Una vez impuesta una gran marca (por ejemplo, Nike), todos los productos que se publiciten con ella serán fácilmente aceptados, aunque en lugar de zapatillas sean mallas de baño.

La interdependencia creciente entre la economía y la cultura se manifiesta en el hecho de que los indicadores, criterios y conceptos propios del sistema económico van adquiriendo cada vez mayor peso en el sector de producción de arte y cultura: hablamos de consumos culturales, sustentabilidad, desarrollo de producto, marketing, etc.

La otra relación fundamental entre la cultura y la economía se establece a partir del concepto de cultura como herramienta del desarrollo económico.

La manifestación principal de esta relación es el vertiginoso crecimiento sufrido en las últimas dos décadas por las industrias culturales.

En los países desarrollados, este rubro aporta entre el 6% y el 8,5% del PBI, más del doble del generado por el sector manufacturero (*Chartrand*, 1998, 110). En América latina, si bien las cifras son menores, se verifica el mismo proceso de expansión de este rubro.

Otra actividad en la que se verifica un crecimiento sostenido es el turismo cultural.

### Características de los productos culturales

De acuerdo con el criterio económico tenemos que distinguir, en una primera instancia, que no todos los bienes culturales son bienes económicos ya que, para serlo, deben cumplir con las condiciones de ser escasos y onerosos (es decir, que para adquirirlos debe desembolsarse dinero). Así, los cantos tradicionales de una comunidad son indudablemente un bien cultural, pero asumirán las características de bien económico si su accesibilidad deja de ser gratuita. Por ejemplo, si dichos cánticos son grabados, se edita un disco y se venden.

De acuerdo con la capacidad de reproducción, los productos culturales pueden clasificarse en: productos de reproducibilidad limitada, tales como las artes *performáticas* (el ballet o el teatro, por ejemplo) y las obras plásticas, y productos de reproducibilidad ilimitada, que son aquellos que pueden reproducirse mediante procesos industriales (productos de las industrias culturales).

Tanto unos como otros comparten características diferenciales respecto de otros bienes de producción:

- Los objetos propios de la producción cultural son los únicos que no se transforman ni se destruyen con su uso. Muchos de ellos se valorizan con él.
- La relación entre la inversión realizada para producir el bien y su perdurabilidad es completamente imprevisible. Un musical montado con una enorme inversión puede resultar un fracaso y no durar más que unas pocas semanas en cartel. En cambio, productos mucho más económicos en cuanto a su producción pueden permanecer vigentes mucho tiempo (un ejemplo en nuestro país fue la obra “La Lección de Anatomía”, que permaneció en cartel más de una década).
- En muchos casos el precio del bien no guarda ninguna relación con los costos de producción (por ejemplo, en las obras plásticas de artistas consagrados).
- Un mismo bien cultural puede utilizarse de manera simultánea en lugares muy alejados y con muchas modificaciones, aunque el producto

sigue siendo reconocible (por ejemplo, una obra de teatro se puede representar en varios lugares del mundo y por compañías diferentes al mismo tiempo).

Las características de un bien económico cultural en cuanto a su *reproducibilidad* determinarán sus posibilidades de financiamiento.

Hasta hace poco tiempo los productos de las industrias culturales podían ser considerados, en cuanto a su dinámica económica, como cualquier otro bien de las industrias manufactureras: el volumen de su producción se regía por la ley de la oferta y la demanda y su venta podía generar extraordinarios retornos. Gracias a esta dinámica han surgido empresas discográficas, editoras y cinematográficas multinacionales cuyo funcionamiento se equipara con las de cualquier otro bien industrial. En la actualidad, a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han surgido formas de distribución de los productos de las industrias culturales que plantean severos interrogantes acerca del devenir de la actividad. El sector en el que primero se manifestó este cambio fue el de la música. La posibilidad de obtener las grabaciones de manera gratuita a partir de los intercambios en Internet excluye a dicho producto de la categorización como bien económico, ya que deja de ser oneroso. El mismo fenómeno se está desarrollando con los productos editoriales y cinematográficos.

Si bien aun no se han generalizado estas prácticas y la demanda de libros, así como la de entradas de cine, no han sufrido severas mermas, la expansión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el crecimiento de las redes “P2P” y la accesibilidad creciente de la población a estas prácticas abre interrogantes acerca de la futura dinámica de estas actividades.

Las artes *performáticas* representan la otra cara de la moneda en el abanico de las actividades artísticas y culturales. Por sus características intrínsecas, los adelantos tecnológicos tienen muy poca incidencia en su estructura económica.

Según la caracterización establecida por los economistas Baumol y Bowen, las actividades económicas pueden clasificarse en dos grandes sectores: el progresista y el arcaico.

En el sector progresista (el manufacturero), las innovaciones tecnológicas generan aumento en la productividad y disminución en los costos, lo cual se refleja en un incremento del ingreso. En el sector arcaico, al que pertenecen las artes *performáticas*, los adelantos tecnológicos tienen escasa o nula influencia en la dinámica de la actividad, ya que el producto es el trabajo de los artistas en sí mismos. Así, una obra de Shakespeare se representa con la misma cantidad de actores y dura la misma cantidad de tiempo hoy en día que en su estreno. Sin embargo, los salarios de este sector siguen la evolución del resto de la economía, conformada en su mayor parte por actividades del sector progresista. De manera que se genera un desfase entre los ingresos que puede generar y sus costos. Por



esta razón, las actividades *performáticas* necesitan, para su existencia, de un financiamiento externo.

### **Las formas de financiamiento de las actividades culturales**

En cada sociedad, la dinámica económica de las actividades artísticas y culturales es el resultado de la interacción entre la reglamentación gubernamental y el funcionamiento de los mercados.

En las dos últimas décadas, el mundo ha sufrido un profundo cambio en el paradigma económico. La transición del modelo del “estado de bienestar” al neoliberalismo ha transformado el contexto de la actividad cultural, al reducir el ámbito de incidencia gubernamental. El retiro del apoyo gubernamental provocó dos modificaciones fundamentales: por un lado, el incremento del financiamiento privado, bajo la forma de patrocinios, auspicios y donaciones; por el otro, se verifica un incremento sustantivo en lo que ha dado en llamarse “tercer sector”, integrado por las organizaciones civiles no gubernamentales.

Sin embargo, a pesar de estas modificaciones y de la reducción de la acción estatal, las actividades culturales siguen dependiendo, en su mayor parte, de las finanzas públicas. Esto se debe a que el sector de la cultura no tiene el potencial comercial de otros, como el del deporte, ni se considera perentorio, como el de la salud. Si bien el modelo neoliberal imperante actualmente en la mayoría de los países es muy renuente a destinar fondos a actividades sociales, no se plantea la posibilidad de dejar el ámbito cultural abandonado por completo a su suerte, debido a su rol incuestionable en la cohesión y fortaleza *identitaria* de los pueblos.

Por esta razón, en la mayor parte de los países el Estado sigue haciéndose cargo de la custodia del patrimonio cultural tangible (museos y monumentos históricos). En otros ámbitos, la ingerencia económica gubernamental se ha reducido notoriamente, por lo que en la actualidad coexisten múltiples y complejas formas de financiamiento mixto.

### **El financiamiento público**

La legitimidad del financiamiento público de la cultura está dada por un derecho constitucional y este tiene que estar orientado a las áreas que no tienen un autofinanciamiento directo o inmediato.

El mercado apunta a un impacto económico directo; dicha lógica se alimenta a sí misma y va excluyendo a las demás áreas. Muchas áreas culturales tienen otra lógica y desaparecerían si no tuvieran financiamiento. Si se modifica la temporalidad, muchas actividades se autofinanciarían. Hay que tener en cuenta el impacto económico indirecto.

La cultura alternativa tiene impacto económico indirecto y autofinanciamiento mediato, por lo tanto, solo puede sobrevivir y desarrollarse si cuenta con una fuente de financiamiento.

La alternativa al apoyo estatal de la cultura es la pérdida de las expresiones artísticas y culturales propias y su reemplazo por la cultura hegemónica transnacional.

Existen tres modelos básicos de financiamiento gubernamental de la cultura.

El *modelo francés*, cuyo creador fue André Malraux, quien en 1959 asumió como Ministro de Cultura y desde ese cargo revolucionó el concepto de cultura pública. Malraux creó las “casas de la cultura” cuyo objetivo central era la valorización del arte contemporáneo y su difusión; emprendió también la recuperación de edificios y monumentos históricos y desarrolló el turismo cultural. En el ámbito económico, creó organismos centralizados, especializados en cultura y comunicación, que financian las actividades artísticas y culturales. A su vez, introdujo el concepto de cofinanciamiento estatal, regional y provincial.

En la actualidad este modelo sigue vigente en Francia y el apoyo económico público al sector cultural sigue siendo muy importante.

El *modelo anglosajón*: modelo poco intervencionista, basado en el estímulo a la inversión privada, con un papel secundario para el Estado y una fuerte presencia de aportes privados (empresas, individuos, fundaciones).

En los Estados Unidos de Norteamérica, por ejemplo, el grueso del aporte económico para el sector cultural proviene de manos privadas, tanto de individuos como de fundaciones.

El principal organismo de apoyo a las artes es el *National Endowment for the Arts (NEA)*, dirigido por un consejo nacional integrado por personalidades de las artes y la cultura designados por el Presidente de la Nación. Su principal herramienta económica son los subsidios. Los fondos para su funcionamiento provienen de una asignación presupuestaria, pero ya en 1993 el monto acordado para esta institución era inferior al que le correspondió, en el mismo ejercicio, a las bandas musicales militares.

El *modelo alemán*, según el cual la política cultural y su financiamiento se delegan en los organismos regionales.

En Alemania, el Estado, en todos sus niveles (municipal, provincial y nacional), aporta la infraestructura básica: sueldos del personal, mantenimiento edilicio, conservación de los patrimonios artísticos, energía eléctrica, etc. Las actividades suplementarias, tales como muestras itinerantes, son financiadas mediante aportes privados.

Las principales modalidades de financiamiento público a las actividades culturales y artísticas son: las transferencias presupuestarias, los fondos especia-

les institucionalizados, la acción de los bancos oficiales, la acción de otras instituciones públicas no culturales y las exenciones o deducciones tributarias.

En América Latina, la forma más general de financiamiento de la cultura continúa siendo la ayuda estatal directa.

En nuestro país, ya en la Constitución de 1853 había una mención de la obligación de financiamiento de la cultura, aunque restringida a la escolaridad (ley de enseñanza primaria gratuita, laica y obligatoria). En ese momento, ese era el “objeto financiable” en el área de cultura.

A través de las sucesivas reformas constitucionales, tanto nacionales como provinciales, este concepto se fue ampliando y varía de una provincia a otra, aproximándose en algunas más al concepto antropológico y en otras al estético. Esto tiene que ver con la idiosincrasia y la tradición de cada provincia. La Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, hace hincapié en el fomento de las industrias culturales y en el resguardo de la memoria histórica de los barrios.

La herramienta principal para el financiamiento público, en todos sus aspectos, es la Ley de Presupuesto Nacional, en la que se establece la distribución de las asignaciones entre las diferentes áreas de la Nación.

En nuestro país, el porcentaje del presupuesto nacional dedicado a cultura es el 0,24%,<sup>1</sup> menos de la cuarta parte de lo establecido por la Unesco como gasto adecuado para el área (1% del gasto total).

Respecto del gasto provincial, las cifras varían mucho de una en otra. En ocho provincias, el gasto en cultura supera a la media nacional: Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Salta, Santiago del Estero y Tucumán; tres coinciden con el promedio: Catamarca, Santa Fe y Santa Cruz; y el resto se encuentra por debajo de la media nacional.

Los fondos institucionalizados son fondos financieros establecidos por leyes nacionales, administrados por un órgano colegiado propio, cuya finalidad es el apoyo financiero y logístico en algún área cultural específica.

En nuestro país, hay tres organismos estatales que se ajustan a este modelo: el Fondo Nacional de las Artes (FNA), el Instituto Nacional del Teatro (INT) y el Instituto Nacional de Cine y Actividades Audiovisuales (INCAA).

Respecto de la acción de los bancos oficiales, los bancos públicos internacionales, como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, etc., han apoyado algunos proyectos culturales, aunque el monto asignado es ínfimo en relación a sus recursos.

En cambio, muchos bancos latinoamericanos vienen desarrollando una tarea muy importante de respaldo a la cultura. Tal es el caso, por ejemplo, del Banco de la República de Colombia, propietario del Museo del Oro y patrocinador de variados y numerosos proyectos culturales. Otro ejemplo interesante

<sup>1</sup> Datos del año 2005.

es el del *Banco do Brasil*. Además de financiar numerosas actividades culturales, inauguró en 1989, en Río de Janeiro, un centro cultural dedicado al teatro, el cine, el video, exposiciones y conferencias y a la administración de la Biblioteca del Banco. Además, desde 1980 actúa como prestamista y aval de las instituciones culturales brasileñas que compran documentos y otros objetos históricos en subastas realizadas en el exterior. Esto permitió que Brasil recuperase numerosas piezas de gran valor.

La actividad cultural de los bancos no es un mero mecenazgo, ya que el acervo histórico, artístico, antropológico y edilicio que adquieren se transforma en un sólido activo de la institución, además de darle a esta una imagen muy positiva.

Como forma de paliar el déficit generado por el retiro del apoyo estatal directo, en las últimas décadas se han promulgado en muchos países leyes que reglamentan los aportes privados a las iniciativas artísticas y culturales, denominadas “leyes de mecenazgo”, a pesar de no responder a este concepto tal como se lo entendía en la Grecia clásica o en el Renacimiento.

La esencia de estas leyes es en todos los casos la misma: se autoriza a los empresarios que realizan contribuciones monetarias en el ámbito de las artes a descontar una parte de dicho monto de los impuestos a las ganancias.

Obviamente, el fin de las empresas no es el altruismo, sino que se trata de una estrategia semejante a la del patrocinio, que persigue la asociación en el inconsciente colectivo de la imagen de la empresa con la del objeto de cultura.

La implementación de este tipo de legislación suscita varios interrogantes. Quizás el más importante, y más difícil de resolver, es: ¿de quién es el dinero que se descuenta? ¿Es de la empresa o del Estado? Si es dinero que de cualquier modo la empresa debía abonar al fisco, ¿es coherente que la empresa pueda elegir el proyecto cultural en el que se invierte ese monto y se beneficie con la publicidad que obtiene?

Ningún país ha logrado, hasta ahora, resolver esta cuestión de manera completamente satisfactoria. En España, por ejemplo, se ha establecido que la empresa que decide elegir la organización cultural a la que destinará sus fondos puede descontar un monto sustancialmente menor al de aquella que los dedica a las organizaciones designadas por el Estado nacional.

### Financiamiento Privado

En las últimas dos décadas se han producido cambios importantes en la relación entre el ámbito privado y el ámbito público en el sector de las actividades artísticas y culturales.

Mientras que las políticas culturales de la década de 1970 se caracterizaban por conceptos como los de “democracia cultural”, “la cultura como derecho de

todos los ciudadanos” o “el desarrollo cultural de una comunidad”, en las dos últimas décadas el centro de atención se desplazó y las políticas culturales se interesaron por las ideas de la gestión cultural, la comercialización cultural, el papel de la cultura en el desarrollo (en el sentido económico) y el patrocinio cultural.

Es evidente que el cambio de orientación de las políticas culturales estuvo dictado por los cambios económicos, tecnológicos y políticos que se produjeron en los últimos años y que transformaron el contexto de acción de la actividad cultural.

Uno de los elementos importantes de las políticas culturales de nuestra época es la insistencia en el vínculo existente entre las diferentes fuentes de financiamiento, los distintos fondos públicos y las fuentes privadas. Por ello, la estructura del financiamiento de eventos culturales como festivales o exposiciones es hoy día sumamente compleja y exige determinadas competencias por parte de los encargados institucionales y de los proyectos que no eran necesarias en el pasado.

El aporte privado a las actividades artísticas y culturales puede adoptar modalidades muy diversas, desde el *marketing* asociado con una propuesta artística o cultural (se trata de una alternativa por medio de la cual la empresa promociona sus productos dando a conocer que la compra de estos posibilita ingresos para la iniciativa cultural en cuestión), la licencia (variante por medio de la cual se cede el derecho de uso de la marca artística para productos determinados, a cambio de un determinado arancel), el auspicio integral (la empresa aparece asociada de manera integral con la imagen de la organización o con una de sus actividades) o la venta de productos por medio de terceros (como adornos o comidas y bebidas en espacios de acceso a una muestra).

El financiamiento de las actividades artísticas y culturales por parte de empresas privadas se incrementa de manera notoria a partir de la década de 1960, como consecuencia del aumento explosivo del consumo, derivado de la aplicación de las políticas *keynesianas*. En el mercado aparece una enorme cantidad de productos, por lo que las empresas se ven en la obligación de recurrir a estrategias de diferenciación. Así aparece la marca.

De manera simultánea, en la sociedad, al producirse una explosión de las industrias culturales, nace la necesidad de proteger las artes, para lo cual se debían destinar recursos económicos.

De la confluencia de estas necesidades (la de encontrar recursos por parte de las organizaciones culturales y la de diferenciarse por parte de las empresas), surge el mecanismo de *sponsorio* o patrocinio comercial.

El sector empresarial contribuye al total del financiamiento de las actividades culturales con entre el 1% (o incluso menos) y el 10% (en Europa el porcentaje más alto corresponde al Reino Unido con el 10%). Según los

datos disponibles, en los países europeos este porcentaje varía en su mayoría entre el 2% y el 4%. En América Latina, los porcentajes son generalmente menores.

A través de la cultura las empresas mejoran su imagen corporativa y la marca y es esta una forma muy efectiva para que accedan al público al que orientan sus productos. Cultura, comunicación e imagen forman un compendio en el que las empresas modernas apoyan su rentabilidad.

El fin último de la inversión en cultura de parte de las empresas y la comunicación es elevar la imagen de marca de la empresa. Las empresas más avanzadas saben que la mejor inversión que pueden realizar es en imagen, ya que del conocimiento que de ella tienen los consumidores dependen su presente y su futuro.

La presencia en los medios de comunicación se multiplica gracias al doble canal empleado: noticias gratuitas sobre la empresa que patrocina el mecenazgo, dadas por los periodistas que cubren el acontecimiento, y mensajes pagados por la campaña de publicidad realizada por la empresa patrocinada

A través de la imagen de marca, la empresa consigue beneficios a mediano y largo plazo; el prestigio conlleva mejores resultados financieros y la influencia política y social garantiza la perdurabilidad y el éxito de la empresa.

El patrocinio y las donaciones no se destinan de forma exclusiva al sector cultural, sino que, por el contrario, los proyectos e instituciones en el ámbito de la cultura compiten por obtener esos fondos con proyectos e instituciones de los campos del deporte, actividades humanitarias, programas sociales y proyectos ambientales.

### El "Tercer Sector"

En las dos últimas décadas, una de las consecuencias del repliegue del Estado fue el notable desarrollo de la sociedad civil, a la que se ha dado en llamar "tercer sector". Las asociaciones de este tipo se caracterizan por su naturaleza no gubernamental, no lucrativa y por la participación voluntaria. Estas cualidades les permitirían mantenerse independientes de las presiones políticas y de los condicionamientos que se derivan de las actividades de lucro.

De esta manera, las asociaciones civiles poseen, en general, un gran dinamismo y una fluidez que les permite emprender actividades novedosas y adaptarse a situaciones cambiantes.

Si bien en teoría es sencillo definir el "tercer sector" como aquel que no es ni gobierno ni mercado, en la práctica se hace mucho más complejo, ya que tanto las instituciones gubernamentales como el mercado impregnan la inmensa mayoría de las actividades de la sociedad y articulan su dinámica. De manera que Estado, mercado y tercer sector forman una intrincada malla que no siempre puede separarse.

Desde un punto de vista económico, se denomina “tercer sector” a aquellas organizaciones que operan con una racionalidad diferente tanto de las empresas privadas (cuyo móvil es el lucro), como de las estatales, que responden a la lógica de la planificación centralizada.

Los objetivos expresos de las organizaciones civiles son los de cooperación, ayuda mutua y reciprocidad. Dichos objetivos se establecen por consenso entre sujetos particulares que actúan de manera libre y voluntaria.

Los dos factores principales en la caracterización de las organizaciones del “tercer sector” son: la solidaridad y el trabajo humano creativo, puestos al servicio de la asociación, por encima del objetivo de lucro o ganancia individual.

Dentro del “tercer sector” encontraremos al vasto mundo de las ONGs, organizaciones no gubernamentales, que operan en una infinidad de rubros y temáticas diferentes.

En el área que nos ocupa, la constitución espontánea de grupos para generar hechos artísticos o culturales es tan antigua como la humanidad; desde la formación de una murga a la creación de una feria de artesanías tirando unas mantas con objetos de arte encima, en una plaza pública.

El área de la cultura tiene como característica diferencial en el aspecto laboral que es capaz de generar puestos de trabajo muy variados, para personas con formaciones muy disímiles. En este sector pesa menos que en otros la formación académica. Así, por ejemplo, nadie exige conocer el diploma de un artesano, basta con que acredite el oficio a partir de su obra.

Otra característica del sector es la tendencia a formar organizaciones muy poco estructuradas, de vida efímera y sin escalafones jerárquicos plenamente establecidos (exceptuando el sector de las industrias culturales).

De la misma manera que en todas las áreas de la economía, los trabajadores de la cultura y de las artes tuvieron que aguzar su ingenio para sobrevivir al retiro del Estado y al endurecimiento del mercado y de las leyes laborales.

Paralelamente, la masificación de las nuevas tecnologías de la información desencadenó el proceso de la transnacionalización de muchas asociaciones del tercer sector. En el área de la cultura, en particular, encontramos muchos artistas que trabajaban solos y que, al encontrar en la red a otros artistas que se ocupan de temáticas similares, constituyeron asociaciones (generalmente bajo la forma de ONGs).

Surgieron así gran cantidad de cooperativas, ONGs y asociaciones que agrupan a los artistas y a los trabajadores de la cultura en general, que tienen como objetivos principales:

- El establecimiento de una estructura que pueda ser reconocida para ser receptora de los créditos y subsidios ofrecidos por el Estado y los entes de financiamiento internacional, así como de los patrocinios de las empresas privadas.

- La elaboración de estrategias de comercialización novedosas, para poder competir en el mercado frente a las grandes empresas.
- El establecimiento de nuevos modelos de producción, con una lógica alternativa a la capitalista.
- El intercambio de experiencias con artistas de otras partes del país y del mundo.
- El apoyo financiero y logístico a los museos y otras instituciones públicas que, según la legislación vigente, no pueden recibir directamente donaciones u otros tipos de apoyo económico. Es el caso de las asociaciones de amigos de los museos.
- En muchas ocasiones, las organizaciones tienen un objetivo puntual, tal como la organización de las murgas y comparsas o de festivales.

Un capítulo aparte lo conforman las fundaciones empresariales, cuyo accionar forma parte de las estrategias de comunicación de las empresas. Si bien adoptan la forma de fundaciones o asociaciones sin fines de lucro, su idiosincrasia y estructura no se corresponden con las demás organizaciones del tercer sector.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BAYARDO, Rubens, *Sobre el Financiamiento Público de la Cultura. Políticas Culturales y Economía Cultural*, [www.naya.org.ar/congreso2002/ponencias/rubens\\_bayardo.htm](http://www.naya.org.ar/congreso2002/ponencias/rubens_bayardo.htm) - 55k -, 2002.
- BOURDIEU, Pierre, *Sociología y Cultura*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, Grijalbo, 1984.
- DURÁN SALVATIERRA, Sylvie, *El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones*, [www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran\\_es.pdf](http://www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran_es.pdf), 2004.
- GLADE, William, "Mecenazgo y Patrocinios en países industrializados avanzados", en *Economía de la Cultura: Mecenazgo*, Buenos Aires, Fondo Nacional de las Artes, 1999.
- HARVEY, Edwin, *Estructuras institucionales de financiamiento público de la cultura y las artes (estudio comparado)*. [www.educ.ar/educar/.../estructuras\\_institucionales\\_.pdf](http://www.educ.ar/educar/.../estructuras_institucionales_.pdf), 2002.
- MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Valentín, et al., *Análisis del patrocinio y mecenazgo desde la perspectiva de la comunicación estratégica*, Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ, año I, número 2, 2005.



## AVANCES EN LA MEDICIÓN DE LOS CONSUMOS CULTURALES

*Octavio Getino*

Una de las limitaciones mayores para el estudio de la incidencia económica que los distintos sectores de la cultura tienen sobre la economía y el desarrollo de nuestros países es la carencia de economistas efectivamente interesados en el tema. Los que existen son muy escasos y, aunque su número ha crecido en los últimos años, falta todavía una inserción más resuelta y creativa por parte de estos en la problemática cultural, sin lo cual se resiente cualquier abordaje que quiera hacerse sobre el tema. Esta limitación no es de fecha reciente sino que viene de lejos. Baste recordar que los prohombres de la economía clásica –Adam Smith, David Ricardo y otros– analizaron los efectos externos de la inversión en las artes pero no consideraron que estas tuvieran capacidad de contribuir a la riqueza de una nación ya que, según su pensamiento, pertenecían al campo del ocio. Para ellos, la cultura no era un sector productivo y representaba un gasto más que una inversión. Los bienes y productos de la actividad económica tenían como principal referencia el valor de uso y el valor de cambio, pese a que desde la antropología había comenzado a señalarse el valor simbólico de los productos culturales.

Es relativamente fácil para un economista analizar el valor de uso y de cambio de cualquier producto o manufactura industrial, pero le resulta muy difícil, cuando no imposible, establecer parámetros para medir el valor de esos productos cuando uno de ellos trastoca los esquemas tradicionales e incorpora como valor agregado lo simbólico. Así, por ejemplo, pueden establecer en términos casi científicos el costo de producción de un inodoro y su posible valor de mercado, pero los cálculos se derrumban cuando aparece un artista visual como Marcel Duchamp y ubica el inodoro en una exposición de arte, para que teóricos, críticos, medios y consumidores le adjudiquen un mayor o menor valor simbólico. Los aspectos estéticos y culturales –y también las modas existentes en las artes– terminan entonces predominando sobre los meramente utilitarios o mercantiles.

Por otra parte, los autores, creadores y productores de bienes y servicios culturales tampoco han sido muy afectos a elaborar propuestas o políticas en

las cuales se reconozca la dimensión económica y social de su labor. Cultura y economía han marchado así, a lo largo de la historia, por caminos paralelos pero con muy escasa o nula articulación, al menos en lo que se refiere a la elaboración de políticas públicas y sociales en las cuales el producto cultural sea reconocido en su doble valoración, simbólica y económica. Lo cual explica que para la mayor parte de las dirigencias políticas y, en particular, las que manejan la economía de nuestros países, provincias o ciudades –que son las que siempre terminan incidiendo más que ninguna otra en la oferta y demanda de bienes culturales– los productores de este tipo de bienes o servicios resulten mucho más prescindentes que otros agentes económicos de la vida nacional.

Entre el primer estudio que hicimos en el país, a principios de la década de 1990, sobre la dimensión económica y las políticas públicas de las industrias culturales –el primero en América Latina– y la actualidad se han verificado importantes avances en este terreno. No vamos a referir todos ellos pero cabe destacar los que se produjeron en los países andinos (Colombia, Chile, Perú y Bolivia) con el apoyo del Convenio Andrés Bello para conocer la incidencia de los distintos campos de la cultura, en particular de las industrias culturales, en el desarrollo económico y el empleo, tanto a escala nacional como provincial o de grandes ciudades. Estudios que no quedaron reducidos a una valoración meramente académica –la mayor parte de ellos se hicieron con muy escasa presencia de dicho sector– sino que se orientaron a incidir en los cambios políticos de las áreas investigadas. Es muy probable que la ley de cine aprobada en 1994 en nuestro país, que vincula al cine, la televisión y el video para incrementar los fondos del fomento cinematográfico y audiovisual, no habría sido posible sin la existencia de estudios realizados años antes en América Latina sobre las interrelaciones económicas y culturales que habían ido apareciendo en dichos medios y que dieron pie, ya en 1988, al concepto de “espacio audiovisual nacional y latinoamericano”.<sup>1</sup>

Existe en este sentido un campo importante de experiencias en países hermanos de América Latina, que se suman a las que se iniciaron en Argentina en 2004 con la creación del Sistema Nacional de Consumos Culturales (SNCC), dependiente de la Secretaría de Medios de la Presidencia de la Nación. Una labor de la cual forman parte también los acuerdos ratificados entre ministros y responsables de Cultura de Iberoamérica para crear Sistemas Nacionales de Información Cultural –en Argentina, el Sinca– que operarían con indicadores culturales consensuados entre todos, tanto para medir la evolución histórica de los temas estudiados como para comparar datos y experiencias entre uno y otro país. El proyecto de Cuenta Satélite de Cultura, que está gestionándose

<sup>1</sup> Octavio Getino (coord.), *Impacto del video en el espacio audiovisual latinoamericano*, FNCL-IPAL-AECI-Unesco, Lima, 1990.

en el Ministerio de Economía de nuestro país con el concurso de Cultura, es un avance significativo que forma parte de lo que ha comenzado a realizarse también en Colombia, Brasil, Chile, Cuba y otros países.

La Cuenta Satélite, tal como la describe la Secretaría de Cultura de la Nación, es un instrumento previsto en el Sistema de Cuentas Nacionales de 1993 (SCN93), que fue desarrollado para profundizar el conocimiento de determinados sectores de la actividad nacional (turismo, medio ambiente, salud y cultura, entre otros) sin recargar el marco central. El adjetivo de “satélite” hace referencia a que los conceptos, definiciones, clasificaciones y reglas contables que se utilizan son los mismos que los establecidos en el SCN93, dotando a este nuevo instrumento de las virtudes de precisión y legitimidad en el campo estadístico y posibilidad de comparar la información a nivel internacional.<sup>2</sup>

No queremos pintar un panorama totalmente confiable y optimista, ya que muchas de estas experiencias adolecen aún de limitaciones de distinto tipo, pero sería erróneo subestimar lo realizado hasta el momento, teniendo en cuenta que apenas estamos en el inicio de un proceso cuyos resultados solo podrán tener un valor realmente confiable en el mediano o el largo plazo.

### La medición de los consumos

Aunque a partir de los años 60 y con el auge del desarrollismo aparecieron en nuestro país numerosos estudios sobre prácticas, hábitos y consumos, ellos fueron promovidos en su mayor parte por fundaciones o empresas del sector privado con el fin de diseñar estrategias y políticas para incentivar y promover el consumo de los productos de las grandes compañías internacionales o también las estrategias de algunas naciones como Estados Unidos cuyo propósito mayor fue, tras la Revolución Cubana, neutralizar movilizaciones sociales y políticas contrarias a sus intereses.

Tales motivaciones tuvieron también algunas expresiones en el sector académico, particularmente en Ciencias Sociales y en Ciencias de la Comunicación, aunque ellas se concentraron en el estudio de algunas industrias culturales y medios de comunicación, en el marco del tratamiento crítico de la “ideología de la dominación”.

A partir de estas inquietudes y de los primeros estudios realizados sobre la economía de las industrias y los consumos culturales en el país –entre las que se destacaban los trabajos de Heriberto Muraro, María Cristina Mata, Héctor Schmucler, Oscar Landi, Aníbal Ford, entre otros–, distintos organismos públicos como el Ministerio de Educación, la Secretaría de Cultura de la Nación, el Indec y el Comfer, iniciaron algunas actividades, a veces esporádicas, de

<sup>2</sup> [www.cultura.gov.ar](http://www.cultura.gov.ar)

medición de consumos, tanto de bienes y servicios como de equipamientos e insumos relacionados con las prácticas culturales.

Solo en 2004 la Secretaría de Medios de la Presidencia implementó un Sistema Nacional de Consumos Culturales (SNCC), a partir de la idea de que "el consumo cultural es un variado conjunto de indicadores que representan los valores, preferencias y costumbres culturales que caracterizan y distinguen a cada sociedad en particular". Algo impreciso, como vemos, para el abordaje del tema, pero un avance sin duda sobre la anterior inexistencia de políticas nacionales en ese sentido. Lo cual era destacado también por dicho Sistema, cuando informaba que hasta el momento no existía en el país ninguna medición que de manera integral y sistemática abarcara tal cuestión.

Textualmente se anunciaba en el momento de la creación del SNCC que "por dicho motivo, la Secretaría de Medios ha evaluado la necesidad de incorporar aquellas herramientas sociológicas que le permitan al Estado contar con información confiable, a fin de generar políticas que garanticen el cambio cultural, como parte del proceso de despegue y reactivación que ha puesto en marcha el gobierno nacional".<sup>3</sup>

De ese modo, el primer estudio que se llevó a cabo apareció como un mapa *perceptual* en el que se relacionaban consumos culturales y exposición a medios.

Para ello se realizaron encuestas nacionales en lo que se denominaron subdimensiones del consumo cultural y que abarcaban los campos de:

- Música y lecturas: lectura de libros, formas de obtención y consulta de libros, discos compactos y casetes escuchados, formas de obtención (compras, prestamos, Internet), otras formas de exposición;
- Usos del tiempo libre: teatro, cine, conciertos, recitales, video hogareño, salidas, deportes y recreación;
- Actividades educativas no formales: idiomas, actividades prácticas, actividades estéticas; arte y literatura, otros cursos;
- Antropología y cultura: participación en fiestas populares.

Todo ello representa un conjunto de actividades y prácticas delimitadas por lo que antes referimos como tiempo y economía del ocio. El consumo sería así una práctica sociocultural en la que se construyen significados y sentidos del vivir, con lo cual este comienza, tal como lo plantea la investigadora María Cristina Mata, a ser pensado como espacio clave para la comprensión de los comportamientos sociales.<sup>4</sup>

Ahora bien: ¿cómo podemos medir o conocer de manera más particularizada e integral este tipo de consumos? Convengamos en que hasta el momento

<sup>3</sup> [www.consumosculturales.gov.ar](http://www.consumosculturales.gov.ar)

<sup>4</sup> María Cristina Mata, *Públicos y consumos culturales en Córdoba*, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba, 1997.

las mediciones efectuadas se han limitado a reunir los resultados estadísticos de encuestas nacionales o locales, según tipos y características de bienes y medios, así como de consumidores o usuarios, lo cual significa un avance a tener en cuenta pero que tal vez sea insuficiente para quienes aspiran a tener una lectura integral del tema. Es decir, una interpretación que, más allá de las cifras, los datos y los porcentajes que surgen de la estadística, contribuya a un diagnóstico acabado, sin el cual resultará muy difícil articular política o estrategia alguna.

De lo cual surgen, entre otras muchas posibilidades de reflexión, dos temas que sería conveniente incorporar.

Uno de ellos está relacionado con la imposibilidad de cualquier análisis serio del consumo de cualquier producto o servicio, incluidos los de carácter cultural, si se lo escinde de la oferta existente en un contexto histórico-social y en un momento determinado. Resultaría entonces injusto, por ejemplo, medir las demandas de bienes y servicios en un país donde el Estado tiene el manejo total de la oferta de bienes y servicios culturales, o en otro donde ese poder se halle en manos de dos o tres grandes conglomerados locales o transnacionales. Los estudios sobre oferta y demanda están obligados, por ello, a tratar también las situaciones económicas, políticas, sociales y culturales que prevalezcan en cada lugar, por cuanto ellas habrán de inducir a favor de uno u otro tipo de consumo según esas circunstancias, las que también pueden mudar en el tiempo.

Es así que oferta y demanda son variables inseparables en cualquier análisis científico cuando se quiere comprender, tanto desde la economía como desde la sociología y la cultura, la dimensión cuantitativa y los significados cualitativos de aquello que se estudia.

Los ejemplos al respecto sobran. Suponer, por ejemplo, que la demanda de productos culturales en un país cualquiera está determinada simplemente por la elección voluntaria de los consumidores o usuarios sería tan erróneo como adjudicar a la supuesta libre competencia el desarrollo de la economía y los mercados. La elección de un bien o de un servicio cultural, cuando se trata de apropiarse de él para su utilización en el tiempo de ocio, no es nunca una elección libre, sino que está condicionada o determinada por las ofertas disponibles, la mayor o menor diversidad que exista de estas y el campo de experiencias socioculturales y económicas del individuo para acceder a unas u otras.

### **Oferta y demanda en la balanza comercial**

El abordaje del consumo de bienes culturales en el país podría ser efectuado a través del tratamiento del conjunto de ellos o bien de alguno de los sectores involucrados. Sin embargo parecería importante seleccionar entre ellos una o dos situaciones en particular a través de las cuales puedan obtenerse datos y reflexiones de alcance más general.

Uno de esos casos es el de la balanza comercial de las industrias culturales, en la que aparece con cierta claridad lo que ellas representan para la economía y la cultura del país, es decir, aquello que consumimos en materia de bienes tangibles e intangibles procedentes del exterior y lo que exportamos en ese mismo sentido; aclarando que los datos cuantitativos no expresan solamente una dimensión económica sino también, y al mismo tiempo, otra de carácter cultural, con su incidencia en la información, la cultura, la educación y el entretenimiento de los consumidores.

Veamos algunos ejemplos. En un estudio realizado en siete países de Iberoamérica, incluida la Argentina, se registraba a finales de los noventa una erogación por importaciones y pago de derechos de 288 millones de dólares por año en el sector de la comercialización de películas, mientras que los ingresos por igual razón eran de 15,9 millones. En cuanto a videos pregrabados, las importaciones representaban 385,4 millones y las exportaciones 15,9 millones. Tratándose de señales televisivas, las erogaciones locales eran de 654,4 millones, mientras que el ingreso por ventas al exterior apenas llegaba a 36,5 millones. Por último, el conjunto de esos países enviaba al exterior en el rubro programas televisivos por un valor de 165,3 millones de dólares y reconocía pagos de derechos por 1.233 millones. En resumen, lo que percibían los países referidos en su conjunto como parte de su actividad comercial internacional en el sector audiovisual del cine, el video y la televisión representaba una suma de 217,7 millones de dólares, mientras que las erogaciones de divisas por similares motivos en igual período, nos referimos al año 1996, alcanzaban los 2.351 millones de dólares. Lo cual hacía de estas industrias un sector económico altamente deficitario, en el que las cifras negativas llegaban a 2.133 millones por año. La región importaba contenidos audiovisuales y exportaba divisas.

Compárense estas cifras con las correspondientes a un solo año de la actividad cinematográfica norteamericana: para ese mismo período, las importaciones de películas habrían sido inferiores a 200 mil dólares y las exportaciones superaron los 7,5 mil millones, alcanzando un superavit de 7,3 mil millones de dólares en la balanza comercial de dicha nación.<sup>5</sup>

Además, en las dos últimas décadas ha crecido aún más el saldo negativo de los intercambios comerciales en el sector audiovisual con motivo de la mayor oferta y consumo existente a partir de la entrada de nuevas tecnologías (DVD, videojuegos, celulares, Internet, etc.).

Esto forma parte de una incidencia a favor de las economías de las naciones más industrializadas, particularmente los Estados Unidos, que es la de los consumos cinematográficos y audiovisuales locales. Basta recordar que, si

<sup>5</sup> *La industria audiovisual iberoamericana. Datos de sus principales mercados 1997*, Madrid, Media Research & Consultancy Spain, Aeci-Fapae, 1998.

se ofertan alrededor de 250 títulos anuales en las salas de cine, esa cifra salta a unos 1.200 cuando se trata de su oferta en la TV de señal abierta y a más de 18 mil en la TV por cable y digital. La producción cinematográfica local apenas ocupa entre el 8% y el 11% de dicha oferta y otro tanto ocurre con lo correspondiente a los dividendos que proporciona el consumo local. Más del 90% de los ingresos procedentes de dicho consumo son derivados al exterior, mientras que nuestras exportaciones resultan casi insignificantes en términos comparativos.

Es así que los ingresos totales por comercialización de películas en salas locales pueden significar en la actualidad entre 100 o 110 millones de dólares, de los cuales apenas el 10% se deriva a la producción y comercialización de títulos nacionales. Los ingresos procedentes del negocio de venta y alquiler de películas, en video o DVD, representan, sin incluir la llamada piratería, entre 120 y 150 millones, con una participación de los títulos nacionales todavía más baja que en las salas de cine. Si a esa cifra se agrega la procedente de la venta informal de videos o DVDs pregrabados, el monto resultante superaría los 200 millones.

Por otra parte, la facturación de los sistemas de TV por suscripción –cuya oferta tiene en los títulos cinematográficos su principal atractivo– representa aproximadamente entre 800 y 900 millones de dólares por año (cifra cercana a la inversión publicitaria en los canales de TV abierta). La mayor parte de esa facturación corresponde a las compañías de origen norteamericano –o de las mismas asociadas con grandes empresas o conglomerados–.<sup>6</sup>

Pero este panorama no queda circunscrito a las industrias del audiovisual, sino que se proyecta también, aunque con algunas diferencias, en otras industrias y servicios culturales, como pueden ser los casos del libro –con saldos deficitarios en la balanza comercial de 16 millones de dólares en 2005 y 24 millones en 2006– y del fonograma, sectores en los que la presencia de las grandes compañías internacionales ha ido afirmándose desde los años noventa tanto en materia de oferta de productos como en el manejo de los sistemas de distribución y comercialización.

Esto podría extenderse también a todos los medios de comunicación, por ejemplo, la prensa escrita y la radiodifusión, cuyas agendas temáticas o informativas responden a criterios políticos o económicos claramente concentrados en los grupos de mayor poder empresarial –locales o internacionales– y donde, por consecuencia, la libertad en el consumo es restringida o inexistente.

La existencia de una lengua hegemónica en los medios gráficos (libro, diarios, revistas, etc.) y orales (radio y buena parte del audiovisual televisivo) aparece como un sustancial recurso de defensa –la competencia local se plantea con otros países de la misma lengua– frente a lo que podría resultar

<sup>6</sup> Octavio Getino, *Apuntes sobre la incidencia económica y social del cine y el audiovisual*, Ponencia presentada en el Primer Congreso de la Cultura Iberoamericana, México, 1-5 octubre, 2008.

una dominación mayor por parte de los productos anglófonos o de otras latitudes. Los de raíces anglófonas hegemonizan, sin embargo, la casi totalidad de la programación cinematográfica en salas y canales de TV, en video, DVD y videojuegos, así como la música propalada en las emisoras de radio u ofertada en las disquerías.

En este punto, tal como ya se ha dicho, pese a que son importantes los avances logrados en materia de encuestas de consumos, aún falta mucho por hacer para que sus resultados sean confrontados con las ofertas existentes, así como con los condicionamientos de carácter integral que viven los usuarios. Es a partir del tratamiento de esta ecuación –oferta/demanda– que podrían mejorarse las políticas económicas y culturales para hacer que se armonicen a favor no solo de un incremento del mercado, las exportaciones o el empleo sino, particularmente, en beneficio de una sociedad integralmente más justa y generadora de valores que refuercen sus aptitudes creativas y participativas en el desarrollo de la comunidad.

Son estos valores y finalidades que muy poco tienen que ver con las intenciones de las *major*s transnacionales y los fondos de inversión en las que ellas a menudo se sostienen, ocupadas principalmente de asegurar los mayores índices de rentabilidad para sus oficinas centrales.

Es sabido que, tras los procesos de concentración y extranjerización económica que predominaron en los años noventa, el caos económico y político que se desencadenó en el primer tramo de este nuevo siglo comenzó a ser superado positivamente con los cambios operados en la política nacional. A partir de 2002 y 2003 se inició una etapa de gradual recuperación de las capacidades productivas nacionales en materia de bienes y servicios culturales y, con el crecimiento de dicha oferta y de una mayor estabilidad económica, tal crecimiento se trasladó también a la demanda.

Oferta y demanda pueden observarse –aunque solo en términos estadísticos y cuantitativos– cuando se reúnen algunas cifras de la producción y el consumo interno de diversos bienes y servicios culturales y comunicacionales. Así, por ejemplo, un estudio de lo que fuera el Observatorio de Industrias Culturales (OIC) del GCBA, –actualmente Observatorio de Industrias Creativas– con datos referidos al último período, informaba que el sector cultural presentó tasas de crecimiento muy superiores a las del promedio de la economía en su conjunto. Esto permite explicar el aumento del impacto relativo de la cultura sobre el PBI, que ha pasado del 2,3% al 3% en solo cuatro años.

Dentro de la esfera cultural, el subsector audiovisual es el que ha mostrado niveles de crecimiento más elevados, que superan en todos los casos el 22% interanual. De esta manera, su impacto sobre la producción cultural se incrementó a lo largo de los últimos años, llegando a explicar más de la mitad del PBI cultural en el año 2007.



## Segunda Parte

Los subsectores de artes escénicas, patrimonio y diseño han mostrado niveles de crecimiento importantes, aunque en descenso para el año 2007. En coincidencia con esto, su impacto relativo sobre el PBI se ha incrementado en los primeros años, para mantenerse estable en los últimos.

El subsector editorial, contrariamente a lo observado en las restantes actividades culturales, ha mostrado en el último año bajas tasas de crecimiento interanual y una caída en su impacto relativo sobre el PBI.<sup>7</sup>

También se observaba, en otro de los informes elaborados por la Secretaría de Cultura de la Nación a través del Sinca –con datos procedentes del Indec, la Dirección General de Aduana y la Fundación Exportar–, el déficit permanente que el país tiene en la balanza comercial de bienes culturales, un aspecto que tiene que ver también con la oferta de productos procedentes del exterior y su consumo local.

Es así que, aunque las exportaciones de productos editoriales y de música grabada crecieron entre 2003 y 2006 –81,1 millones de dólares en 2003 y 105,1 millones en 2006– las importaciones pasaron de un crecimiento del orden del 6% en 2005 al 13 % en 2006, con lo que la balanza comercial, por ejemplo, del sector libro, fue negativa en ese período, con un déficit de 16 millones de dólares en 2005 y 24 millones en 2006.

El subsector de la música grabada en discos compactos y otros soportes reflejó también una balanza comercial deficitaria cercana a los 23 millones de dólares en 2005 y 35 millones en 2006. Son cifras significativas en materia de oferta y demanda internacional, si se considera que los sectores del libro y el fonograma representaron en 2006 el 86 % de las exportaciones –46 y 43 millones respectivamente– y el 93 % de las importaciones (71 y 78 millones) en el total de los intercambios internacionales habidos en el sector cultural.

Para el Sinca la participación de bienes en el comercio exterior argentino habría representado en el año 2000 un saldo negativo de 2.095 millones de dólares, cifra que se redujo a 580 millones de la misma moneda en 2001 tras la devaluación del peso. En el año 2000, las exportaciones significaron el 0,5% y las importaciones el 8,8% de las cifras totales nacionales, para reducirse en este último caso, en 2001, al 3,6% del total.

Este déficit, que ha sido habitual en importantes sectores de la producción de bienes culturales, se ha planteado también en algunos servicios como el turismo. En un estudio que hicimos sobre este tema en los años noventa, pudimos observar que la balanza comercial del sector había sido deficitaria para el país a razón de unos 1.000 millones de dólares por año, lo que significó un total de 10 mil millones en cifras negativas a lo largo de esa década. Nos referimos al saldo existente entre los recursos económicos derivados al exterior por turismo emisor y los ingresados al país por turismo receptor.

<sup>7</sup> [www.buenosaires.gov.ar/observatorio](http://www.buenosaires.gov.ar/observatorio)

Solo en 2006 comenzó a revertirse esa tendencia como producto de las ventajas derivadas de la devaluación de la moneda local, lo que representó en ese año un saldo favorable para el país de 137 millones de dólares, que ascendieron a 391 millones en 2007, para reducirse luego, a partir de 2008, como producto de la crisis internacional y la menor llegada de turistas procedentes del exterior.

En resumen, la balanza comercial deficitaria en buena parte de las industrias culturales –audiovisual, fonograma, libro, equipamientos e insumos, NTICs,– lleva a plantear la necesidad de fomentar las capacidades locales, en particular las de las PyMEs –el sector que moviliza más facturación y empleo– para responder a muchas de las demandas del mercado interno. Capacidades propias del sector tecnológico pero, particularmente, de los creadores y productores de contenidos. De no ser así, estas seguirán atendidas por quienes hegemonizan dichas industrias y cuyos beneficios no quedan en el país sino que son remitidos a sus oficinas centrales, acrecentando las cifras en rojo de la balanza comercial del sector de las industrias culturales.

#### **Consumo de NTICs y nuevos contenidos**

Otro tema que aparece con una creciente importancia es el del consumo de equipamientos e insumos tecnológicos y lo que este impacta, no solo en la economía sino también, y en mayor grado, en el consumo de los contenidos que aquellos soportan y reproducen. De nuevo la doble funcionalidad, económica y cultural, de este campo de la producción y los servicios.

Volviendo a la situación del sector más relacionado con las industrias culturales, podemos observar que el déficit se hace mayor aún en los rubros de equipamientos, maquinarias e insumos, sin los cuales no habría actividad productiva en el país y menos aún posibilidades de consumos culturales, como ocurre con la industria del papel o los equipamientos electrónicos. Solamente en el rubro papel, insumo básico del libro, la balanza comercial fue deficitaria en 2005 con 287 millones de dólares y en 2006 con 304 millones. A él se suman en mayor medida las cifras negativas correspondientes a electrónicos y maquinarias de las industrias gráficas y procesadores, que reúnen conjuntamente el 89% de las importaciones y el 78% de las exportaciones en este rubro.

El conjunto de estos sectores registró saldos negativos en la balanza comercial, los que crecieron de 5.510 millones de dólares en 2005 a 6.925 millones en 2006. El sector impulsor de este mayor déficit fue el de los aparatos electrónicos, en el que se registran importaciones anuales cercanas a los 5.800 millones de dólares, con un crecimiento interanual del 119% en 2004, el 43% en 2005 y el 28% en 2006.

A partir de estos datos resulta claro que, al referirnos a consumos culturales, no podemos eludir la importancia protagónica que tienen en ellos las

numerosas innovaciones tecnológicas y la economía de los sectores que están a cargo de aquellas. Esa importancia se proyecta, además, sobre la percepción de los propios contenidos reproducidos y consumidos a través de estos nuevos aparatos e insumos, lo que también incide fuertemente en la significación de la propia cultura.

Hace muy pocas décadas, los equipamientos tecnológicos existentes en los hogares argentinos para el acceso a contenidos culturales y comunicacionales –como la radio, el tocadiscos, el televisor, el teléfono, etc.– funcionaban como servicios de consumos familiares. En la actualidad, la mayoría de esos equipamientos, y otros que se han ido incorporando en los últimos años, reconocen circuitos de compra, apropiaciones y usos ligados a cada uno de los miembros de la familia. Tal como señala el informe de la SNCC de marzo de 2008, uno de los primeros datos que salta a la vista en las encuestas de consumos culturales realizadas en los hogares del país es que el consumo personal de los equipamientos e insumos de ese carácter supera con creces al familiar. Basta observar el número creciente de aparatos de uso personal reproductores de sonido o la presencia de los teléfonos celulares, caso en que se registra un promedio global de dos aparatos portátiles por hogar.<sup>8</sup>

Partiendo de la base de que los contenidos simbólicos son el valor más importante que pueden proporcionar las industrias, los servicios y las actividades culturales, habría que advertir que, junto con la importación al país de nuevas tecnologías, ha crecido también la entrada de los contenidos originados con ellas según intereses económicos y culturales no necesariamente coincidentes con las necesidades locales de desarrollo.

Esto se debe a que la capacidad interna de diseño, producción y oferta de contenidos para su reproducción en esas tecnologías de avanzada resulta aún insuficiente en el país para acoplarse a su ritmo de innovación y crecimiento. Y, cuando ella existe, debe ser ofrecida a los países con mayor desarrollo en ese campo –adaptándose a sus requerimientos culturales– ante la ausencia de emprendimientos locales con capacidad y disposición inversora para competir a escala local o internacional.

Tal como, por ejemplo, señala el investigador Gabriel Rotbaum, la digitalización de los contenidos culturales genera de manera indirecta una resignificación de valores simbólicos implícitos en la circulación de cultura. Cuando el objeto tecnológico basa su importancia y valor ya no en su uso sino como demarcador de estatus, su portabilidad es el requerimiento indispensable para su ostentación. En una época en que cualquier persona puede acceder a casi toda la música grabada de manera gratuita (sea legal o ilegalmente) el elemento

<sup>8</sup> Luis A. Quevedo, Roberto Barman, *Los consumos culturales tecnológicos*, Buenos Aires, SNCC, marzo 2008.

distintivo lo pasa a tener el dispositivo tecnológico, por ejemplo, el reproductor de música (caso emblemático: el *i-pod*).<sup>9</sup>

Las grandes marcas, agrega Rotbaum, pasaron de ser un medio de acceso a los contenidos culturales a ser uno de sus actores principales. A manera de ejemplo: el *Estadio Pepsi Music* (antes *Estadio Obras Sanitarias*), los *Festivales Quilmes Rock*, el *Personal Fest*, el *Festival Telecom*, los auspicios de telefonía móvil en la mayoría de los espectáculos restantes.

La mercadotecnia encuentra en los dispositivos tecnológicos un objeto que, por un lado, es valorado de manera general más allá de su uso específico y, por el otro, posee un nivel de amortización muy breve, ya que en poco tiempo cualquier aparato de avanzada puede estar desactualizado. Esta fetichización del medio, y no ya de los contenidos proporcionados por él, la encontramos también en muchos otros campos de la vida nacional supuestamente ajenos a este proceso.

Se trata de un segundo tema en orden de importancia que nos lleva a plantear la necesidad de incrementar en el país el diseño y la producción de contenidos locales, capaces de servir a los procesos de diversidad e identidad cultural, con el fin de utilizar las tecnologías más avanzadas pero para ponerlas al servicio de las necesidades reales de nuestra sociedad. Y, entretanto, tejer las alianzas estratégicas necesarias a escala regional –por ejemplo, con Brasil y países tecnológicamente avanzados de la región– para adoptar o generar desarrollos innovadores de carácter científico y técnico con el fin de reducir las importaciones que sean innecesarias, con el fin de contribuir a un desarrollo sostenible y, en lo posible, autosuficiente.

Finalmente, es sabido que en el sector privado las investigaciones y las encuestas sobre consumos culturales están casi siempre orientadas a posicionar una marca, una empresa, un producto, un servicio, un autor, una obra, un intérprete, en función de la rentabilidad económica que estos pueden brindar. Sin embargo, tratándose del Estado, de los organismos públicos y de las organizaciones sin fines de lucro, el enfoque debería ser diferente. Se trataría entonces de analizar en términos interdisciplinarios la dimensión y el carácter de los consumos, pero no solo para mejorar políticas y estrategias que se concentren en la economía y el empleo sino para que, a su vez, evalúen críticamente los significados, los valores, los contenidos de lo que se oferta y demanda, ya que ellos son –a diferencia de lo que sucede en otros sectores– la principal función de estas actividades culturales.

En todo caso, cualquier estudio sobre los consumos culturales debería tener como guía una inquietud de inicio que, simplemente, es la del *para qué y para*

<sup>9</sup> Gabriel Rotbaum, "Opciones y elecciones: Celulares e Internet en Argentina", en *Indicadores Culturales 2008*, Buenos Aires, Untref, 2009.

quiénes ellos se efectúan, de lo cual podrán desprenderse líneas de trabajo orientadas a un mejor aprovechamiento de los estudios –marcos teóricos, variables, indicadores, metodologías, etc.– si es que se pretende que las conclusiones de cada estudio puedan instalarse en un terreno fértil para su implementación.

De cualquier modo, la investigación sobre consumo cultural es un proyecto inacabado y en pleno desarrollo que requiere enfrentar un conjunto de inquietudes, tanto desde el punto de vista teórico como de sus usos sociales y políticos. Aunque también correspondería advertir, como bien observa el investigador Guillermo Shunkel, que a la fecundidad teórica de este tipo de estudios se opone el limitado uso que se le ha dado en otros campos que no sean el de la propia investigación social. En este sentido, cabe resaltar especialmente la escasa incidencia que han tenido hasta el momento los estudios e investigaciones en la formulación de políticas culturales.<sup>10</sup>

En la mayoría de las ocasiones, los estudios son realizados y recibidos por una estructura burocrática que no está diseñada para recibirlos y para transformarse en función de lo que plantean, lo cual dificulta que las investigaciones sobre los públicos tengan el impacto deseado.

En suma, resultará necesario pensar y actuar de manera integral con el fin de que lo que se produce, distribuye y consume, junto con beneficiar a las empresas y a los autores, profesionales y técnicos nacionales, contribuya efectivamente a mejorar los valores de la sociedad, en términos de identidad, solidaridad y ciudadanía democrática, para lo cual habremos de rescatar el papel determinante que jugará la creatividad –ahora sí– para tales fines.

---

<sup>10</sup> Guillermo Shunkel, “Una mirada otra. La cultura desde el consumo”, en Daniel Mato (coord.) *Estudios y otras prácticas latinoamericanas*, Caracas, Clacso, 2002.

## GESTIÓN SENSIBLE Y ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

*Mariana Buceta*

Hablar de los Recursos Humanos en organizaciones de la cultura es un tópico complejo. Solamente con reconocer la diversidad de los talentos humanos puestos al servicio de la producción cultural, rápidamente descartamos la posibilidad de contar con un modelo único que garantice una alineación perfecta entre el comportamiento y los intereses de los individuos, los grupos y el sistema organizacional.

Si a esto le agregamos la amplísima diversidad de emprendimientos –grandes/pequeños; públicos/privados; familiares/sociedades anónimas/ cooperativas/ O.N.Gs, etc.–, nos queda la sensación de que las contingencias son tantas que reflexionar acerca de la profesionalización de la gestión de los recursos humanos en estos tipos de organizaciones excede el alcance de estas líneas.

Sin embargo, si a muchos nos sucede que todos los días tenemos ganas de ir a trabajar, como dice Oscar Blake (2005,173):

“es responsabilidad de quienes tienen autoridad formal sobre el trabajo de otros crear las mejores condiciones posibles para que el espacio resulte humanizado y gratificante”.

Forma parte de la profesionalidad que se está construyendo en torno a la Gestión Cultural la conciencia acerca de la necesidad de desarrollar un perfil de liderazgo que se caracterice por su particular sensibilidad, porque los proyectos, tanto como la gente que los llevará adelante y la sociedad que recibe este trabajo realizado, constituyen la trama de la acción cultural.

Quien tiene responsabilidades en la gestión cultural también las asume en relación a la conducción de los equipos de trabajo: por ello debe procurar desarrollar cualidades personales que expandan su práctica cotidiana con refuerzos técnicos y también con mejores habilidades de comunicación y de relación interpersonal.

### **Pensando el trabajo en las organizaciones culturales**

La cualidad sensible del liderazgo del gestor cultural, que habíamos señalado anteriormente, se inscribe en la necesidad de desarrollar sinergias

emocionales lo suficientemente estables como para que aquello que se produce –sea una muestra plástica, la publicación de un libro o la gestión de subsidios estatales para proyectos comunitarios– y los modos en que se administra tal producción se constituyan en mecanismos de refuerzo para las personas que trabajan. El trabajo así pensado es sinónimo de obra: expresión del individuo por medio del objeto, manifestación de una capacidad en esencia humana. También, la esfera donde se tejen lazos sociales a través del hacer colectivo.

En simultáneo, el profesional en gestión debe conducir los desempeños hacia un obrar productivo. El trabajo es, desde esta perspectiva, un factor que se aplica a la producción –en este caso de bienes o servicios culturales– y, entonces, la gestión de los desempeños laborales debe orientarse con criterios de eficacia para garantizar el logro de los resultados previstos.

Agregamos a estas dos primeras relaciones el hecho de que el trabajo –en su *conceptualización* moderna, como señala Dominique Méda (2007,24)– es una actividad socialmente regulada con el propósito de garantizar, a través de las relaciones asalariadas de empleo, el acceso a las riquezas producidas por la sociedad. Por ello, también le es propio a la gestión de los recursos humanos ocuparse de que se realicen estos imperativos sociales de distribución de los ingresos, los derechos y las protecciones. Las organizaciones, como empleadores de fuerza de trabajo, se encuentran obligadas a cumplir con la normativa laboral en sus distintos niveles (leyes generales, convenios colectivos, resoluciones impositivas y previsionales, etc.).

Aclaremos rápidamente que, al decir “gestión de los recursos humanos”, queremos expresar que en todas las organizaciones siempre hay quien se ocupa –aunque no siempre de la mejor manera– de la gestión de los desempeños, del resguardo y transmisión de los valores trascendentes y de la administración de los derechos y las obligaciones. En primer lugar, quienes las conducen. En segundo; los jefes operativos. Cuando las hay, también se ocupan de estas cuestiones las Oficinas de Personal o las Áreas de RRHH.

### La condición laboral del trabajador de la cultura

La profesionalización de la administración de la política cultural, ya sea en el ámbito de las organizaciones culturales, las empresas o los organismos estatales debe comenzar por alertar acerca de la necesidad de reconocer la naturaleza laboral de la acción de *trabajar en cultura*.

Habíamos señalado que el trabajo hoy resulta de una aglomeración de sentidos –obra emancipadora, factor de producción y protecciones–, todos ellos presentes en la experiencia subjetiva de los trabajadores.

En el caso de los trabajadores de la Cultura, es posible que entre estas tres esferas de sentido sobresalga aquella que los conecta con la obra trascendente,

la vocación, la intención estética. Sin embargo, que el accionar se motorice por motivaciones trascendentes no debería ir en desmedro de sus derechos a un trabajo decente.<sup>1</sup>

Podemos pensar en el escenógrafo como sujeto-artista que se expresa a través de su creación; también tenemos presente al promotor cultural que, en su acción comunitaria, pretende fortalecer los lazos sociales *identitarios*. Ellos tienen la posibilidad de hacer coincidir sus intereses intrínsecos con la actividad y también tienen el derecho a percibir un salario acorde, tener garantía acerca del tiempo en que tendrán tal ingreso, confiar en resguardos en caso de enfermedad, contar con previsiones para el momento de la jubilación, por citar solo algunos.

Es por ello que una primera distinción a presentar sobre esta cuestión es aquella que marca el encuadre de una relación laboral. Hay relación laboral toda vez que alguien pone a disposición de otro su capacidad de trabajo, se subordina a las condiciones que este impone y recibe a cambio una retribución.

La normativa laboral en la Argentina define con bastante claridad la esfera de obligaciones que conlleva un vínculo laboral. En primer lugar, el empleador debe registrarlo como tal y con ello garantiza la protección del trabajador frente a contingencias personales presentes y futuras, especialmente en materia de ingresos y cobertura de salud.

En un segundo nivel encontramos que la gran mayoría de los trabajadores también cuentan con protecciones legales provenientes de los convenios colectivos de trabajo que, según la actividad, oficio, profesión o empresa –incluso en el ámbito público– regulan los salarios y las condiciones de trabajo.

El cumplimiento estricto de la normativa laboral vigente es la primera consecuencia en materia de profesionalización de la gestión de los recursos humanos. Las motivaciones trascendentes de las personas no se encuentran en colisión con sus expectativas de seguridad –como se verá más adelante cuando presentemos algunas notas sobre la motivación– sino, por el contrario, la incertidumbre y la percepción de injusticia (o franca ilegalidad) más temprano que tarde socava el interés, el compromiso y la calidad del desempeño.

Lo dicho hasta aquí no descarta la posibilidad de que existan modos diferentes de contribuir a la producción cultural. Nos referiremos brevemente al trabajo autónomo y al trabajo voluntario. En el primer caso, se asume que no hay relación laboral cuando el vínculo es de tal autonomía que no puede más que apreciarse un intercambio mercantil entre quien produce y quien compra

<sup>1</sup> La noción de trabajo decente ha sido propuesta por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 1999 como forma de alertar a los países que no solo interesaba ocuparse de las implicancias sociales de la desocupación sino que también eran prioritarias las acciones en relación a la calidad del empleo, garantizando estándares de libertad, igualdad, seguridad y dignidad.



lo producido; es propio de este intercambio que no existan elementos de subordinación personal y que los instrumentos de trabajo sean de propiedad del productor.

En el caso de los trabajadores/as voluntarios/as, las condiciones del intercambio se tornan más ambiguas, lo que ha llevado a que en el año 2003 se sancionara la Ley 25.855 sobre Voluntariado Social que es de aplicación solo en los casos en que la organización –pública o privada– se constituya como entidad sin fines de lucro y que el aporte voluntario no sustituya trabajo remunerado.

**El profesional en gestión cultural:  
aportes para la construcción de un liderazgo sensible y eficaz**

Según Rafael Echeverría (1994, 259) todas las organizaciones pueden ser *conceptualizadas* como unidades lingüísticas; en consecuencia, también lo son las organizaciones dedicadas a la producción cultural. Se trata de fenómenos contruidos a partir de conversaciones específicas, fundadas y mantenidas por personas capaces de establecer compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. La ventaja tal vez más notoria de estas organizaciones es que los compromisos trascienden la satisfacción de intereses externos (como pueden ser el dinero, el status social, la seguridad de un empleo), brindando un mejor territorio para el despliegue de componentes emotivo-afectivos.

De nuevo aparecen los registros estéticos y antropológicos de la producción cultural como dos bases que permiten un doble juego de identificaciones: finalidad individual y organizacional como punto de partida y de llegada. Trasfondo y horizonte compartidos en un mismo movimiento de integración e identificación que trasciende los límites y se asume como función social de innovación y transmisión: la organización declara y promete ser agente de acción en y para su entorno y sus miembros. También los colaboradores responden a esa responsabilidad social como si fuera propia.

Es en este marco que debe analizarse la naturaleza conversacionalmente situada del liderazgo del profesional en gestión cultural. Si entendemos al gestor cultural como un agente facilitador de proyectos que no son más que una trama de coordinaciones entre una visión, los individuos y los recursos, podemos concordar con que su trabajo es fundamentalmente estar en conversaciones. La calidad de las conversaciones que promueva, tanto como la cantidad de conversaciones que evite, serán los nutrientes de la cultura organizacional.

Es por ello que la profesionalidad del gestor debería basarse en una nueva racionalidad técnica y en la calidad de sus destrezas conversacionales, en particular aquellas que nutren los sentidos compartidos y respetan la diversidad de talentos puestos en la producción cultural.

Este enfoque difiere de los postulados de una administración mecanicista de las relaciones con el personal, basada en la aplicación de reglas de retribución, retención y control comunes para todos.

Escuchar, diseñar conversaciones para la coordinación de acciones, reconocer las inquietudes que subyacen a las contingencias y cómo estas se expresan en el dominio corporal y emocional de los colaboradores son habilidades que actúan como refuerzo a la racionalidad técnica, dotándola de sensibilidad organizacional.

Coincidimos con Daniel Goleman (2008,31) cuando sostiene que “la realidad es más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones”. Conviene aclarar que se trata de personas comunes que han aprendido a encauzar adecuadamente sus propias emociones y en base a ellas ofrecen convicción y claridad a quienes trabajan con ellos, generando intercambios emocionales positivos o facilitando la transformación cuando acechan la desconfianza, la angustia y la frustración.

### Prácticas motivadoras para talentos diversos

Con esto en mente, unos cuantos apuntes sobre las prácticas motivadoras en el trabajo permitirán cerrar estas primeras reflexiones. Para ello recurriremos a tres ideas que nos propone Oscar Blake (ob.cit.,22-23). La primera: no se puede motivar a las personas, ya que la motivación hacia el trabajo forma parte de un conjunto más amplio de intereses que hacen a la vida de las personas y es cada cual responsable de procurarse este marco vital. Segunda: sí pueden crearse condiciones para que las personas desarrollen motivación en el trabajo y hacia él y la última, sí puede desmotivarse a las personas. Con más facilidad y menos reproche, esto último es lo que habitualmente sucede.

Un análisis más sistemático de la cuestión alertará acerca del cuidado que debe tenerse. Las acciones –sean intencionadas o no– impactan en el campo de la motivación de cada colaborador de una manera particular.

Algunas acciones son altamente desmotivadoras por el hecho de que la gente considera que los afectan en algún derecho que consideran alcanzado y que no debe alterarse de manera inconsulta. Como se dijo al inicio, si en el caso de los trabajadores de la Cultura se destacan los intereses que los conecta con la obra trascendente, el altruismo social o la intención estética, es posible predecir que cualquier acción que se relacione directa o marginalmente con la esfera de la obra autónoma, los sentidos estéticos y/o sociales implicados, si no es correctamente encauzada y explicada en todos sus alcances, solo consiga impactar negativamente en esta zona de la motivación.

Si por alguna buena razón algún acuerdo sobre estos planos más trascendentes debe ser revisado, es el momento de poner a prueba la sensibilidad en la escucha y diseñar conversaciones emocionalmente inteligentes.

En ocasiones se presentan propuestas que se reciben con apatía: resultan redundantes o poco atractivas. Si la gente estaba esperando otras acciones, solo sobrevendrá la crítica.

El campo de la motivación de las personas es complejo y dinámico. Conecta con su biografía, es decir, con su historia y con su presente, por eso es fundamentalmente personal y único. Por ello, conviene siempre tener presente que una buena propuesta debe serlo para quien la recibe, por más altruista y generosa que sea la intención de quien la promueve.

Ha quedado más clara la complejidad de la cuestión de la motivación y las razones por las cuales se impone descartar la intención de aumentarla y menos con propuestas masivas. Sin embargo, mucho se puede hacer cuando se escucha adecuadamente el registro emocional del grupo de trabajo: ¿cuáles son las expectativas y las necesidades?, ¿se desea lograr algo o se espera reducir o anular un malestar?, ¿la acción tiene que orientarse a las personas, a las condiciones en que se trabaja, a la forma en que se trabaja, a valorar el esfuerzo comprometido?

De esto se desprende que las prácticas motivadoras lo son en el día a día, en la comunicación entre quien conduce y su equipo de trabajo, en las posibilidades que se despliegan o se cierran en cada conversación. Si se consideran las múltiples y complejas facetas de la gestión de una organización cultural bajo el prisma de las zonas del campo de la motivación de los colaboradores, se podrán integrar con más armonía las naturalezas diversas de los talentos en juego y podrán nutrirse las identificaciones manteniendo un tono emocional positivo y trascendente.

### Empresas u organizaciones pequeñas.

#### Desafíos para la profesionalización de la gestión de los RRHH

Si el tamaño de la organización no incide en sus obligaciones como empleador, sin lugar a dudas cumple un papel determinante en la generación de un estilo de gestión “de la gente”. Con excepciones, es más probable que cuanto más grande sea, más formalizados se encuentren los procesos de selección, más regulares sean los modos de contratar colaboradores y más conocidas las reglas de coordinación y retención. También, que estos procesos sean conducidos a través de un área funcional especializada en gestión de Recursos Humanos.

Por eso, nos vamos a detener en el análisis de distintos modelos de organización que han sido identificados por un estudio de PyMES en la Argentina.<sup>2</sup> Lo importante aquí es explorar algunos riesgos que están implícitos en los modelos organizacionales de carácter más personalista, es decir, en los cuales

<sup>2</sup> Para el desarrollo de este apartado recurrimos al libro *Organizaciones que crecen: modelos y prácticas de recursos humanos para Pymes*, de Andrés Hatum, publicado en nuestro país por Editorial Temas en 2006.

la impronta del fundador del proyecto o emprendedor funciona como núcleo de la trama de las relaciones internas. La experiencia de algunos entes gubernamentales –aunque se trate de grandes organizaciones– muestra que algunos funcionarios aplican estos modelos al entorno más directo de su autoridad, amplificando sus consecuencias.

En el Modelo de Compromiso, por ejemplo, los socios emprendedores difícilmente deleguen el manejo de la gente porque les interesa especialmente que cada uno de los colaboradores se identifique y comprometa afectivamente con el proyecto. Es la forma que asumen por lo general los emprendimientos familiares: la adaptación a los valores y a cómo deben hacerse las cosas resulta primordial y el fundador ejerce personalmente el control sobre estas dimensiones. Aunque no siempre suceda, el riesgo mayor está en que la lealtad y la armonía afectiva se transformen en los valores primordiales, quedando relegados a un segundo plano los criterios de eficacia y, por ende, los mecanismos que refuerzan la calidad del desempeño laboral.

El Modelo Informal presenta muchos puntos en común con el anterior, salvo que el acento está puesto en la idoneidad de los colaboradores. El emprendedor se rodea de especialistas para llevar adelante las tareas operativas, manteniendo un control absoluto del proyecto, incluso en sus mínimos detalles. La demanda cambia de eje, aunque no de intensidad. El emprendedor pocas veces planifica u organiza en forma sistemática y cuidadosa. Por ello, la exigencia resulta excesiva. Los resultados parecen inalcanzables –e incluso caprichosos– poniendo en cuestión permanentemente la capacidad de la gente que trabaja, lo cual genera desconfianza y frustración.

Cuando el centro está puesto en la capacidad de trabajo de la gente, el Modelo Basado en Talentos es una alternativa que integra mejor las dimensiones productivas y afectivas. En este estilo de organización impera la autonomía creativa: el emprendedor se constituye en soporte de la visión y promueve el desarrollo de sus colaboradores en línea con su proyecto. Son organizaciones que alientan la experimentación personal y colectiva sobre la base de una visión compartida. El riesgo principal es que los colaboradores más talentosos, una vez que han aprendido cómo lidiar con los imperativos de la producción y la gestión, se retiren para encarar sus propios proyectos. Por ello, el emprendedor debe estar preparado para resolver la incertidumbre y el caos interno que puede generar esta fuga de talentos.

Cerca de este modelo se encuentra el Modelo Profesional, aunque la diferencia principal está en que la base aglutinante es la cultura profesional compartida. Son estilos organizados sobre la base de las reglas prácticas de un determinado campo profesional, con una dinámica de cambio e innovación menor. Si bien siguen siendo pequeños, en este tipo de emprendimientos la gestión no requiere del personalismo de los modelos descriptos anteriormente,

ya que comienzan a tener preeminencia reglas y condiciones externas al socio fundador. También pueden ser consideradas como lugares de paso: propicios para completar una carrera universitaria o desarrollar una experiencia específica. El eje en la cultura profesional evitará el caos –propio del modelo basado en Talentos– aunque deberán cuidarse las formas en que se transfieren los criterios de trabajo entre las distintas generaciones de colaboradores.

En el Modelo Burocrático, la profusión de procedimientos, métodos y sistemas disponibles clarifica los roles y responsabilidades de cada cual. Se sabe cómo “son las cosas” y por lo general también hay reglas claras y sencillas para resolver los temas de recursos humanos. El riesgo de este modelo, cuando se aplica a la producción cultural, es el de repetir modelos de control y reconocimiento rígidos y extensivos a todos los colaboradores sin discriminar la naturaleza de las actividades desarrolladas y del talento aportado.

### La gestión profesional de los RRHH. Selección, desarrollo y capacitación

Hemos señalado que, cualquiera sea el modelo y tamaño de la organización, siempre hay quien se ocupa de la gente. En los emprendimientos pequeños, es habitual que se ocupe directa y personalmente el fundador o algún miembro de la familia o colaborador de confianza; a medida que crecen en estructura y dotación, los jefes van tomando algunas decisiones en base a criterios más o menos previsibles y sistemáticos.

El propósito de este apartado es ofrecer algunas indicaciones para constituir un modelo para la gestión de los recursos humanos que resulte claro, simple y, por sobre todo, conectado con las particularidades de este perfil de sensibilidad eficiente sobre el cual ya hemos reflexionado.

### La selección de personal

La incorporación de un nuevo colaborador es un acuerdo acerca de las actividades que se realizarán y los resultados a alcanzar. También refleja un compromiso de apego y respeto mutuo. Por parte de quien ingresa, a los modos idiosincrásicos que la organización tiene para llevar adelante su misión y, por parte de esta, a las contrapartidas ofrecidas.

En este acuerdo de expectativas y posibilidades, donde se juegan vitalmente cuestiones vinculadas a lo que se espera, lo que se sabe, lo que se puede y lo que se desea, el proceso de selección es la suma de oportunidades para que ambas partes puedan encontrarse. Cuando estas ocasiones de encuentro se incorporan a un proceso formalizado, se van acumulando informaciones útiles para predecir con cierta confianza que el que ingresa podrá desempeñarse competentemente.

El error más común en la selección, valga el juego de palabras, es que no haya selección. Se apuesta a acertar en un par de minutos: alguien declara que una persona se desempeñará con efectividad sin comparar entre lo que se necesita y lo que ella tiene para ofrecer. Se decide en base a primeras impresiones o datos anecdóticos: cómo se presenta, quién lo recomienda, dónde se formó, dónde o con quién trabajó, el interés que muestra por la organización o la tarea, la promesa de aprender.

Lo primero, entonces, es definir aquello que se necesita. Hecho esto se contará con un perfil compuesto por referencias sobre las situaciones que habrá de resolver el que ingrese y sobre las condiciones que le permitirán resolverlas en forma adecuada: el tipo y nivel de los conocimientos, las experiencias, los rasgos de la personalidad, etc.

Durante este proceso de definiciones y trabajo con los postulantes, es imprescindible la participación del jefe directo del puesto vacante. Es quien está más cerca de las necesidades cotidianas del trabajo, conoce el clima emocional del grupo de trabajo y deberá conducir al nuevo colaborador.

En la entrevista de selección se juega el momento emocional interpersonal más fuerte. De cara al postulante, el entrevistador representa la posibilidad de obtener el trabajo y, en consecuencia, se constituye –en ese momento– en el juez de sus actos y de sus intenciones. Esta asimetría en la relación conlleva una incomodidad emocional para el evaluador y puede explicar los motivos por los cuales se rehuye la situación de selección.

Una manera sencilla para transitar esta dificultad es encaminar la reunión de entrevista bajo la forma de una charla amable y distendida, en la que se explore sobre aquello que ya sucedió. El relato de los sucesos ya vividos en el trabajo, en el estudio o en la vida familiar ofrece un material rico. Más que saber qué haría o qué le gustaría, importa poder conocer qué le sucedió al postulante y cómo respondió.

Estas informaciones, además de una escucha atenta a las motivaciones intrínsecas del postulante, permitirán unir los distintos planos en una imagen mental integrada, basada en hechos y comportamientos más que en juicios estéticos, morales o psicológicos. Es esta representación integrada de la organización biográfica y de las expectativas la que se coteja con las necesidades del puesto y se compara con las imágenes biográficas de los otros postulantes.

Una vez escogido el mejor candidato y cumplidos los trámites de ingreso de rigor (examen de salud, registro laboral, previsional y de cobertura de riesgos de trabajo), una actividad imprescindible en el primer tiempo del que ingresa es facilitarle su integración. Esto incluye atender a la cuestión social de presentarlo “en sociedad”, compartir información bastante precisa acerca de lo que se espera de él o de ella y sobre la red de trabajo en la que participará, mencionar algunos comportamientos que son valorados por la cultura organizacional, facilitarle modos de consulta y pedido de ayuda. Estas cuestiones son importantes para cualquier persona que se enfrenta a lo nuevo, no importa tanto si se trata de un gerente o del cadete.

### El desarrollo de colaboradores

#### La atención a los mandos medios

En los modelos de organización de tipo personalista como los analizados es habitual que se diluya la trama de símbolos y ritos del poder jerárquico tradicional dando la impresión de un clima interno de apertura y camaradería. Este clima democrático que se sostiene –muchas veces– en tanto y en cuanto el liderazgo siga concentrándose en la cabeza del emprendedor, opaca el rol de coordinación y sostén organizacional de los jefes o supervisores directos.

Este segmento laboral, de mandos medios, requiere de acciones específicas en materia de desarrollo y refuerzo. Es habitual caer en la idea de que un especialista técnico puede en forma “natural” transformarse en un buen conductor de personas. Sin embargo, los estudios sobre liderazgo y autoridad sostienen que la influencia es un espacio emocional de doble vía, en el cual el reconocimiento y la aceptación por parte del equipo –la vía ascendente– resultan más importantes que la inversa.

Por eso, el desarrollo de las habilidades de comunicación e influencia resultará determinante en el refuerzo de estos roles. Como responsables de hacer operativa la visión, de monitorear los resultados y de responder a las contingencias cotidianas de las cuales las preocupaciones y necesidades de “sus empleados” forman parte, los jefes directos se encuentran afectados por lógicas de acción que pueden contraponerse.

Si no parece posible eludir esta tensión de campos, entonces corresponde su elucidación. La generación de una cultura de asociación dentro de la cultura del trabajo en equipo permite dar mayor visibilidad al segmento de jefes directos sin abandonar las ventajas de la horizontalidad. No se trata, en definitiva, de mantener la “impresión democrática” de muchos a costa de hacer invisible el rol de autoridad de los jefes directos.

Por eso, la organización en su conjunto, comenzando por sus máximos directivos, debe procurar el desarrollo armónico de los individuos en los distintos roles que ocupan y, como se ha visto hasta aquí, el refuerzo del segmento de mandos medios se canaliza en primer lugar con la comprensión de las tensiones propias del rol.

Una forma activa de encauce de estas tensiones sugiere involucrar a los jefes en el desarrollo de ideas, en la elaboración de planes de acción, en la definición de los modos de comunicar las cuestiones importantes y darles autoridad para gestionar a sus equipos bajo ciertos criterios comunes. Sobre todo en épocas de cambio e incertidumbres, este segmento se ve envuelto en dudas acerca de lo que se espera de él mientras –en simultáneo– se espera que alivie y conduzca con efectividad a su equipo.

### La capacitación

La capacitación en el trabajo y para él es una de las herramientas más potentes para intervenir estratégicamente en la materia del desarrollo del capital humano y de la organización. La capacitación alienta las zonas positivas de motivación por su cercanía con los intereses de superación y realización personal, logro y reconocimiento. A la organización le permite dotarse de nuevas habilidades y abandonar aquellas inadecuadas, reforzar sus códigos culturales y consolidar las bases para el futuro.

Todo lo que tiene de bueno y satisfactorio induce a pensar que cualquier capacitación es siempre conveniente, que el problema se reduce a contar con el presupuesto y el tiempo para organizar los cursos. Como con los otros temas, trataremos de revisar algunas creencias y elucidar las tensiones que ocultan.

La capacitación opera razonablemente bien cuando se trata de que alguien pueda hacer mejor un trabajo que se encuentra bien estructurado, provisto de las condiciones adecuadas, conducido por un jefe competente y en el contexto de una organización ordenada y responsable. Si aunque sea una parte de la problemática detectada resulta ajena a las habilidades de la persona, deberá decidirse si conviene realizar la capacitación antes, durante o después de las otras acciones de cambio o refuerzo en tales niveles.

La segunda consideración nos lleva a señalar que la capacitación debe ser portadora de un significante de transformación y de utilidad para aquel que participa. Tratándose de adultos, cualquier capacitación afecta la biografía ya construida, cuestiona la autoestima. El trabajador se pregunta: si algo que debería tener está en falta, si algo de mí resulta inapropiado ¿qué me pasará si no aprendo? ¿corre riesgo mi trabajo?, ¿podré mantener el reconocimiento de mis compañeros? ¿mi jefe seguirá confiando en mí? Toda acción responsable en este campo se refleja en el cuidado con que se arma el grupo de capacitación, se elige el instructor, se define el alcance de la formación y sus objetivos.

Dar debida atención a estos avatares emocionales resulta tan importante como dársela a los aspectos más estructurantes del proceso de capacitación. Si de lo que se trata es que lo que se quiera enseñar sea aprendido, que lo aprendido se traslade al trabajo concreto y que –además– permanezca activo a lo largo del tiempo, el modo en que se trabajen los contenidos temáticos (sean conocimientos teóricos o habilidades prácticas) resulta primordial. Actualmente la capacitación laboral incorpora metodologías participativas de taller que permiten una acción práctica más reflexiva y compartida entre los participantes. En algunos casos, el uso de dinámicas vivenciales potencia la experimentación de nuevas formas de trabajar con otros. En otros casos, recurrir al aprendizaje virtual permite el acceso a personas que no podrían asistir si se tratara de un curso tradicional.



### A manera de síntesis

Cuando se trata de conocer más acerca de la administración de los recursos humanos, lo habitual es considerar que deben aprenderse técnicas y formalizarse estructuras. Si bien esto es cierto, sobre todo para quienes pretendan constituirse en profesionales en este campo, cualquier técnica despojada de valores éticos resulta por lo menos trunca en sus potencialidades.

Llevar a buen puerto un proyecto organizacional implica, desde esta perspectiva, hacer visible que el trabajar es un hecho social totalizador de la experiencia subjetiva de una persona.

En el caso de las organizaciones culturales, se señaló que puede verificarse una mayor intensidad de compromiso en razón de que sus fines conectan con las motivaciones intrínsecas de apego y trascendencia de quienes la integran. Esto no debería ser razón ni pretexto para desvirtuar la naturaleza laboral del trabajador de la Cultura y eludir –en un juego de representaciones fragmentadas– las obligaciones que emergen de la normativa laboral vigente.

Se ha remarcado la cualidad sensible del liderazgo de este tipo de organizaciones porque la efectividad se juega en la calidad de las redes de coordinación y la solidez de las visiones compartidas. La naturaleza conversacional de este modo de coordinación, a diferencia de las coordinaciones técnicas o con base en criterios de eficiencia económica, facilita la generación de condiciones para desarrollar motivación, siempre que se nutran las esferas de la obra autónoma, los sentidos estéticos y los valores trascendentes y sociales implicados en la tarea cotidiana.

Como trabajar no solo implica actuar sobre lo trascendente, también hemos presentado algunas notas de carácter técnico con alguna pretensión didáctica. Encauzar con mayor profesionalidad la gestión de la selección, el desarrollo y la capacitación de personal, sobre todo en aquellos emprendimientos unipersonales o de pequeño porte, resulta un imperativo para la misma supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Tanto como lo es actuar con prudencia y sensibilidad considerando la enorme emotividad que se juega en estos procesos. Para las personas el trabajo no es solo aquello que realizan como tarea sino un conjunto de significaciones personalísimas que se movilizan –para la satisfacción o la angustia– durante una entrevista de selección, en una reunión de trabajo o en un curso de capacitación.

Por todo esto, nada mejor que terminar estas líneas recordando lo que han dicho M. Buckingham y C. Coffman “Lo mejor que puede hacer un jefe es hacer que cada quien se sienta a gusto siendo como es”.

BIBLIOGRAFÍA

- BLAKE, Oscar Juan, *¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?*, Buenos Aires, Editorial Macchi, 2005.
- ECHEVERRÍA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Buenos Aires, Editorial Granica, 1994.
- GOLEMAN, Daniel, RICHARD BOYATZIS y Annie MCKEE, (2008) *El líder resonante crea más*, Buenos Aires, Editorial Debolsillo, 2008.
- HATUM, Andrés, *Organizaciones que crecen: modelos y prácticas de recursos humanos para Pymes*, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 2006.
- MÉDA, Dominique, “¿Qué sabemos del trabajo?”, en *Revista de Trabajo*, año 3, número 4, Buenos Aires, Nueva Época, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2007.

## MARKETING CULTURAL (O COMUNICAR LOS PROYECTOS CULTURALES)

Adriana Amado

El *marketing* cultural es un concepto incómodo en el campo de la cultura. De hecho, parece plantear un oxímoron en la medida en que pone en relación dos conceptos que suelen verse como contrapuestos: combina la idea de cultura con una disciplina que analiza el mercado, con connotaciones crematísticas inevitables. El desgaste por el uso cotidiano del término *marketing* y la polisemia del adjetivo “cultural” obligan a conceptualizar esta idea para definir sus alcances como herramienta legítima para la gestión cultural.

La contradicción del concepto no es distinta de la que existe desde siempre entre la idea de administración y cultura, tensión que ya la Escuela Crítica reconocía como paradójica. En palabras de Theodor Adorno, “a la cultura se le inflige daño cuando se la planifica y administra pero, si se la deja sola, todo lo cultural se arriesga a perder no solo la posibilidad de un efecto, sino su existencia misma” (citado por Bauman 2006, 76). A esta reflexión, Zygmunt Bauman agrega que los creadores de la cultura deben convivir con esta paradoja en tanto “que necesitan de los gestores si desean que se les vea, se les oiga y se les escuche” (Bauman 2006: 77). Y este es uno de los grandes desafíos del arte y la cultura en las sociedades contemporáneas, como planteó García Canclini:

*Ser artista o escritor, producir obras significativas en medio de esta reorganización de la sociedad global y de los mercados simbólicos, comunicarse con públicos amplios, se ha vuelto mucho más complicado. Del mismo modo que los artesanos o productores populares de cultura, según veremos luego, no pueden ya referirse solo a su universo tradicional, los artistas tampoco logran realizar proyectos reconocidos socialmente si se encierran en su campo. Lo popular y lo culto, mediados por una reorganización industrial, mercantil y espectacular de los procesos simbólicos, requieren de nuevas estrategias.”*  
(García Canclini 2001, 104)

La globalización de la economía y la mundialización de la cultura (Ortiz 2000) han convertido la comunicación en un factor central en los procesos sociales. Como señalan Lash y Lury, las industrias culturales globales han cambiado sustancialmente su modo de operación (2007, 3), porque ya no se trata

de circulación de *commodities* idénticos entre sí, como sostenía la teoría crítica para el proceso de la industria cultural. Antes bien, en la industria cultural global “producción y consumo son procesos de construcción de diferencias”, que reemplazan la lógica *fordista* de mano de obra intensiva, por la producción post *fordista* de diseño-intensiva (Lash 2007, 5). La primera produce objetos industrializados idénticos poniendo el foco en los procesos de producción de los objetos. La segunda se ocupa de la construcción de marcas<sup>1</sup> en función de la diferencia a partir de procesos de comunicación e imagen social.

Desde esta perspectiva, el valor del proyecto cultural en las sociedades actuales no estaría en su *masividad*, ni su amenaza sería la homogenización, sino que reside precisamente en aquello que lo hace diferente y que puede aportar una distinción<sup>2</sup> a las marcas con las cuales se asocia. Con esta perspectiva, el concepto “marketing” en el campo de la cultura puede entenderse como la condición ineludible en estos tiempos de “que las creaciones culturales acepten el prerrequisito de todo producto de consumo tradicionalmente serio: legitimarse en términos de valor de mercado” (Bauman 2006, 82). Lo cual significa hacerlo dentro de los parámetros propios de la era de la información, en la que las relaciones de producción son reemplazadas por las de comunicación (Lash 2005, 192).

Juega a favor del hecho cultural el que, como observan Lash y Lury, lo que prima en la industria cultural global sea la marca, que opera no como representación del objeto sino como el objeto cultural en sí. La marca es el producto cultural global por excelencia y su posibilidad de distinguirse, de ser reconocida como diferente, es fuente de generación de plusvalía en la nueva economía. El agente económico no es el que produce los objetos sino el que posee las licencias, el conocimiento, la marca, es decir, que se ha pasado del signifiante al significado, esto es, la identidad (Lash 2007, 197). Es el paso de la economía material a la inmaterial. Como señala Castells, las sociedades *informacionales* se caracterizan por la preeminencia de la identidad como principio organizativo, en tanto que es “el proceso por el cual un actor social se reconoce a sí mismo y construye el significado en virtud de un atributo o conjunto de atributos culturales determinados” (Castells 2001, 52).

En ese sentido, el hecho cultural es una identidad que busca ser reconocida en el proceso de circulación y construcción de la distinción: “La identidad es

<sup>1</sup> Usaremos la idea de “marca” en su sentido amplio, no solo como un signifiante de uso comercial, sino como “un fenómeno socioeconómico, político y cultural” que es el resultante del sistema semiótico de identificación e imagen de productos, servicios, atributos, personalidades, lugares (Costa 2004, 18).

<sup>2</sup> Es ineludible la referencia a la “distinción” de la que habla Bourdieu: “señas distintivas producen la existencia en el que existir es diferir” producidas por los artistas o sus críticos en lucha por el reconocimiento (Bourdieu 1995, 237).

aquella socialmente reconocible como identidad; está condenada a seguir siendo tan solo un producto de la imaginación individual mientras no es comunicada a otros en términos socialmente legibles y expresada en símbolos socialmente reconocibles” (Bauman 2003, 147). Desde esta perspectiva, la marca cultural es equivalente a cualquier otra marca del mercado global y en esta instancia aparece el marketing cultural como recurso para comunicar el proyecto cultural haciéndolo formar parte de los flujos de circulación *informativa*, propios de las sociedades globales (Castells 2001, 489).

El *marketing* cultural no es la comunicación del proyecto de la cultura (o, al menos, no solo eso), sino el análisis de su inserción en el orden global de la información. Debe entenderse como el conjunto diversificado de acciones planificadas con el objetivo de estimular la producción cultural o difundir las manifestaciones de la cultura, a través del intercambio simbólico y material con los terceros que ofician como socios o auspiciantes del proyecto (Amado et al. 2005).

### Contexto para el *marketing* cultural

Pascale Weil (1992) sostenía que, en la segunda mitad del siglo XX, la comunicación corporativa reemplazaba la transacción material del mercado por un sistema complejo de intercambios semióticos: la empresa dejaba de identificarse por el producto como lo había hecho desde sus orígenes, para hacerlo desde su lema, desde su mensaje. En una sociedad mediatizada del final del siglo el productor industrial, caracterizado por su hacer, por su producción, pasó a convertirse en un emisor corporativo, reconocido principalmente por su discurso público, por su comunicación. Como consecuencia de ello, se amplió el público receptor de los mensajes institucionales en la medida en que la empresa no solo se comunicaba con sus consumidores, sino que también lo hacía hacia dentro, dándoles una razón de ser a sus colaboradores, y hacia fuera, hacia la sociedad en su conjunto, buscando legitimar su existencia y su función comunitaria. En la sociedad mediática del siglo XXI, “La cultura ya no está compuesta primordialmente por esas representaciones sino de objetos culturales como las tecnologías, que ocupan el mismo espacio con quien ahora no es tanto el lector, el espectador o la audiencia como el usuario, el actor” (Lash 2005, 16).

En este movimiento, propio de la industria cultural global, de lo mediatizado a lo mediático, de lo simbólico a lo real (Lash 2007, 9), los cambios más importantes se registraron en los actores sociales mismos. Como observa Eliseo Verón, en el apogeo del modelo comunicacional de “los años sesenta y setenta [...] la pareja marca/consumidor fiel expresaba simbólicamente la convergencia; esa pareja ocupaba un mismo espacio mental poblado de imágenes, creencias y valores compartidos, estaban hechos el uno para el otro, la marca era el espejo

del consumidor. Se habían jurado amor eterno pero, bueno, ya sabemos cómo son estas cosas.” (Verón 2002, 136). Hacia fines del siglo, dice Verón, se empieza a descubrir que los individuos que habitan ese meta-espacio social de los medios son menos influenciables que lo que suponían las teorías críticas (Verón 2002, 137). Esta volatilidad de las audiencias, sumada a la profusión de mensajes<sup>3</sup> en el espacio público, obliga a repensar las estrategias de comunicación.

Bernardo Kliksberg señala que “El relegamiento de la inversión en fortalecer y democratizar las actividades culturales forma parte del conjunto de la ideología neoliberal dogmática.” porque “La idea que impone el neoliberalismo a nivel internacional es que la cultura debe ser rentable” (Kliksberg 2004, 5). Esta nefasta concepción cosificó la cultura y la redujo a la lógica de producto y llevó a que se le exigieran escalas y retornos incompatibles con la naturaleza misma de los proyectos culturales. Pero si se enfoca la cuestión desde una perspectiva comunicacional, puede entenderse que la cultura esté en posición de ofrecer retornos de más interés para los agentes económicos que los financieros.

En las últimas décadas del siglo XX el estado ha recortado su respaldo a las actividades culturales (Barranco Saiz 2005, 13), en tanto que “las macro empresas se apropia[ba]n a la vez de la programación cultural para elites y para el mercado masivo” (García Canclini 2001, 101). Este proceso continúa hasta hoy, cuando no solo la cultura sino las mismas instituciones públicas recurren a los apoyos privados y más que nunca requiere de un profesional de la gestión cultural que sepa articular el interés social, la oferta de auspicios y las actividades culturales desde una perspectiva que contemple el interés público.

No puede entenderse la comunicación pública hoy sin atender esta complejidad de factores: paso de la economía de la producción a la de la información, pérdida del poder prescriptivo de la comunicación, cambios en los actores sociales, redefinición del soporte de la cultura, entre otros. El desarrollo del *marketing* cultural va de la mano de la necesidad de los actores públicos de encontrar formas de legitimar su acción ante la sociedad en general y asumir una parte de su responsabilidad social al contribuir con el desarrollo de actividades culturales para la comunidad afectada por su accionar.

La imagen pública de estos agentes económicos y políticos empieza a evaluarse no desde el mensaje mediático sino desde su accionar ético, del compromiso con la comunidad, de la responsabilidad en los negocios que los involucran. Participar en proyectos culturales es una forma de mostrar interés social, construir vínculos con artistas y gestores, asociar su institución a los atributos de la cultura y llegar a los grupos que se interesan en estas manifestaciones sociales. El fomento de la actividad cultural es una forma de construir capital

<sup>3</sup> Castells cita estudios que hablan de 1.600 mensajes diarios, de los cuales el consumidor atiende apenas doce (2001, 406).

social desde las dimensiones que señala Kliksberg: consolidar la confianza en las relaciones interpersonales, la capacidad de asociación, la conciencia cívica de los actores sociales y los valores éticos (Kliksberg 2004, 2).

Tradicionalmente, las empresas han incluido en su estrategia de comunicación auspicios a eventos culturales, artísticos, educativos, deportivos, científicos (Da Silva 2004). El enfoque del *marketing* cultural sirve al gestor de guía para presentar proyectos culturales desde una perspectiva comunicacional e interactuar con programas de comunicación de acciones culturales que realizan las instituciones para generar imagen positiva en sus públicos. Se trata pues de elaborar un marco de análisis que ayude a encontrar los puntos de contacto entre la decisión de apoyar las actividades culturales y la necesidad de artistas y gestores de encontrar recursos para difundir su propuesta y hacerla llegar a sus destinatarios.

### **Agentes económicos y emprendimientos culturales**

En las acciones de *marketing* cultural se involucran, por un lado, los gestores culturales, que no siempre cuentan con recursos para competir con la difusión de propuestas de las industrias culturales globales. Del otro lado se ubican actores sociales que necesitan más que antes herramientas para vincularse con la sociedad y sus públicos desde un espacio legitimado socialmente. La perspectiva del *marketing* cultural fortalece el rol de los gestores como contrapartes de los otros participantes del hecho cultural. Para los comunicadores organizacionales, las actividades culturales les permiten conectarse con sus públicos desde un lugar distinto al de su actividad, formando parte del mundo de las artes y la cultura. Para los gestores, esta herramienta les permitiría articular las propuestas artísticas a las necesidades comunicacionales de terceros, que aportan fondos para desarrollar proyectos culturales de calidad y permiten que los artistas potencien la difusión de sus propuestas. El *marketing* cultural es esa herramienta que permite administrar este flujo convirtiendo la cultura en un medio de comunicación en sí misma.

Son innegables los beneficios que aporta la difusión de la cultura, en tanto que contribuye a propiciar “logros importantes para la vida cultural, como la ampliación de la oferta cultural y su acercamiento a la demanda ciudadana, la modernización de los sistemas de gestión de los servicios culturales, la creación de redes asociativas integradas por creadores, empresarios, medios de comunicación y responsables públicos y, sobre todo, la superación de la tradicional disociación entre economía y cultura” (Giménez Elorriaga, 2000). Pero si hoy hay más agentes que se vuelcan al *marketing* cultural es porque ven una solución para su comunicación, no solo para diferenciar sus marcas y sus mensajes a partir de una estrategia de comunicaciones en vehículos creativos y despegados de la

comunicación comercial, sino porque les permite posicionarse como un actor socialmente responsable.

Al decidir realizar una inversión en cultura una organización puede optar por proyectos de terceros (artistas, instituciones culturales, actividades educativas, proyectos comunitarios, etc.) o bien por generar un evento o un espacio con marca propia, como los centros culturales que llevan el nombre de la firma auspiciante (Brant 2001, 75 y ss.). Estas herramientas de comunicación ya no son exclusivas del ámbito empresarial, dado que el *marketing* cultural involucra hoy otro tipo de actores, como ciudades (Puig, 2003), gobiernos, fundaciones, clubes y demás organizaciones de la sociedad civil. Cada vez es más común encontrar fundaciones que suscriben actividades culturales para dar a conocer su cometido, o municipios que convocan artistas o deportistas con el objetivo de promocionarse (no como parte de políticas de cultura de un gobierno, sino con el objetivo de promover una imagen en los públicos). Esta comunicación por acciones culturales es el espacio para desarrollar planes de *marketing* cultural y puede usarse como un estímulo para los proyectos culturales.

El *marketing* cultural hace posible que una organización se proyecte hacia sus públicos a través de actividades de cercanía emocional e intelectual, que comunican atributos de los que participan las organizaciones que suscriben el hecho cultural. Cada vez menos organizaciones patrocinan proyectos culturales por caridad o por vocación de sus directivos, actitud que caracterizaba al mecenazgo en sus orígenes. O por leyes de incentivo<sup>4</sup> fiscal, que no siempre sirven de estímulo suficiente para que el sector privado destine fondos a actividades por fuera de las habituales. Para las instituciones públicas, privadas o de la sociedad civil es preferible contribuir directamente con organizaciones especializadas en intervención cultural que trabajan con proyectos sostenibles, antes que enfrascarse en la organización de actividades culturales por su cuenta. De ahí la importancia que cobra el rol de los gestores culturales en tanto articuladores de estos intercambios.

### **Marketing cultural y responsabilidad social**

Una empresa socialmente responsable integra sus operaciones comerciales a las preocupaciones sociales, económicas, culturales y ambientales de la comunidad en la que estas se insertan. Francisco Barranco Sainz (2005) distingue entre los proyectos culturales que tienen el objetivo de contribuir al fomento y desarrollo de temas relacionados con educación, cultura y arte y los proyectos

<sup>4</sup> Brant sostiene, desde la experiencia de Brasil, que cuenta con leyes de este tipo desde hace muchos años, que estos incentivos en la práctica han beneficiado a muy pocos, porque han concentrado aun más los auspicios privados en los artistas consagrados, que son de hecho los que menos necesitarían de estos incentivos (Brant 2001, 59).



sociales, que actúan sobre necesidades básicas de colectivos o individuos: salud, empleo, vivienda u otras carencias. El objeto de estos proyectos es mejorar o cambiar la situación de necesidad, para transformar la realidad social, económica o cultural de los colectivos beneficiados por el proyecto y generar, gracias a la acción, nuevas oportunidades y mejora en las condiciones de vida de los involucrados. Las crisis económicas que golpearon a las sociedades latinoamericanas quizás hayan sido determinantes para que los agentes económicos priorizaran proyectos sociales por sobre los culturales y todavía no es tan común encontrar la cultura encuadrada dentro de estos programas de RSE (Responsabilidad Social Empresaria). Siendo esta la vía por la que se canalizan la mayor parte de las contribuciones de las empresas a la sociedad, los proyectos culturales deberían trabajar con estos programas más activamente. El Instituto Argentino de la Responsabilidad Social Empresaria (Iarse 2004) establece que la RSE es “Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”. Esta definición encaja en la idea de capital social, asumiendo que “la cultura puede jugar un papel clave en la recreación de lazos de asociación. La sola idea de la cultura implica la de acción colectiva” (Kliksberg 2004, 10). Kliksberg postula que estas acciones son variables que tienen un impacto concreto en la sociedad:

*En cuanto a la empresa privada, el concepto de responsabilidad social de la empresa se ha ido ampliando continuamente. Hay hoy un ISO de calidad ética que mide por lo menos cinco dimensiones: si la empresa ayuda a la conservación del medio ambiente, si hace juego limpio con los consumidores, si trata bien a sus empleados, si está comprometida con programas sociales importantes de la sociedad, [...] si no explota mano de obra barata al margen de las leyes. Todo eso se mide y, en los países desarrollados, la sociedad lo premia o lo sanciona. (Kliksberg 2004, 4).*

María Pastor Baracho y Luiz Fortes Félix demuestran que es viable articular el concepto de RSE con el de *marketing* cultural (2002, 9). Sostienen que una organización socialmente responsable asume que la integración de las preocupaciones sociales, económicas, culturales y ambientales a su accionar empresarial es parte de su *sustentabilidad* y supervivencia. La RSE es una instancia de madurez de las clásicas acciones filantrópicas, en la medida en que más que la entrega generosa de algún servicio a una comunidad necesitada implica la adopción de una política de mediano y largo plazo para la prevención de riesgos sociales, trabajando en la *sustentabilidad* de la comunidad más que en soluciones paliativas o caritativas (Pastor et al. 2002, 13). Estos investigadores brasileños señalan varios ámbitos de aplicación de la RSE, en relación a los principales

grupos de interés de las empresas, que se podrían hacer extensivos a otro tipo de organizaciones:

- Recursos humanos: respeto por derecho del trabajo, promoción laboral, seguridad, participación en el negocio, acceso a la información, etc.
- Consumidores: calidad de productos y servicio, respeto por los contratos, atención de reclamos, publicidad no engañosa, etc.
- Comunidad: filantropía, acciones en salud comunitaria, protección a la infancia, desarrollo cultural.
- Medio ambiente: reducción del gasto de energía, reciclado, disminución de desechos, certificaciones de procesos, etc.

Los gestores culturales tienen en estos programas una oportunidad para desarrollar sus actividades. Pero deberían abandonar la clásica idea de la cultura como una oferta cerrada hacia un público que necesita un auspicio financiero que se retribuye con la exhibición de un logotipo. Implica empezar a articular la comunicación de la cultura con la acción y comunicación de otros actores.

### Comunicar a través de la cultura

El concepto de *marketing* cultural debe entenderse como la contracara de las comunicaciones de acciones culturales, que son aquellas que realizan las instituciones y empresas con el propósito principal de generar imagen positiva en sus públicos a partir de asociar su marca a proyectos culturales (Da Silva 2004). Estas comunicaciones caen dentro de la esfera de las herramientas de las relaciones públicas e institucionales. Por ello, ambos conceptos (*marketing* cultural y comunicación de acciones culturales) deben considerarse de manera complementaria, en la medida en que un proyecto cultural será evaluado por los posibles auspiciantes por su potencial de comunicación y la afinidad de sus atributos simbólicos con los objetivos comunicacionales de la organización con la que busca asociarse. El gestor cultural, a su vez, debe ver cuánto del plan de comunicación del auspiciante ayuda a la comunicación de su propuesta cultural, no solo en la medida en que recibe aportes financieros para comunicarla, sino cómo se complementan en ese flujo de comunicación.

La semiosis institucional es un proceso por el cual se pone en circulación una marca/acontecimiento/proyecto cultural, cuya diferenciación se construye desde atributos artísticos, técnicos, estéticos, sociales y éticos, de los cuales participan los terceros involucrados en el hecho cultural, con objetivos de imagen pública. Así como el mecenazgo “opera como una metáfora, representando hacia la sociedad los valores de la institución” (Berti y Tallarico, 2001), las organizaciones que participan de acciones de *marketing* cultural se vinculan a través de sus atributos de identidad y a partir de ellos son percibidas. En este sentido, el gestor cultural debe evaluar la conveniencia de asociar su identidad a terceros

y estar atento para evitar que la comunicación de la organización impacte de alguna manera negativa en el proyecto. Porque cuando en la asociación *marketing/cultura* no hay reciprocidad, el intercambio no funciona. Si la necesidad del mercado se impone al proyecto cultural, como ocurre, por ejemplo, en casos donde se prioriza la marca del anunciante por sobre el espectáculo, donde esta impone sus condiciones al artista, donde hay más acciones promocionales que culturales, etc., la actividad cultural pierde la credibilidad que justamente el auspiciante buscaba en ella. Si la cultura se cierra completamente a la colaboración que puede obtener de terceros, pierde las posibilidades de ofrecer a grandes públicos actividades de calidad, desde fuentes genuinas de financiamiento. Los abusos en que incurrir los financiadores también se ven en el ámbito público, cuando se les impone a los artistas suscribir asociaciones con gestiones políticas o con funcionarios como condición para recibir apoyo para sus actividades. Dado que se trata de una comunicación de identidades, el gestor cultural debe asumir que la identidad de su iniciativa entra en juego con la identidad de cada uno de los que participan en ella.

Entre las motivaciones que puedan alentar a una organización a participar en actividades culturales, pueden encontrarse algunas variables, con niveles crecientes de valor comunicacional y receptividad a los proyectos de la cultura:

- Estímulos financieros, beneficios fiscales.
- Interés político en la medida en que la actividad cultural construya relación con los gobiernos, apoyos políticos, acercamiento con grupos sociales.
- Difusión de la marca en función del público al que llega la actividad (sea por su *masividad* y llegada a grandes audiencias, como por su exclusividad e impacto en ciertos grupos de interés).
- Programas de RSE en los que puedan incluirse acciones culturales.
- Emprendimientos culturales, fundaciones asociadas a la organización que se especializa en actividades afines al proyecto cultural.

Desde la perspectiva del gestor cultural, un dato que puede aportarse en la presentación del proyecto a terceros es su valoración en términos de atributos. El proyecto cultural no compete con las herramientas tradicionales de comunicación en llegada masiva, por lo que su valoración es en función de sus diferenciales y potencial llegada a grupos de públicos. A partir de la experiencia de los gestores culturales, Brant propone algunos criterios de evaluación de un proyecto cultural, que considere a la par lo cultural con el impacto social (Brant 2001, 63):

- Concepto base del proyecto (inventiva, creatividad; originalidad, calidad de inédito; calificación técnica del equipo; sensibilidad estética; conciencia ética y social).

- Potencial de investigación, aporte al conocimiento.
- Costo/beneficio desde la perspectiva del presupuesto disponible.
- Autoría intelectual, valor de la firma.
- Proyecto que se inscriba o permita el desarrollo de un repertorio.
- Formación de un público en su interés por la cultura.
- Beneficio social que brinda el artista en función del incentivo fiscal.
- Acceso al bien cultural por la mayor cantidad de personas.
- Contribución a la profesionalización del sector.
- Democratización del proyecto en la medida en que permite la divulgación en otros públicos no alcanzados directamente por la propuesta cultural.

### **Marketing cultural: un enfoque de comunicaciones integradas**

Cada vez menos puede pensarse el plan de comunicación de un proyecto cultural aislado de la comunicación pública que acontece en un momento dado. Dado que el proyecto cultural es en sí mismo un vehículo de comunicación, el gestor debe adquirir competencias que le permitan manejar con solvencia las herramientas comunicacionales. Sea para aplicarlas a su proyecto y contribuir a su difusión, sea para integrarlo a las acciones de comunicación de los asociados, debe conocer los lenguajes y los alcances propios de cada recurso comunicacional. Desde la perspectiva de la comunicación pública, es necesario partir de un análisis acabado de los públicos con los cuales las organizaciones o personas mantienen una comunicación estable o eventual. A partir de ese análisis, puede determinarse qué herramientas de comunicación son adecuadas para alcanzarlos a partir de los objetivos específicos. Un camino metodológico para organizar el plan estratégico de comunicación es realizar una auditoría de la organización y/o del proyecto (Amado, 2008), para ver cómo se articulan los atributos de identidad y los planes de comunicación del proyecto cultural y de los terceros asociados.

Dado que los grupos de interés son potenciales destinatarios de los mensajes de comunicación, es fundamental partir de su identificación desde una perspectiva que considere la complejidad de las relaciones que el hecho cultural establece con su entorno. Contrariamente a lo que suele suponerse, no siempre el usuario o consumidor es el destinatario principal en un programa de *marketing* cultural. Muchas veces, la realización de este depende de la creación de un vínculo con los artistas participantes del proyecto o de la legitimación que hagan los grupos académicos o críticos o del apoyo que le dé un gobierno a la iniciativa. En estos casos, esta es la prioridad de comunicación y, por lo tanto, debe considerarse la forma particular en que se comunica el proyecto a cada público. Para cada uno de estos grupos de interés hay distintas herramientas

de comunicación, en orden de importancia para un proyecto cultural y desde lo interpersonal a lo masivo:<sup>5</sup>

- Atención al público. Servicio al usuario.
- Comunicación con los empleados, participantes y colaboradores.
- Relación con proveedores y distribuidores.
- Comunicación con auspiciantes y públicos financieros.
- Relaciones con otras instituciones culturales y gubernamentales.
- Intercambios con grupos de referencia y académicos.
- Comunicaciones comunitarias y con la sociedad civil.
- Actividades especiales para grupos de interés.
- Prensa y medios de comunicación.
- Publicidad y acciones de comunicación masiva.

Hoy la comunicación pública se refiere la circulación de los mensajes en el espacio público, cualquiera sea la naturaleza del emisor y sus finalidades. Dice Scott Lash que en la sociedad global de la información no se mantiene la diferencia entre la *instrumentalidad* y la finalidad, tan central en las teorías sociales de la modernidad: “La información y la comunicación no son ni *instrumentalidades* ni finalidades: construyen redes, hacen conexiones. La información y las comunicaciones son hoy –en lo que ya no es una sociedad industrial, sino primordialmente una sociedad mediática– previas tanto a la *instrumentalidad* como a la finalidad” (Lash 2005, 124). Podría definirse la comunicación pública como las conexiones que las organizaciones construyen con su entorno. A su vez, la sociología de la cultura propone la idea de que el mercado no es un “simple lugar de intercambio de mercancías sino parte de interacciones culturales más complejas” (García Canclini, 1995), dentro de las que se inscribe la comunicación de las organizaciones con sus públicos. Desde esta perspectiva, el *marketing* cultural se convierte en una herramienta que da cuenta de la complejidad de la comunicación en nuestras sociedades e intenta conciliar las tensiones propias del consumidor ciudadano. Asume que no se trata de aplicar recetas de comunicación que hoy resultan insuficientes aun para los actores de poder, sino que justamente puede dar respuestas a estas falencias aportando aquello que la cultura ha hecho desde siempre: construir vínculos, cultivar al individuo, integrar socialmente, mejorar a quienes participan en ella.

---

<sup>5</sup> A pesar de que prensa y publicidad parecerían ser las herramientas más potentes, son las menos eficientes para los proyectos culturales. García Canclini realizó investigaciones en este sentido que le permiten concluir que “la influencia de los medios masivos es porcentualmente casi idéntica a la de las formas microsociales o interpersonales de comunicación [...] el impacto de los medios tiene un éxito limitado en la difusión del arte” (García Canclini 2001, 145).

BIBLIOGRAFÍA

- AMADO, Adriana y Maximiliano BONGIOVANNI, "Apuntes sobre el concepto de marketing cultural", Ponencia, III Congreso Panamericano de Comunicación, Buenos Aires, Universidad Nacional de Buenos Aires, 2005.
- AMADO SUÁREZ, Adriana (ed.), *Auditoría de comunicación*, Buenos Aires, La Crujía, 2008.
- BARRANCO SAIZ, Francisco Javier, *Marketing social corporativo*, Madrid, Pirámide, 2005.
- BAUMAN, Zygmunt, *Enbuscadelapolítica*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2003.
- BAUMAN, Zygmunt, *Vida líquida*, Buenos Aires, Paidós, 2006.
- BERTI, Hugo y Gabriela TALLARICO, "Empresa, comunicación y sociedad: El mecenazgo en la comunicación corporativa", en Memorias del III Congreso de la RedCom, Universidad Nacional de La Plata, 31 de agosto y 1 de setiembre (CD ROM), 2001.
- BOURDIEU, Pierre, *Las reglas del arte*, Barcelona, Anagrama, 1995.
- BRANT, Leonardo, *Mercado cultural*, San Pablo, Escrituras, 2001.
- CASTELLS, Manuel, *La era de la información. La sociedad en red*, Madrid, Alianza, 2001.
- COSTA, Joan, *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Barcelona, Paidós, 2004.
- DA SILVA, Eduardo Augusto, "Comunicação por Ações Culturais", ponencia, VII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC), Universidad Nacional de la Plata, 11 al 16 de octubre, 2004.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor, *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*, México, Grijalbo, 1995.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor, *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Buenos Aires, Paidós, 2001.
- GIMÉNEZ ELORRIAGA, Cristina (2000), "Los mecenas del Siglo XXI", en Amaia Apraiz, María Felisa Iribar Bilbao (coord.), *Experiencias y técnicas en la gestión del ocio*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2003, pp. 113-122.
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, "Algunas definiciones de Responsabilidad Empresaria", Córdoba, Iarse, 2004.
- KLIKSBERG, Bernardo, "¿Por qué es clave la cultura para el desarrollo?", Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 29, Caracas, junio 2004.
- LASH, Scout, *Crítica de la información*, Buenos Aires, Amorrortu, 2005.
- LASH, Scott y Celia Lury, *Global Culture Industry: The Mediation of Things*, Cambridge, Polity Press, 2007.
- ORTIZ, Renato, *Mundialização e cultura*, San Pablo, Brasiliense, 2000.
- PASTOR BARACHO, María A. y Luiz Fernando FORTES FÉLIX, "Responsabilidade Social e Marketing Cultural", Cadernos do CEHC, Série Cultura, Número 8, Belo Horizonte, noviembre 2002.
- PUIG, Toni, *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Buenos Aires, Paidós, 2003.
- VERÓN, Eliseo, *Espacios mentales*, Barcelona, Gedisa, 2002.
- WEIL, Pascale, *La comunicación global*, Barcelona, Paidós, 1992.

Tercera Parte  
**LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR DE LAS ARTES**





## EL MUSEO DE ARTE EN LA CONTEMPORANEIDAD

*María Alejandra Sánchez Antelo*

En el mundo contemporáneo, determinadas organizaciones relacionadas con las artes visuales se encuentran en el foco de una discusión acerca de sus alcances, funciones y administración. Referido a este último punto, desde hace unos años el debate gira en torno a la conveniencia y eficacia del ingreso de herramientas de la administración al ámbito de la gestión de las artes una vez efectivizado el retiro del Estado como principal sostén de estas instituciones.

Nos proponemos desde estas líneas abordar específicamente la figura del museo de artes visuales, en tanto organización emblemática en la construcción de imaginarios de una sociedad: cuáles son sus especificidades en tanto organización, cuáles son algunas de las posturas en la discusión acerca de su rol, qué lo diferencia de otros dispositivos. Finalmente, creemos importante abordar aspectos de la gestión misma del museo tomando al menos dos ejemplos de lenguaje y herramientas relacionadas con la administración, hoy extendidas en distintas organizaciones: la definición de una misión organizacional y el análisis y planificación de la oferta de servicios de la institución.

Pretendemos, en definitiva, realizar un humilde aporte a la discusión acerca del rol y la administración de los museos de arte en la sociedad de inicios del siglo XXI, cuestión que, consideramos, requiere profundidad, honestidad, una mirada libre de prejuicios y compromiso en la tarea de pensar resignificaciones de modelos que permitan una relación dialéctica fluida entre el museo y su contexto socio-cultural.

### **Entramados complejos: definir el concepto**

Reflexionar acerca del rol y la gestión actuales de los dispositivos de exhibición general de arte y, más específicamente, los museos, requerirá plantear la creciente dificultad acerca de la definición misma del concepto de arte en la contemporaneidad. Sin embargo, estamos en condiciones de afirmar que la idea

de arte es una construcción histórico-cultural –de Occidente, de la Modernidad– y, por tanto, sujeta a los conflictos y tensiones propios de sus distintos contextos de inscripción.

Representante funcional de lo divino, tributario del encargo religioso, a partir del avance y consolidación del cristianismo (cuya nueva comprensión de trascendencia de Dios, hacia el final de la Edad Media, ya no encontraba una expresión adecuada de su propia verdad en la producción estética), el arte se vio necesitado de una justificación para su existencia. En definitiva, al independizarse de lo que el teórico Peter Bürger denomina *praxis vital*, el arte se transforma en un *campus* autónomo, con reglas propias, y su contenido pasa a ser el arte mismo (*l'art pour l'art*) explicitado a través de la estética –término acuñado en el siglo XVIII por Alexander Baumgarten en *Aesthetica*, definiéndola como conocimiento sensible o “el arte de pensar bellamente”–.

Así, el *campo* o *campus* del arte –en términos del sociólogo Pierre Bourdieu– se estructura a partir de la misma conformación de la Modernidad y, con ella, su sistema económico: el capitalismo. Los *campus* son conceptos abiertos que deben ser pensados en términos de relaciones como configuración de relaciones objetivas entre posiciones que se definirán en su existencia en las determinaciones que imponen a sus agentes por su situación ya sea actual o potencial en la estructura de distribución de poder.

Un campo no debe ser pensado como un espacio físico, ni como un concepto estático, una vez definido, acabado, ya que las definiciones son siempre históricas. Y, en tanto red de relaciones, los *campus* en general y el del arte en particular debe ser redefinido constantemente.

Otro concepto fundamental para realizar un análisis de campo es el de *habitus*: el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas generativos están socialmente estructurados, han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto y suponen la interiorización de la estructura social, del campo concreto de relaciones sociales en el que el agente social se ha conformado como tal. Pero, al mismo tiempo, son *estructurantes*, es decir, son las estructuras a partir de las cuales se producen los pensamientos, percepciones y acciones del agente.

El capital es el factor eficiente en un campo dado, permite a su poseedor ejercer un poder (existir en un determinado campo). Lo que legitima el derecho a ingresar en un campo es la posesión de capital específico, es decir, efectivo para un campo en particular. En el caso del *campus* del arte, el capital simbólico posee tanta o mayor importancia que el material ya que, históricamente, se estructuró gracias a la negación de la ganancia material.

El concepto de campo es particularmente efectivo para analizar el *campus* del arte, el *subcampo* de las artes visuales y comprobar cómo la definición de arte ha sido naturalizada desde la estética: *el arte occidental moderno es universal y eterno*.

Si bien la teoría estética pretende presentarse a sí misma como al margen del espacio-tiempo (ocultando así todo vestigio de *illusio*), Peter Bürger afirma que es válido *historizarla*, proceso que comenzó con la aparición de las vanguardias estéticas de principio del siglo XX.

Entonces, ¿cuál sería una definición acabada del concepto de arte? Pues, si se pretende acabada, ninguna, ya que su propia historicidad niega la posibilidad de definición estática. Umberto Eco afirma que una definición *categorial*-conceptual como universal es una asunción interpretativa de casos particulares por lo que es imposible, ya que el contexto histórico puede determinar otra cosa, lo que implicará que siempre se estará decretando la muerte del arte, como ya ha sido decretada más de una vez ya que cronológicamente una experiencia artística sucesiva se puede presentar como muerte de los antes definidos.

Cabe preguntarnos por qué hoy día parecería una tarea, diríamos, titánica la de definir conceptualmente la noción de arte. La filosofía debe dar cuenta de un sinnúmero de fenómenos y objetos para sistematizar y luego brindar una definición: las obras de arte constituyen una serie limitada de objetos que en la actualidad ya no son fácilmente identificables como tales ya que cualquier cosa imaginada puede ser definida como obra de arte. Afirma al respecto el filósofo Simón Marchan Fiz:

*“La diversidad de objetos que reciben el calificativo de artístico y las diferentes actitudes que se adoptan ante ellos nos llevan a formularnos una pregunta: ¿qué es el arte? Sin embargo, la esperanza de obtener una respuesta satisfactoria se disipa cuando nos damos cuenta de la variedad de definiciones posibles y, más aún, cuando observamos cómo han cristalizado las opiniones sobre el arte y lo artístico a lo largo de la humanidad. La gran diversidad de cuestiones planteadas en torno al tema y la multitud de respuestas que han suscitado son suficientes para confirmar la opinión, extendida entre muchos estudiosos, de que no es fácil –ni acaso posible– llegar a un acuerdo aceptable.” (Marchan Fiz, 1981).*

Siguiendo el pensamiento de Arthur Danto, en nuestros días todo es posible, realizar una definición del modo que sea. Si bien en la contemporaneidad resulta complejo acercar una definición del concepto de arte lo suficientemente abarcadora que pueda delinear de alguna forma los límites del mismo campo, una de las victorias de la historia conceptual del arte del siglo XX es habernos dado una idea mucho más compleja de la apreciación artística de la que tuvieron a su disposición los primeros modernos.

La problemática de la definición filosófica del arte subraya, a su vez, la problemática de los agentes legitimadores del arte y los artistas, agentes aún vigentes. Si bien las organizaciones relacionadas con las artes visuales ya no se presentan como las únicas que detentan el poder de legitimación de artistas y el arte que estos producen, desde sus prácticas –en absoluto ingenuas– aportan a la

delimitación de determinadas fronteras tal vez ya no para una definición filosófica pero sí para la imposición de determinadas reglas dentro del campus del arte.

### Los museos. Su definición. Clasificación

Según el *International Council of Museums* (Icom),<sup>1</sup> se propone como definición de museo a:

Una institución sin fines de lucro, un mecanismo cultural dinámico, evolutivo y permanentemente al servicio de la sociedad urbana y a su desarrollo, abierto al público en forma permanente que coordina, adquiere, conserva, investiga, da a conocer y presenta, con fines de estudio, educación, reconciliación de las comunidades y esparcimiento, el patrimonio material e inmaterial, mueble e inmueble de diversos grupos (hombre) y su entorno.

Desde las directivas del Icom, todo museo debe entenderse como un centro de interpretación y de reflexión sobre la sociedad contemporánea.

Así, dentro de las funciones de un museo se encontrarían las siguientes, las cuales deberían ser condición para la existencia del dispositivo:

- Coleccionar
- Conservar
- Investigar
- Interpretar lo investigado
- Comunicar (que incluirá no solo la exhibición del patrimonio sino también las publicaciones, las actividades educativas y de extensión del museo).

Según su estatuto administrativo, los museos pueden clasificarse en:

- Museos estatales
- Museos privados
- Museos mixtos.

Debido a los diferentes tipos de patrimonio (natural, cultural o la mixtura de ambos) pasible de ser preservado, investigado, divulgado en un museo es necesario realizar una breve clasificación (si bien incompleta) respetando aquella que propone la Unesco y sus definiciones sobre la temática de los museos, según la naturaleza preponderante de sus exposiciones y de sus colecciones:

- Museos generalizados o polivalentes
- Museos Comunidad
- Antropología
- Historia
- Ciencia y tecnología

<sup>1</sup> Del cual Argentina es miembro, es una organización no gubernamental que mantiene lazos formales con la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

- Monumentos y sitios
- Ciencias naturales
- Parques nacionales y áreas afines.

### **Hacia nuevas conceptualizaciones del dispositivo museo**

El origen de los museos debe rastrearse en la antigua Grecia, donde eran centros religiosos, espirituales y de erudición. Etimológicamente, la palabra *museo* deviene de *mouesion*, el templo de las musas.

Los primeros museos modernos, los de finales del siglo XVII, son del tiempo de las primeras ruinas artificiales. Representan esa misma voluntad del hombre moderno: revivir la Historia. Aunque existe una clara diferencia entre el museo y la ruina: mientras que el primero responde a un objetivo científico, la ordenación del tiempo, la segunda es expresión de la nostalgia.

El concepto de museología y su institucionalización, el museo, surge, en tanto categoría ontológica, hacia mediados del siglo XIX con una realidad construida desde una identidad específica, lo que le daría un perfil particular a su gestión. El inicio del siglo XX dio a la luz lo que se dio en llamar el “movimiento de modernización del museo”, sumamente influyente en Gran Bretaña y Estados Unidos, que construyó un paradigma museístico con un fuerte acento en la educación. Entre los años 1950 y 1960 se dio una nueva revolución del paradigma en el que la dirección de interés principal de la organización se posa sobre el desarrollo de la comunidad por sobre la finalidad educativa. Nace, a su vez, un nuevo paradigma de la museología en tanto ciencia, lo que tendrá un impacto en la formación de recursos humanos y la gestión del museo. La comunidad no solo será partícipe de este nuevo paradigma sino también protagonista. Durante la década de 1980, la nueva realidad socio-económica marca el ingreso al dispositivo museo del concepto de racionalidad organizacional basada en la necesidad de un uso eficaz de los recursos, las más de las veces escasos. Desde su conformación en tanto dispositivo organizacional, los museos han atravesado distintos paradigmas que impactaron en las formas de su gestión y en los diversos enfoques que hoy imperan en cuanto a su definición y función.

Sin embargo, retomando las funciones que según el Icom debería llevar adelante un museo –coleccionar, preservar, investigar, interpretar, comunicar–, aquello que en las últimas décadas y desde distintos enfoques se ha resignificado es la forma de agrupar las cinco funciones, lo que reflejará los distintos puntos de vista sobre el rol social del museo.

Preservar, investigar, interpretar, comunicar sin perder de vista el contexto de inserción de la organización que, si bien no es una de las funciones explicitadas, cumple un rol protagónico en la dinámica y gestión de un museo que puede entenderse como integrado.

### Los museos. Un rol en debate

Hoy día, el rol de los museos de arte está en debate; es una cuestión que presenta tantas aristas y posturas como participantes de la discusión. Y esta se presenta como una disputa compleja, con blancos, negros y una gran gama de grises.

De acuerdo con Hans Ulrich Obrist, curador del Museo de Arte Moderno de la ciudad de París:

*“Mi museo del futuro es acerca de estar cerca de aquellos que hacen arte. Incluye capítulos y laboratorios, grandes salones y pequeñas habitaciones, cubos blancos y anticubos blancos. Es una perspectiva enraizada en la complejidad, en lo inesperado, en lo espontáneo y sin planificación.”<sup>2</sup>*

Por su parte, el artista y pensador Hans Haacke, desde un costado altamente crítico de la concepción actual de museo y la incorporación de determinado lenguaje más cercano al mundo de la organización empresarial, no concuerda con los avances de las herramientas de gestión y la pretendida desideologización sobre los dispositivos de exhibición de arte:

*“Dentro del mundo del arte, museos y otras instituciones que organizan exposiciones juegan un papel importante en la inculcación de opiniones y actitudes. En efecto, habitualmente se presentan a sí mismas como organizaciones educativas y consideran la educación como una de sus primeras responsabilidades.[...] El posicionamiento intelectual y moral de una institución se vuelve débil solo si pretende estar libre de prejuicios ideológicos. Y una institución tal debe ser puesta en duda si rehúsa reconocer que opera bajo coacciones derivadas de sus fuentes de financiación y de la autoridad a la que ha de presentar informe.”<sup>3</sup>*

El artista Horacio Zabala afirma que el museo en la contemporaneidad –y, podríamos agregar, los dispositivos de exhibición en general– se presenta como un fenómeno publicitario y mediático, en definitiva, espectacular en la sociedad del espectáculo. Pero, aun incluyendo dicha visión, el museo es algo más: un organismo social privilegiado del cual extraer renovados motivos para vivir intensamente el presente con una condición: ser sensibles a la memoria del pasado.

Paz Padilla, del Ministerio de Culturas de Bolivia, considera el museo un territorio plagado de tensiones entre quienes se considera deben ser los destinatarios últimos de las exhibiciones:

*“El problema a enfrentar es el concepto de museo que se maneja entre quienes tienen que ver con su desarrollo. Es una lucha entre las comunidades que quieren ver su patrimonio expuesto en una vitrina para que sea conocido y*

<sup>2</sup> H. U. Obrist, *The museum of tomorrow*, Revista TATE ETC. #5, Londres, septiembre 2005, p. 101.

<sup>3</sup> H. Haacke, *Museos gestores de la conciencia*, Brumaria.net. [documento en línea]. Traducción Francisco Felipe [fecha de consulta: agosto 2008] Disponible en: <http://www.brumaria.net/erzio/publicacion/3/31.html>

### Tercera Parte

valorado por el mundo exterior y los conservacionistas que quieren las piezas para que sean utilizadas con fines meramente investigativos y, en algunos casos, para que sean expuestas ante los turistas extranjeros con la finalidad de que se genere algún recurso para solventar a las brigadas de especialistas que `estudian´ las piezas. Estos dos conceptos enfrentados vienen demorando el desarrollo de los museos.”<sup>4</sup>

Para la arquitecta y curadora Diana Saiegh, el dispositivo es parte de la sociedad, “la evolución de uno impulsa a la otra, pero falta avanzar y estar abiertos a revisar el tema del continente y el contenido.”<sup>5</sup>

Planteadas tan solo algunas aristas de la discusión, finalmente, ¿qué define a los museos de arte y sus especificidades? Más aún, ¿cuáles son los desafíos de la gestión –al menos, algunos de ellos– de estos espacios en la actualidad cuando, como pudimos puntualizar, la misma conceptualización de arte encierra de por sí un desafío?

### Los museos de arte

Dentro de la clasificación establecida anteriormente, queda por mencionar qué entender por museos de arte:

Son museos para la exposición de obras de bellas artes, artes gráficas, aplicadas y/o decorativas. Forman parte de este grupo los de escultura, galerías de pintura, museos de fotografía y de cinematografía, museos de arquitectura, comprendidas las galerías de exposición que dependen de las bibliotecas y de los centros de archivo.

Según distintos expertos, los museos de arte han evolucionado hacia instituciones públicas abiertas con mayor lentitud que los museos de ciencia e historia. Las connotaciones eruditas, la noción de gusto, las restricciones de entrada contribuyeron a limitar la participación del público. En las últimas décadas del siglo XX los museos de arte comenzaron a evolucionar hacia la apertura y el carácter inclusivo que la función educativa impone. Este tipo de instituciones debe tratar con dos tipos de público: los *amigos*,<sup>6</sup> los coleccionistas y donantes –los mecenas, aunque no en el sentido legal del término– conformarían el primer grupo. Los visitantes y público en general; el segundo. Los museos de arte se enfrentan con un reto particular para atraer visitantes ya que es probable que el

<sup>4</sup> P. Padilla, *Gestión de museos*. GC - Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. [documento en línea]. Boletines. [fecha de consulta: agosto 2008]. Disponible en: <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/GestionMuseos/PPadilla.pdf>.

<sup>5</sup> D. Saiegh, *Continente vs. Contenido*, Revista Ñ, Año IV, Edición especial, octubre 2006 Arte: Lo que vendrá, p. 40.

<sup>6</sup> Las asociaciones de amigos de museos de arte, que son considerados verdaderos patronos institucionales.

público se identifique menos con las artes que con otras áreas de conocimiento como las ciencias exactas. Por otra parte, los museos dedicados al arte pueden provocar controversia y confusión cuando se exhiben obras contemporáneas que resultan desconcertantes para amplios segmentos del público. Es por su marcado origen asociado a la elite, por la falta de interés del público, por ser provocador que el museo de arte deberá poner mayor énfasis en su departamento de educación, el cual debiera tener la tarea de transformar accesible aquello que no se percibe como tal y de formar nuevos públicos que rompan con el prejuicio que los define como un espacio solo para entendidos.

Los museos pueden considerarse formas de entender la Historia, de ordenarla. Pero, además, pertenecen a la actualidad y están inmersos en el mercado del arte. En la contemporaneidad, el mercado y el museo de arte están íntimamente relacionados, no siempre en pie de igualdad. El mercado del arte: las ferias internacionales, las subastas, las galerías de arte contemporáneo, las revistas especializadas, la crítica etc. dirige todo su esfuerzo a llenar los museos. Vende, en su mayoría, obras y proyectos que pueden tener lugar, únicamente, en el museo, no en las casas, ni siquiera en las grandes mansiones, ni en muchos de los edificios institucionales. El mercado del arte, por lo tanto, está –junto a otros factores– ligado a la inauguración de nuevos museos y a la formación de colecciones privadas. El dispositivo museístico necesita, sin duda, de esta financiación, ya sea pública o privada, para sobrevivir. Por lo tanto, quien gestiona este tipo de organizaciones no podrá en la actualidad –como sí en el pasado– despreciar el mercado como uno de los agentes reguladores del *campus*, ya que esta es una de las características de los museos de arte del presente: ya no son los representantes de una narrativa simbólica identitaria del estado-nación,<sup>7</sup> ya no son las expresiones únicas de colecciones privadas.<sup>8</sup> Menos aún son depósito de obra, ya sea esta adquirida o donada. Son, además de espacios de educación y preservación del patrimonio artístico de una localidad, región o país, ámbitos de legitimación de artistas y agentes relacionados con el mercado de arte.

Una vez establecida la relación entre el museo de arte y el mercado, las fuerzas propias de este último comienzan a presionar a la institución: se comenzarán a escuchar en los museos frases tales como *captación de público*, *gestión eficiente de recursos generalmente escasos*, *establecimiento de objetivos*, *planes estratégicos*, etc., frases que *per se* no son necesariamente el abandono de las instituciones a las reglas del mercado sino que, aplicadas con responsabilidad y sin perder de

<sup>7</sup> Este es el caso del Museo Nacional de Bellas Artes. Su fundación, en 1895, y su primer director (y mentor de la primera política de adquisición que comenzaría con la colección del museo), Eduardo Schiaffino, responden a un modelo de país y actúan en consecuencia para formar lo que sería el “acervo simbólico de la nación”.

<sup>8</sup> El origen de los museos de arte data de las colecciones reales y de las colecciones privadas de la burguesía, que florece hacia el siglo XVIII como sector social predominante.



vista el propósito inicial de una institución como un museo de arte, evidenciarán un perfil de gestión diferente del que históricamente se reconoce.

Las nuevas tecnologías afectan la gestión del museo de arte contemporáneo. Un uso conciente de ellas permite el acercamiento del museo a un público históricamente esquivo: los jóvenes. La relación entre distintas instituciones y la Red comienza con la difusión de la Red misma. Como medio de difusión de actividades y colecciones, distribución de servicios y ventas de productos, Internet se evidencia como una plataforma privilegiada para los museos, generando un nuevo contacto entre el espectador y el artista. En la actualidad, los museos más importantes del mundo, pero también museos más pequeños, regionales, cuentan con un sitio Web en el que, con algunas diferencias, se puede encontrar información sobre funcionamiento del museo en su espacio físico (que incluye horarios de visitas, precio de entradas, medios de transporte), autoridades, historia del museo, historia del edificio que lo alberga (en caso de que lo amerite), visitas guiadas, actividades que se realizan, visitas virtuales a la colección o las muestras temporarias, calendario de eventos, informes del departamento de educación, novedades, la tienda del museo, etc. Sin embargo, el uso de tecnologías digitales ha planteado distintos problemas de definición, de derechos de propiedad, entre otros.

### **La importancia de la misión**

Los museos no pueden ser todo para todos, por lo que la estructuración y explicitación de una misión precisa, que además dé cuenta claramente de los recursos que le son asignados –o pueden conformar una estrategia de fondos–, se perfila como fundamental para una gestión organizativa eficaz.

La misión de un museo emana de su estatuto.

La influencia que ejercen las fuerzas del mercado impactan en dicha misión y la gestión general del museo: se desprende, entonces, la importancia de un estudio de público y del contexto inmediato de la organización. Para comenzar a pensar la problemática cabe preguntarse ¿Hacia dónde orientar un museo? ¿Hacia sus recursos humanos? Las decisiones se basan en la conveniencia de los recursos humanos y los contratos laborales ¿Hacia el contexto? Ofrecer únicamente aquello que la comunidad considera importante ¿Hacia el mercado? Lograr la mayor afluencia de público ¿Hacia la misión? Tener en cuenta al público pero no en desmedro de la experiencia educativa.

Se impone la necesidad de encontrar un espacio de armonía entre la institución, su misión e integridad y las fuerzas de mercado, sin rechazar una ni otro. En definitiva, buscar un equilibrio.

Para lograrlo, es necesario definir claramente la misión de la institución y entender cuál es su trascendencia.

La tarea de establecer la misión de la organización, aunque ardua, no es imposible y, como condición primera, debe garantizarse que el personal será parte fundamental de su construcción, no solo será comunicado.

Así, para establecer un equilibrio entre las fuerzas del mercado y la integridad y misión del museo deben tenerse en cuenta, entre otros, los siguientes indicadores:

- Asegurarse de que se fija, se comprende y se cumple una misión relevante
- Cerciorarse de que existe un equilibrio razonable entre la misión y las fuerzas económicas del mercado
- Garantizar el respaldo a la misión –especialmente el área relacionada con marketing–, no limitarse a buscar una mayor captación de público.

#### **El museo y su oferta de servicios**

La oferta de servicios de un museo pone de relieve algunos aspectos de la identidad de la organización; aspectos que, por otra parte, serán parte de su presentación ante el público y, si se encuentra coherentemente planificada, podrá conformar aquello que caracterice a la institución puertas adentro y puertas afuera brindando la posibilidad de mantener el público, generar nuevos visitantes y lograr mayor eficacia en la gestión del museo.

La oferta de servicios de un museo se basará en la combinación de cinco elementos básicos:

- Contexto del propio museo: arquitectura (exterior / interior) y el espacio asignado
- Objetos, colecciones y exposiciones
- Materiales interpretativos: carteles, textos, catálogos
- Programas del museo: conferencias, representaciones, actos sociales
- Servicios del museo: recepción, orientación, cafetería, tienda, áreas de descanso.

A estos cinco elementos podría agregarse la organización del tiempo, la experiencia y la actividad del público ya que, según señalan distintos observadores, la visita a un museo no se limita a ir a ver las exhibiciones sino que es más amplia e incluye la salida del hogar, el viaje hasta la institución, ser recibido, la visita en sí y la vuelta a casa. Si bien un museo no puede controlar todas las facetas de dicha experiencia, sí puede tenerlas en cuenta haciendo hincapié en el contenido de las exposiciones, sumando los servicios y las experiencias circundantes.

Hoy día, los museos deben tener en cuenta no solo la importancia, el atractivo y la investigación sobre sus colecciones sino también las actividades complementarias que convierten la visita al museo en una experiencia integral.

A partir de esta perspectiva, pueden analizarse tres enfoques de ofertas museísticas: las colecciones y exposiciones existentes, el desarrollo de nuevas ofertas, programas y ofertas y, por último, los servicios del museo.

### Las colecciones y exposiciones existentes

Oferta fundamental de la organización, debe ser preservada y administrada como prioridad básica. Teniendo en cuenta dicha colección, el personal del museo debería poder identificar qué es lo particular que posee dicho patrimonio y qué lo distingue del resto de los museos. Un museo nacional de arte puede tener una colección enciclopédica, cuando un museo más pequeño se caracterizará por colecciones especializadas<sup>9</sup> y un museo contemporáneo puede centrarse en un período específico del siglo XX o un estilo particular. Independientemente del patrimonio y el tipo de exposiciones que ofrezca un museo, el personal puede mejorar su diseño, la investigación e interpretación sobre las colecciones y su presentación. Los museos, si bien no son los únicos tipos de organizaciones, deberían tener en cuenta las siguientes directrices elaboradas por Robert Sullivan:

Acordarse del público. En el diseño de las exposiciones se deberá tener en cuenta al público visitante.

Las exposiciones, más que contar, muestran. Las muestran funcionarán mejor cuando están centradas en los objetos y las imágenes. El texto no debe ser extenso e innecesario.

Las exposiciones son provocadoras, no exhaustivas. El visitante debe ser provocado para querer averiguar más, por lo que no se necesita explicar todo lo que se sabe sobre un tema, lo cual se relaciona con la experiencia de aprendizaje.

*“Los educadores deben ser capaces de dotar a los visitantes de instrumentos para cuestionar la comprensión, el significado y la voz de los mensajes expositivos, aportando nuevas lecturas que proporcionarán una visión más amplia y crítica de la institución museística.” (Juanola y Colomer, 2005, 37)*

Una buena pregunta es mejor que una declaración. El aprendizaje no es lineal, por lo que una buena pregunta disparadora puede abrir un espacio de interacción.

Interacción, conexiones inesperadas, sorpresas e incluso humor.

Armonizar los medios con el mensaje. Es importante entender que las exposiciones son vías de aprendizaje multisensoriales y multimedia, que provocan y se centran en los objetos.

<sup>9</sup> Un ejemplo reciente en nuestro país es el museo *Casa del Japón*, en el que se exhibe una exhaustiva colección de arte contemporáneo japonés en una *minka*, casa de campo japonesa del siglo XVIII traída especialmente del Japón para ese fin.

Si tradicionalmente los museos han sido concebidos como templos en los cuales un *saber* expresado en el patrimonio se transmitía jerárquicamente, de arriba hacia abajo, el museo actual se expresa como un foro de presentación desde múltiples perspectivas. Al abrir la experiencia museística a las nuevas tecnologías, las exposiciones se han enriquecido con un abanico de posibilidades multimediales de información (desde pantallas interactivas, DVD, guías portátiles, etc.) aportando nuevas imágenes, sonido y bases de datos como información que apoya la exhibición.

Si bien el patrimonio suele sufrir pocas modificaciones en su contenido, la reinterpretación puede dar paso a nuevas muestras, muestras itinerantes o incluso, si el presupuesto lo permite, muestras con el agregado de obras en préstamo. Para poder llevar a cabo la tarea de interpretación patrimonial lo aconsejable es la conformación de equipos específicos capaces de plantear nuevas exposiciones, además de potenciar las ya existentes: un curador, un diseñador, un educador, un escritor, un especialista en público, comunicación y marketing.

Las actividades complementarias se presentan como una opción válida para enriquecer la experiencia del visitante: programas musicales, cinematográficos, teatrales.<sup>10</sup>

### Desarrollo de nuevas ofertas

El desarrollo de nuevas ofertas ayuda a los museos a mantener un público fiel a sus propuestas y a atraer nuevos visitantes. Por ende, las nuevas ofertas pueden planificarse en base a distintas segmentaciones de público: familias con hijos pequeños, jóvenes, turistas, parejas jóvenes, niños en edad escolar, solo por recortar algunos ejemplos.

Por otra parte, el conocimiento del público de expertos relacionados con el patrimonio del museo e incluso la posibilidad de recorrer las exposiciones con ellos genera una experiencia artística interpersonal e interactiva.

Las visitas concertadas al acervo patrimonial del museo que no se encuentra expuesto generan un espacio de intimidad con la institución, al igual que la organización de festivales que planteen una relación con la colección.

El problema que se plantea para el desarrollo de estas ofertas es la disponibilidad de presupuesto, por lo que los directivos y el personal deberían reflexionar periódicamente sobre el tipo de ofertas que ofrecen, enfocarse en la

<sup>10</sup> El Malba se ha posicionado como un referente cinematográfico, si bien no siempre la programación coincide con la exposición permanente o temporaria. El Museo Nacional de Bellas Artes ofrece un programa musical que suele acompañar algunas de las muestras temporarias de su Pabellón. El Museo Isaac Fernández Blanco, además del programa musical de los fines de semana (que no siempre coincide con la colección permanente) ofrece en temporada estival teatro del Siglo de Oro español en sus jardines.

misión de la institución y establecer, en base a los recursos disponibles para tal fin, cuáles podrán ser llevadas adelante y cuáles no, para que el trabajo sobre ellas resulte eficaz.

Por último, consideramos importante no olvidar que el monitoreo y la supervisión continuos de las ofertas de un museo permiten su mejora, su ampliación, su reestructuración, tendiendo a la captación del interés de nuevos públicos sin olvidar la importancia de revitalizar las exposiciones permanentes y plantear, en la medida de lo posible, nuevas exposiciones temporarias que refuercen la misión de la institución.

### **A modo de (breve) conclusión**

Podemos afirmar, siguiendo los lineamientos del pensamiento de R. Debray (1998) que la cultura occidental es predominantemente visual, por lo que las imágenes tienen poder y no son inocentes. Es así que, retomando el rol de investigación, interpretación y comunicación que define al dispositivo, los museos de artes visuales poseen –real o potencialmente– una importancia que excede las concepciones/discusiones que atraviesan su inscripción en el contexto social.

Aquello que los museos ofrecen, sus funciones, las políticas que determinan la selección de las exhibiciones y cómo estas son organizadas, condicionan aquello que P. Bourdieu señala como beneficios simbólicos de la apropiación de una obra de arte. Por su parte, el museólogo Rubén Darío Romani considera que el museo debería poder representar una imagen-Mundo construida a partir de la participación de los sectores sociales en una praxis democratizadora de la gestión del conocimiento y del uso y acceso a los medios de producción material y simbólica de la cultura que representan.

El museo de arte, entonces, navega entre estas dos posibles realidades en su quehacer: aquello que construye simbólicamente en una sociedad con diferencias/tensiones sociales profundas y el rol al que puede aspirar en esa misma sociedad a partir de una mirada crítica sobre dichas tensiones.

A partir del posicionamiento acerca de su rol, las discusiones sobre la incorporación de determinadas herramientas o no comenzarán a plantearse desde universos discursivos distintos y, tal vez, más abiertos y flexibles que permitan enriquecer el debate acerca de la relación entre los museos de arte y la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- BOURDIEU, P., *Las reglas del arte*, Barcelona, Anagrama, 2005.
- BOURDIEU, P., *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*, Barcelona, Taurus, 2006.
- BOURDIEU, P., KL. J. D. Wacquant, *Respuestas por una Antropología Reflexiva*, México, Grijalbo, 2002.
- BÜRGER, P., *Teoría de la vanguardia*, Barcelona, Península, 1997.
- DANTO, A., *El abuso de la belleza - La estética y el concepto de arte*, Buenos Aires, Paidós, 2005.
- DEBRAY, R., *Vida y muerte de la imagen. Historia de la mirada en Occidente*, Barcelona, Paidós, 1998.
- ECO, U., *La Definición del Arte*, Barcelona, Planeta-Agostini, 1985.
- JUANOLA, R y A. COLOMER, A., "Museos y educadores: perspectivas y retos de futuro", en Huerta, R y De La Calle, R (eds), *La mirada inquieta. Educación Artística y Museos*, Valencia, Universitat de Valencia, 2005.
- KOTLER, N. y Ph. KOTLER, *Estrategias y marketing de museos*, Barcelona, Ariel, 2001.
- MARCHAN FIZ, S., *El universo del arte*, Barcelona, Salvat Editores, 1981.
- MOORE, K., *La gestión del museo*, Gijón, Ediciones Trea, 1998.

**Publicaciones periódicas**

- BLAZWICK, I. y F. MORRIS, *Showing the twentieth century at the Tate Modern*, Tate Modern, London, 2000.
- OBRIST, H. U., *The museum of tomorrow*, Revista Tate Etc. #5, Londres, septiembre 2005.
- SAIEGH, D., *Continente vs. Contenido*, Revista Ñ, Año IV, Edición especial, Arte, Lo que vendrá. Octubre 2006

**Referencias electrónicas**

- BELLIDO GANT, M. I., *Museos virtuales y Digitales: nuevas estrategias de difusión artística*, Ultra periferia Digital, [Documento en línea] Textos Críticos, [Fecha de consulta: junio 2008]. Disponible en: <http://www.ultraperiferiadigital.com/textosdigitales/criticos/luisabellido.pdf>
- HAACKE, H., *Museos gestores de la conciencia*, Brumaria.net. [Documento en línea], Traducción Francisco Felipe [fecha de consulta: agosto 2008] Disponible en: <http://www.brumaria.net/erzio/publicacion/3/31.html>
- LIÑO GUBERT, S., *El Museo: su realidad contemporánea*. GC - Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. [Documento en línea]. Boletines. [fecha de consulta: septiembre 2008]. Disponible en: <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/GestionMuseos/SLianyo.pdf>
- MENSCH, M. van, *Modelos conceptuales de museos y sus relaciones con el patrimonio cultural y natural*. I Seminario Latinoamericano sobre Patrimonio Cultural. [Documento

### Tercera Parte

en línea]. Icom Argentina. [Fecha de consulta: noviembre 2008]. Disponible en: [www.covicom.org.ar/files/snippet.php?application=application/AcroRd32&fileName=Modelos.pdf](http://www.covicom.org.ar/files/snippet.php?application=application/AcroRd32&fileName=Modelos.pdf)

PADILLA, P., *Gestión de museos*. GC - Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. [Documento en línea]. Boletines. [fecha de consulta: agosto 2008]. Disponible en: <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/GestionMuseos/PPadilla.pdf>

WITCOMB, A., *The End of the Mausoleum: Museums in the Age of Electronic Communication*, Conferencia “Museos y la Web”. [Documento en línea]. Archimuse. [Fecha de consulta: julio 2008]. Disponible en: <http://www.archimuse.com/mw97/speak/witcomb.htm>

## LA ORGANIZACIÓN ESCÉNICA VISTA DESDE LA ÓPTICA DE LA PRODUCCIÓN

*Gustavo Schraier*

El objetivo de este texto es ofrecer una serie de reflexiones sobre determinados aspectos de las organizaciones culturales dedicadas a las llamadas Artes Escénicas o *Performáticas* como lo son la complejidad y singularidad de estas organizaciones o la naturaleza, características y condiciones de las producciones que estas llevan adelante.

En ese sentido, me parece importante destacar que estas observaciones no pretenden ser más que eso, observaciones, realizadas como un primer abordaje teórico a un tema poco estudiado en la República Argentina.

### **Lo complejo y lo singular en las organizaciones escénicas**

Aunque no existen teorías unívocas al respecto, podríamos expresar que una organización escénica es una entidad compleja y singular, que está integrada por un entramado de personas que –de forma coordinada y mediante una serie de recursos económicos y materiales– intervienen en la creación, gestión y producción de proyectos artísticos contribuyendo con diversas prácticas artísticas, técnicas y administrativas para alcanzar un objetivo específico y predeterminado que, en el caso de estas organizaciones, es en esencia la materialización de esos proyectos en productos artísticos.

En ese sentido, se debe comprender que, más allá de las particularidades de cada proyecto o de la naturaleza, características y condiciones de cada producción, aquel intento de las organizaciones escénicas por lograr dicho fin se suele complementar, en la mayoría de los casos, con el anhelo de que sus productos artísticos sean vistos por la mayor cantidad de público posible, de que permanezcan en cartel durante un período prolongado y, finalmente de que, considerando los altos costos de cualquier montaje escénico, no solo se pueda recuperar lo invertido en su producción sino que se puedan generar ganancias.

*¿Por qué consideramos que una organización escénica es una entidad compleja y singular?*



Porque, a diferencia de otro tipo de organizaciones con procesos productivos rutinarios, continuos y/o en serie, la organización escénica basa su funcionamiento en la creación, gestión, producción y exhibición de proyectos artísticos –siempre novedosos, cambiantes y diversos–, por lo cual, la mayoría de las veces, debe adecuar su estructura operativa y el encuadre de sus procesos de producción conforme a las necesidades particulares de cada uno de los proyectos que decida emprender.

Porque toda organización escénica brinda esencialmente un servicio cuya prestación culminará cuando el producto artístico de esa organización escénica y el usuario de ese producto –consumidor, público, espectador, etc.– entren en contacto. “[...] Todas las actividades realizadas con anterioridad son exclusivamente formas de organizar la producción de ese servicio. Este hecho tiene una gran importancia ya que altera la secuencia más extendida, que es la de la producción industrial, e introduce dificultades como la discontinuidad de las acciones, tiempos de espera, financiación, empleo intensivo de personal, menor productividad, formas de hacer tangible el servicio a los clientes, comercialización de una promesa de actividad, etc. [...]”<sup>1</sup>

Porque así como es imposible encontrar dos personas iguales, lo mismo sucede entre una y otra organización escénica. Y serán disímiles entre sí aunque promuevan el mismo tipo de proyectos, aunque se encuentren encuadradas en el mismo sistema productivo, aunque sus dimensiones, estructuras, actividades y funciones sean parecidas y aunque persigan fines en apariencia similares.

En la República Argentina coexisten organizaciones escénicas muy heterogéneas con distintas características, diversos modos constitutivos, de gobierno y de administración, con variadas formas de promover, gestionar, producir y presentar sus productos artísticos y con diferentes ciclos de vida. Organizaciones grandes, medianas y pequeñas. Públicas y privadas. Profesionales o amateur. Con teatro propio o sin él. Con fines comerciales o con fines artísticos o culturales. De larga trayectoria o de corta vida. Pequeñas agrupaciones alternativas promovidas, autofinanciadas y autogestionadas por los propios artistas, elencos y/o compañías medianas impulsadas y sufragadas por empresarios privados y otras, pertenecientes a grandes organismos públicos, cuyas producciones son sostenidas económicamente por el Estado.

Porque algunas organizaciones escénicas “[...] crean, producen y distribuyen ellas mismas su repertorio, mientras que otras cuentan con especialistas para distribuir el producto que han creado y producido [...] Además, una orga-

<sup>1</sup> Miguel Ángel Pérez Martín, *Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo*, Madrid, Fundación Autor, 2007.

nización puede desarrollar la única función de distribuir una obra sin participar en absoluto en su creación y puesta en escena [...]”.<sup>2</sup>

Porque, a diferencia de las empresas o industrias, una organización escénica no requiere de una infraestructura teatral propia para existir. Es más, la mayoría de lo que denominamos organizaciones escénicas en la República Argentina, con excepción de las organizaciones teatrales públicas y algunas empresariales privadas, no cuentan con su propia infraestructura teatral sino que tienen que convenir distintos tipos de acuerdos económicos con los propietarios o arrendatarios de salas o auditorios para montar sus productos artísticos.

Porque, exceptuando a las organizaciones teatrales públicas, en general el “ciclo de vida” –específico y usualmente acotado– de toda organización escénica, como las llamadas compañías o elencos cooperativos, estará determinado por la duración y/o el suceso que genere el producto artístico que haya materializado.

Es decir que, salvo las mencionadas en primer lugar, el resto o la mayoría de las organizaciones escénicas se organizan a partir y en torno de la génesis de un proyecto artístico que gestionan, producen y, una vez materializado, explotan hasta la finalización de la temporada de representaciones. Habiendo culminado este ciclo, la organización escénica como tal frecuentemente se disuelve, necesitando cada nuevo emprendimiento artístico la constitución de una nueva sociedad o de buena parte de esta.

Y, finalmente, por el carácter preindustrial o artesanal –único e *irreproducible*– de cada uno de los productos artísticos que elaboran “[...] porque no son reproducibles técnicamente, aunque sí repetibles. En otras palabras, las máquinas no han podido sustituir el trabajo de los artistas. A diferencia de lo que sucede en cualquier industria, en la que el trabajador es un medio para la producción de un bien, en las artes escénicas el trabajo del artista es un fin en sí mismo. No hay intermediarios entre la materia prima y el producto final, sino que es el mismo actor quien, a través de su voz y de sus movimientos, se convierte en el producto artístico final [...]”.<sup>3</sup>

### **Naturaleza, características y condiciones de la producción escénica**

Veamos cada uno de estos tres aspectos por separado. Con “naturaleza” me refiero a la génesis, al origen de una producción escénica que se manifiesta,

<sup>2</sup> Francois Colbert y Manuel Cuadrado, *Marketing de las Artes y la Cultura*, España, Editorial Ariel S.A., 2007, p. 17.

<sup>3</sup> Tania Cruz y Natalia Nollenberger, Fragmento extractado de la ponencia “Alternativas frente a las restricciones económicas en las artes escénicas. El caso del teatro de Montevideo” enmarcada en el trabajo de investigación “Economía de la Cultura: desafíos de una disciplina incipiente” realizado para la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República, Montevideo, 2003.

obviamente, con la gestación de un proyecto artístico. Sin embargo, sabemos que no todos los proyectos surgen del mismo modo por lo que, para entender un poco más de la naturaleza de una producción escénica, resulta importante preguntarse quiénes promueven el proyecto, de qué forma lo hacen y qué objetivos intentan alcanzar.

Por ejemplo, un proyecto puede ser promovido por el director artístico de un teatro público, por un empresario del teatro privado, por un director, autor o colectivo de actores de una agrupación independiente o alternativa, etc. Cada uno de estos promotores impulsará proyectos artísticos diferentes, lo hará de maneras diferentes y perseguirá objetivos diferentes.

En ese sentido, las distintas paternidades que pueden llegar a tener los proyectos, sus distintas naturalezas, son las que determinarán luego las propiedades del proceso de producción posterior que llevarán adelante las organizaciones escénicas.<sup>4</sup> Esas mismas propiedades son las que, en consecuencia, nos permitirán encuadrar a aquellas en la lógica particular y distintiva de cada uno de los diferentes “modos” o “sistemas de producción escénica”, como prefiero llamarlos.

Estos distintos sistemas tendrán, a su vez, una serie de rasgos productivos propios, singulares e identificables que son los que denomino “características” de la producción. Que se evidencian, entre muchos otros aspectos, en la particularidad de los proyectos, géneros o estilos teatrales que deciden promover, en los modos de creación, gestión, producción y explotación que asumen, en las formas que eligen para constituirse y/u organizarse, en el tipo de relaciones laborales y económicas que establecen, en las fuentes de financiación a las que recurren, en las diversas legislaciones que los regulan, en los variados públicos y circuitos de exhibición a los que apuntan y, sobre todo, en sus objetivos específicos y distintivos.

Podemos señalar que en la República Argentina existen dos grandes sistemas de producción escénica sobre los que me voy a extender. Ellos son el sistema de producción público y el sistema de producción privado, que están o suelen estar, a su vez, integrados por otros subsistemas.

I

En el caso de la producción pública, aquella dependiente económica, financiera y culturalmente de las distintas instancias gubernamentales, distinguimos un nivel nacional, uno provincial o estadual y uno municipal.

A grandes rasgos, los objetivos de este sistema podrían definirse como la promoción, producción, exhibición y difusión de una amplia oferta de proyectos

<sup>4</sup> Nombro así tanto a las instituciones de teatro públicas, empresas y compañías estables o formales como a las agrupaciones o elencos que llevan adelante un único proyecto escénico.

artísticos (englobados usualmente en una programación anual) cuyo propósito o misión es la de brindar un servicio cultural a la comunidad a la que sirven y de acuerdo con políticas emanadas de los distintos Ministerios, Secretarías o Subsecretarías de Cultura Oficiales de las que dependen.

En la República Argentina, las organizaciones escénicas que conforman cada uno de estos subsistemas de producción pública suelen poseer infraestructuras escénicas –propiedad del Estado en sus distintos niveles de Gobierno– en los que pueden albergar más de una sala o auditorio. Sus teatros, sobre todo los radicados en capitales o grandes ciudades, acostumbran estar bien provistos técnicamente. Sus aforos suelen oscilar entre las 200 y las 3000 butacas y, a veces, más.

En general, los presupuestos públicos destinados a la cultura les suelen permitir a muchas de estas organizaciones soportar económica y estructuralmente la superposición de grandes y variadas producciones con elencos numerosos, hecho que, al mismo tiempo, los distingue de los otros sistemas de producción.

Es común, también, que estas instituciones sin fines de lucro tengan políticas diferenciales de precios, lo que facilita el acceso a un importante número y variedad de públicos provenientes de distintos sectores de la sociedad.

Prácticamente la totalidad de los productos artísticos que se presentan en sus distintos escenarios suelen ser de producción propia e integral. La excepción a esto suele darse en la mayoría de los teatros públicos de provincias o de pequeñas ciudades del interior del país en donde lo que prima suele ser la exhibición de producciones de terceros –el estado como “empresario de paredes” exclusivamente– o la presentación de actividades extra teatrales como actos políticos, sociales, culturales y/o escolares.

El organigrama de la mayoría de estas organizaciones escénicas –con rígidas estructuras jerárquicas– suele estar regido por una tríada compuesta por un Director General y Artístico, uno de Administración y uno de Técnica. A ellos se puede sumar, en ocasiones, un Director de Producción.

El primero, el Director General y Artístico, es quien determina, entre otras cosas, el funcionamiento general de la institución y, principalmente, los proyectos escénicos que se vayan a encarar durante el año, los que terminarán definiendo el perfil de la programación artístico-cultural de la entidad a su cargo.

Los teatros públicos de la Ciudad de Buenos Aires y algunos pocos del interior del país suelen contar con una plantilla de personal estable que se desempeña principalmente en las áreas técnicas, administrativas y de producción artístico-ejecutivas, debiendo contratar usualmente a los distintos intérpretes, directores, coreógrafos y diseñadores creativos para cada uno de los proyectos teatrales que decidan emprender.

Estas contrataciones –casi siempre temporarias y sin relación de dependencia laboral– se establecen por un período determinado que suele ser de dos a tres meses de ensayos y de tres a cuatro meses de temporada, usualmente, todos remunerados.<sup>5</sup>

La excepción a esta modalidad de contratación la suelen tener algunos teatros públicos de la Argentina que cuentan en su nómina, además, con lo que se denominan Cuerpos Artísticos Estables como las Orquestas, Coros, Compañías de Ballet o de Danza Contemporánea. Esto se da, sobre todo, aunque no exclusivamente, en ciertos teatros dedicados a la Lírica.

Se observa que muchas de estas organizaciones escénicas de carácter público suelen guardar entre sí ciertas similitudes en sus formas de administración, gestión y producción, lo que, paradójicamente, propicia en muy pocos casos, y de forma muy esporádica, la coproducción con instituciones similares del extranjero o las de la misma Ciudad de Buenos Aires, con sus equivalentes de provincias o de municipios del interior.

Las diferencias, por el contrario, suelen radicar en la línea y especificidad de los perfiles de su programación anual que podrán ir desde el teatro de prosa a la lírica, de los grandes clásicos a la experimentación y la vanguardia, de los textos nacionales a los iberoamericanos o universales, de la danza clásica a la contemporánea, etc. Este aspecto suele condicionar, entre otras cosas, la composición de los públicos a los que intentan satisfacer sus amplias y variadas programaciones artísticas.

Cabe destacar, sin embargo, que existen enormes contrastes entre los teatros públicos radicados en muchas de las capitales de provincia y los que se encuentran distribuidos en las localidades más pequeñas del interior del país.

Verificamos grandes diferencias, sobre todo, en los siguientes aspectos: edilicios (condiciones infraestructurales, cantidad, dimensiones y aforo de las salas), organizativos (estructura, nóminas de personal, condiciones laborales), presupuestarios (control y capacidad administrativa y financiera), legales (leyes y normativa cultural, marcos legales), técnicos (estado, calidad y cantidad de equipamiento, escenarios, capacidad operativa), de gestión y producción (conocimientos, metodología, recursos), servicios (uso y destino de salas o escenarios, satisfacción de la audiencia) y de programación (variedad y diversidad, exhibición por sobre producción).

Dentro de este mismo sistema de producción, ubicaríamos finalmente un subsistema conformado por otros organismos que suelen orbitar en la esfera pública como los que se dedican, estacionalmente, a la dirección, organización

---

<sup>5</sup> Existen excepciones en cuanto a la duración de las temporadas de estos teatros ya que en ciertas provincias o ciudades del interior de la República Argentina no existe el suficiente público para cubrir más que dos o tres funciones en total.

y producción de festivales, muestras o encuentros escénicos locales, regionales o internacionales. Aquí también incluiríamos a la gran mayoría de los numerosos Centros Culturales y Casas de Cultura –desperdigados por cientos de municipios–, en los que la producción de proyectos escénicos no constituye su razón de ser sino que implica una acción más dentro de una política de programación con una extensa gama de expresiones culturales, artísticas y educativas que estos promueven.

## II

En el caso de la producción escénica privada, bastante más compleja en su heterogeneidad y disimilitud de fines y modos productivos, suele estar conformada por un subsistema empresarial, uno alternativo y uno que denomino de inversor ocasional que, en este texto, dejaré de lado, primero porque existen pocos registros de sus trabajos y, segundo, porque su volumen de producción es francamente poco representativo entre todo lo que se produce en la República Argentina.

El subsistema de producción escénica privada del tipo empresarial suele estar compuesto por:

Sociedades comerciales constituidas por empresarios y/o empresas de teatro y espectáculos, la mayoría de larga trayectoria en el medio, que invierten y arriesgan capital propio o se asocian con terceros o con *sponsors* para financiar producciones escénicas a nivel profesional. El objetivo específico y distintivo de este subsistema de producción es el lucro, la rentabilidad económica; esto es, las artes escénicas pensadas como negocio y enfocadas directamente hacia el mercado. De ahí que a este subsistema se lo caracterice y conozca popularmente como de teatro comercial.

Muchos de estos empresarios o empresas de teatro y espectáculos suelen ser, también, propietarios o arrendatarios de salas de gran capacidad o aforo (de entre 400 y 6000 localidades aproximadamente) en donde suelen realizar producciones propias o asociados con terceros. En ocasiones, según sea el caso, actúan además como “dueños de paredes”, rentando las salas de su propiedad para diversos fines como la exhibición de espectáculos de otros empresarios o bien para la presentación de grandes congresos y eventos de distinto tipo.

La mayoría de estos teatros o auditorios suelen encontrarse concentrados en capitales o en grandes ciudades del interior del país. Es interesante observar que muchas producciones de este subsistema privado suelen rentar, para sus giras por determinadas provincias o pequeñas ciudades del interior, teatros o centros culturales de carácter público ya que dichas poblaciones no suelen contar con otro tipo de infraestructuras escénicas disponibles ni de grandes aforos.

En cuanto a lo organizacional, la mayoría de los empresarios privados suele contar con dotaciones mínimas de personal de producción (básicamente, productor ejecutivo, un par de administrativos y dos o tres técnicos estables), por lo que con cada nuevo emprendimiento escénico que decidan desarrollar deben contratar –de forma temporaria– a la totalidad de los profesionales artísticos, creativos y técnicos que se requieran. En el caso de los empresarios que, además de producir espectáculos, administran sus propias salas se suman a sus presupuestos una serie de costos fijos y estructurales como los salarios de los gerentes, taquilleros, acomodadores, personal de mantenimiento, seguridad y limpieza.

La mayoría de los empresarios sudamericanos suelen participar activamente en cámaras patronales que los reúnen y representan, entre otros, ante los distintos estamentos gubernamentales y los diferentes sindicatos del sector. Es justamente con estos últimos con quienes acuerdan las pautas laborales y salariales que regirán la actividad, reconocidas en Convenios Colectivos de Trabajo (y sus distintas actualizaciones paritarias) suscriptos entre aquellas Cámaras Empresarias y los distintos Sindicatos. Es común que las producciones de este subsistema se ensayen dos meses como máximo, por los altos costos laborales. Aunque, todo hay que decirlo, existen numerosísimos espectáculos del teatro comercial que se han montado de la noche a la mañana.

Otra de las semejanzas, entre los empresarios del país, sobre todo los que desarrollan su actividad en las capitales o en las principales ciudades de la Argentina, reside en que sus espectáculos suelen estar encabezados por figuras mediáticas o televisivas que les permitan arrastrar la mayor cantidad de público posible, ávidos de ver de cerca a sus queridas figuras. En estos casos, suele ser habitual, también que, en lugar de pagar un salario fijo a estos actores protagónicos, se los asocie con un porcentaje de la taquilla.

Aunque, por lo antes expuesto, podría parecer que todos los empresarios de teatro y espectáculos responden a los mismos criterios mercantiles, a los mismos modos de gestionar, producir y exhibir espectáculos, veremos que presentan similitudes solo en lo general y diferencias en lo particular del negocio escénico.

Uno de los mayores contrastes suele radicar en las distintas propuestas de entretenimiento que abordan para promover, producir y/o explotar que van desde las vistosas y franquiciadas comedias musicales de Broadway –con numerosos elencos– o los grandes recitales –principalmente con estrellas del rock y pop internacional– hasta obras de teatro de mediano formato (comúnmente comedias o comedias dramáticas con pequeños repartos), teatros de revistas, espectáculos humorísticos y/o musicales o del tipo unipersonal.

Más allá de que, como ya señalamos, todos los empresarios o empresas de teatro y espectáculos del país orientan sus acciones directamente hacia el mercado de consumidores, otra diferencia entre ellos suele residir justamente en

los modos que utilizan para satisfacer –con mayor o menor suerte– las demandas del público. Coexisten, en este subsistema de producción escénica, empresarios que hacen uso de las modernas técnicas de *Arts Marketing* –aprendidas en EEUU o Gran Bretaña– con otros que, aunque están familiarizados con estas herramientas, aborrecen de ellas y/o prefieren seguir basándose tradicionalmente en su intuición, oficio o experiencia.

## II B

El más reciente de todos los subsistemas de producción escénica,<sup>6</sup> el más complejo de desentrañar por sus múltiples facetas y objetivos es, sin lugar a dudas, el que se conoce históricamente como independiente y al que, hoy en día, se suele denominar como “alternativo” por sus novedosos y característicos modos de gobierno, gestión y producción diametralmente contrapuestos a los dos sistemas hegemónicos ya descritos.

No obstante, estas cualidades que, en Argentina, parecen distinguir y unificar a la totalidad de las organizaciones escénicas sin fines de lucro que componen este subsistema, no reflejan, a ciencia cierta, la riqueza, diversidad y heterogeneidad de este sector en el que convivirán, por ejemplo, grupos teatrales estables de larga, larguísima trayectoria con infinidad de elencos que se constituyen y disuelven en torno de la vida de un único proyecto escénico; compañías que son impulsadas, regidas y sufragadas por un director con muchas otras en las que todos sus componentes promueven, dirigen y financian colectivamente los montajes; agrupaciones unidas por sólidos lazos de afinidad estético-artística con aquellas otras en las que sus integrantes solo se reúnen, de modo oportunista, para hacer una obra para niños durante las vacaciones de invierno; organizaciones alternativas profesionalizadas o semiprofessionalizadas con algunas decididamente opuestas (por ideología) a la más mínima idea de profesionalización. Colectivos teatrales con sala propia, concesionada o sin ella. Grupos subvencionados o parcialmente subvencionados por el Estado y grupos con total independencia económica.

Esta diversidad y heterogeneidad también se verifica en relación a los objetivos de las numerosas organizaciones escénicas de este subsistema y a la naturaleza de sus muchos proyectos artísticos. Aunque es ciertamente difícil encontrar un objetivo unívoco en aquellas, podemos coincidir en que mayoritariamente suelen perseguir fines vinculados a lo artístico, a lo experimental, a lo ideológico, etc.

<sup>6</sup> El origen de este subsistema se puede ubicar, tentativamente, a finales del siglo XIX en Europa y hacia la década de 1930 del siglo pasado en América, con nuevas formas de interpretación, de dirección y de producción, entre otras, experimentadas en los primeros Teatros de Arte (y muchos de sus posteriores derivados: libre, experimental, de vanguardia, etcétera).



En cuanto a la naturaleza de sus producciones, paradójicamente, resultan ser los directores y/o los autores quienes, en mayor medida, terminan promoviendo los proyectos. En menor proporción, los impulsan de forma conjunta todos los componentes de un colectivo. Muy ocasionalmente, algún intérprete.

Con respecto al tipo de proyectos artísticos que usualmente promueven estas organizaciones escénicas encontramos desde textos dramáticos preexistentes a creaciones colectivas, de dramas clásicos o naturalistas a la más pura experimentación o mixtura de géneros, de rituales tradicionales y antropológicos a la vanguardia y al uso de nuevas tecnologías, de proyectos con fuerte carga ideológica y/o política a propuestas más ligeras y convencionales, etc.

Ahora bien, no todo en este subsistema resulta ser tan variopinto ni tan multiforme. Las similitudes son muchas, también. Es interesante observar que, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones escénicas alternativas de la Argentina suele adoptar muchos de los mismos preceptos de funcionamiento que, hace sesenta y tantos años, dieron origen, impulso e identidad al Movimiento Teatral Independiente allá por 1930, basados en “[...] la cooperación, la organización democrática, la independencia del empresario y el control de la producción y de la distribución por los propios creadores-trabajadores del teatro”,<sup>7</sup> aunque, claro está, en algunos casos, adaptándolos a los diferentes contextos y, sobre todo, a los tiempos que corren.

Tal vez uno de los rasgos más valiosos, coincidentes y característicos que heredaron de aquel movimiento sea la puesta en práctica de un modelo de “autogestión” propio de este subsistema en el cual “[...] las relaciones internas en los grupos dejan de ordenarse por la jerarquía o la división del trabajo por especialización y pasan a tener una base de producción colectiva y de realización de tareas específicas a través de subgrupos integrados. Todos en el grupo participan, en la medida de lo posible, de todas las etapas del proceso de creación [...]”.<sup>8</sup>

Otra de las particularidades heredadas, en este caso una mezcla entre fortalezas y debilidades, es el funcionamiento económico del tipo “cooperativo”.

Personalmente considero como una fortaleza este modo de distribución de ingresos y egresos colectivizado, ya que suele ser la única opción a la que pueden recurrir para producir tanto los directores, intérpretes y/o técnicos que recién se inician en la actividad como aquellos creadores ya consolidados que, a pesar de laborar profesionalmente en los otros sistemas de producción, encuentran en este subsistema el tiempo y el espacio ideales que les permite la suficiente libertad creativa para la experimentación y la búsqueda de estéticas y/o poéticas particulares. No podemos olvidarnos de que, bajo este subsistema, han surgido

<sup>7</sup> Pedro Espinosa, *Influencia de las formas de producción en el producto teatral*. Espacio de crítica e investigación teatral, Año 2, Nº 2, abril, Fundart, Buenos Aires, 1987, p. 103.

<sup>8</sup> André Luiz Antunes Netto Carreira, *Centro de Artes*, Universidad del Estado de Santa Catarina, Brasil, 2002, p. 17.

muchos de los espectáculos más innovadores de la escena contemporánea de la República Argentina y, quizás, de toda Sudamérica.

Por el contrario, este mismo funcionamiento económico tiene su gran debilidad en la obligación que suele imponer a los integrantes de estas organizaciones escénicas de participar de la actividad en carácter de “capitalistas” y “trabajadores” simultánea y, hasta casi diría, esquizofrénicamente, lo que origina la famosa “autoexplotación”.

Cualidad que, al final de la temporada de funciones, al computarse lo que cada uno recibió como remuneración exigua y simbólica, suele dejar a los componentes de la mayoría de estas cooperativas, sino a todas ellas, con la triste y resignada sensación de que terminan “pagando por trabajar”.

Y más, mucho más aún se siente aquella desazón, si tenemos en cuenta que este tipo de proyectos “[...] se apoya en experiencias íntimamente ligadas a la valoración del proceso por encima del producto. Se trata de obras inconcebibles en otros sistemas: obras que llevan uno o dos años de ensayo [...]”.<sup>9</sup> Ensayos que, como es obvio y por las características económicas de las cooperativas, tampoco son remunerados.

Esto último nos lleva a pensar brevemente en la problemática que viven a diario las organizaciones escénicas alternativas del país, que se vio paliada en parte por las subvenciones o subsidios a la producción de obras, a la actividad de grupos estables o a la compra de infraestructuras y equipamientos que se les otorgan, directa o indirectamente, a través de distintas instituciones gubernamentales de fomento.

Sin embargo, y más allá de los presupuestos públicos destinados a la cultura o de las políticas de distribución equitativa y federalista de algunos de aquellos organismos públicos, la ayuda económica que efectivamente terminan recibiendo las cada vez más numerosas agrupaciones alternativas de la Argentina, no les suele alcanzar más que para afrontar entre el 25 y el 35% de los costos de sus producciones, lo cual termina limitándolos artística y técnicamente.

No quisiera concluir con este complejo y multifacético subsistema de producción escénica sin destacar a los que suelen ser sus dos modelos organizacionales más comunes en la región:

Por un lado, las formaciones más sencillas, poco profesionalizadas y, por qué no decirlo, muy informales ellas, suelen ser los elencos cooperativos, sociedades transitorias constituidas, principalmente, por intérpretes y director que, funcionando casi siempre de forma precaria y sin ningún tipo de personería jurídica ni marco legal que las ampare, se agrupan para llevar adelante una única

<sup>9</sup> Rafael Spregelburd, “Lo interesante de un teatro irreplicable”, Artículo publicado en el libro Escenas Latino-Americanas, compiladora Halima Tahan, Ediciones Artes del Sur, 1ª edición, 2006, Argentina, p. 21.

### Tercera Parte

producción escénica en salas que les prestan organismos estatales o en pequeños teatros privados que rentan para la ocasión. Una vez exhibido su producto artístico, durante una temporada usualmente corta de una semana a dos o tres meses (y sin importar sus resultados económicos), estos elencos frecuentemente se disuelven, de ahí lo de sociedades transitorias o accidentales.

Este es el modelo de organización y producción alternativa más popular en la Argentina y en toda Sudamérica y, por ende, el que mayor cantidad de productos artísticos suele generar a nivel regional medido en relación a la suma de todo lo que producen los sistemas de producción escénica hegemónicos. En Argentina, por ejemplo, se constituyen alrededor de 600 sociedades accidentales por año, según datos aportados extraoficialmente por el sindicato de actores.

Por el otro, aparecen una serie de organizaciones escénicas más profesionalizadas. Son los grupos o compañías estables conformadas, mayormente, por un número limitado de intérpretes y técnicos fijos bajo la égida de un director, coreógrafo y/o autor. Es común, también, que en estos colectivos participen algunos especialistas de forma permanente, como diseñadores de escenografía, vestuario, iluminación, productores ejecutivos, etc.

A diferencia de las sociedades transitorias, en estas agrupaciones estables se suelen constatar los siguientes aspectos: una coherencia ideológico-estética, una mística de trabajo grupal, un fuerte sentido de pertenencia e identidad, una intención de trascendencia en el tiempo, un modo de organización y administración algo más formal y, sobre todo, un sólido criterio colectivo en el que el proyecto artístico del grupo suele ser el grupo mismo y no las obras que producen.

Otro aspecto fundamental que distingue a muchas de estas compañías estables suele ser la posesión o arrendamiento de pequeñas salas y espacios teatrales no convencionales, lo que los convierte no solo en organizaciones productoras sino, también, en empresarios de paredes.

Usualmente, sus teatros se adaptan en locales de dimensiones reducidas, galpones o viejas casas de familia, reciclados, de entre 40 y 300 localidades, conseguidos con mucho esfuerzo y tesón de su parte y, en ocasiones, con algún apoyo del Estado.

Estas pequeñas salas teatrales les proporcionan el escenario ideal y exclusivo para experimentar y materializar sus variados productos artísticos, un espacio que les puede aportar beneficios adicionales por la renta de sus salas para actividades externas y, fundamentalmente, un lugar de pertenencia e identidad grupal.

### Conclusiones

Para finalizar con este trabajo, expresaré brevemente a qué llamo “condiciones” de la producción escénica. Denomino así al conjunto de factores internos

y circunstancias del entorno que pueden llegar a afectar a las organizaciones escénicas –directa o indirectamente, en general o en particular– influyendo en el desarrollo de sus procesos productivos o bien en la comercialización de sus productos artísticos.

Está claro que los factores estarán intrínsecamente relacionados con la naturaleza y las características productivas de las organizaciones, pertenezcan al sistema que pertenezcan, por lo que no me extenderé sobre estos aspectos que ya fueron señalados ampliamente.

En cuanto a las circunstancias del entorno, puedo resumir expresando que conforme al momento y al lugar –al cuándo y al dónde– en el que las organizaciones escénicas desarrollen su actividad productiva o exhiban sus productos artísticos, se encontrarán inmersas en un contexto social, político, económico y cultural, diferente y característico, que las condicionará.

En ese sentido, se hace obvio comprender que los distintos y, muchas veces inestables, contextos regionales –sobre todo los políticos y económicos– no impactarán del mismo modo y al mismo tiempo a un teatro radicado en una gran metrópoli del país que a uno situado en un pequeño y alejado municipio del interior profundo, a una organización grande que a una pequeña, a una organización de carácter comercial que a una sin fines de lucro, a un empresario que invirtió millones que a un elenco cooperativo sostenido con la subvención del Estado, a una producción que recién se inicia que a una que ya está promediando su temporada de funciones.

En definitiva, son diferentes contextos, entornos y realidades que condicionarán a todos los artistas, creadores, técnicos, gestores que, en este vasto, heterogéneo y contradictorio país que llamamos Argentina, se enfrentan, día a día y con mucho esfuerzo, pasión, sudor y lágrimas, a esa continua carrera de obstáculos que suele ser la gestión y la producción escénica.

Cuarta Parte  
**LAS INDUSTRIAS CULTURALES**



## LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN DEBATE\*

Norberto Luis Griffa

Someter a debate las industrias culturales implica, primero, que nos preguntemos qué es hoy una industria cultural. Pero, si se considera que en la raíz de este fenómeno social se encuentran también imbricadas la sociedad y la vida del hombre del siglo XX y su proyección en el siglo actual, estamos obligados al mismo tiempo a remitirnos a la situación originaria que permitió pensarlas y nombrarlas.

Las industrias culturales, en tanto objeto de estudio, representan un tramo de la cultura ligado a la transmisión de valores simbólicos, a la configuración del imaginario y del cuerpo físico del hombre a través de una tecnología mecánico-reproductora o mediante sistemas informático-digitales. Hablamos de cine, de televisión, de edición de música y de textos. Y en este concepto está implícito el cambio en la forma de producción del hombre fabricante y en sus formas sociales de vida. Es el traspaso de una sociedad industrial a una sociedad de la información.

La expresión industrias culturales todavía nos hace cierto ruido, como si se hubiesen unido dos términos que tienden a fines y prácticas diferentes. En rigor, nos hace ruido porque el concepto “industria” está ligado al proceso económico, a la transformación de una determinada materia prima, mientras que “cultura” devino en un término centrado en la actividad espiritual del hombre.

Persiste todavía, en esta división, un fuerte resabio de la tradición occidental que separa materia y espíritu. Pero si antes el problema era cómo la materia se elevaba al plano del espíritu, hoy la cuestión pasa por cómo el espíritu del hombre se encarna en la materia, se apodera de ella, la transforma y hasta la destruye.

La “industria”, en todo caso, como forma artificial de producir un objeto, es ciertamente la actividad característica de la especie humana, en tanto especie fabricante. No en vano hablamos de *homo faber*, del hombre que pasa del uso de

---

\* Este trabajo desarrolla conceptos vertidos en una conferencia dictada en la Academia Nacional de Educación el 15.9.09, que será publicada en el Boletín de la Academia durante el 2010.

la mano a las herramientas, de las herramientas a las máquinas y, siguiendo la periodización de Flusser (1993, 51), de las máquinas a los aparatos. La revolución industrial, en la que la tecnología estaba representada por el instrumento “máquina”, significó la aplicación de conocimientos científicos para activar fuerzas (desde el vapor a la energía electromecánica) que permitieran, a su vez, la producción de objetos en un sistema seriado, mecanizado y masivo: 1) La producción en serie permite la obtención de objetos iguales y por lo tanto fungibles, intercambiables y reemplazables unos por otros; 2) la mecanización reemplaza asimismo funciones humanas y acelera los procesos de producción hasta llegar a los niveles de velocidad extrema de nuestra vida actual; y 3) lo masivo extiende el mercado a niveles impensables. El criterio de producción comienza a ser pensado en el sentido de expansión del mercado de consumidores.

La relación simétrica entre industria y mercado es un eje fundamental desde el comienzo de la Revolución Industrial. Mayor consumo = mayor producción; menor costo = mayor ganancia. Esta relación mercado-producción adquiere en la actualidad características muy diferentes. Vale la pena mencionar algunas de las consecuencias implícitas de este modelo de producción, como por ejemplo el sentido que adquieren en él los conceptos de “perfección”, “igualdad” y “homogeneidad”. Producir es reproducir. Reproducción infinita de lo mismo. Un mínimo de diferencia es error. El error es siempre una catástrofe para la serie. La máquina se hace el centro. Y el operario o el obrero, que debe funcionar con el ritmo automático de la máquina, se transforma también en una entidad fungible, a diferencia del artesano, que mantiene la cualidad de lo distinto e incluso la del error. Dice Flusser (1993, 54):

*“En el caso de la herramienta, el ser humano es la constante y la herramienta es la variable: el sastre está sentado en medio del taller y, si se le rompe un alfiler, lo cambia por otro. En el caso de la máquina, está situada en medio del taller y si uno de los seres humanos se hace demasiado viejo o se pone enfermo, el dueño lo cambia por otro.”<sup>1</sup>*

*¿Y la cultura? Recordemos el concepto de paideia, expresión que en Grecia ligaba educación y cultura. Los griegos perseguían “la formación de un alto tipo de hombre”, dice Werner Jaeger (1933, 6):*

*“Para ellos la educación representaba el sentido de todo el esfuerzo humano. Era la justificación última de la existencia de la comunidad y de la individualidad humana”.*

Recordemos también que esta formación –al menos en ese ínfimo tiempo de la historia humana que fue el llamado Siglo de Pericles– apuntaba al conocimiento de sí y a esa trilogía idílica de grandes valores: la Verdad, el Bien y la

<sup>1</sup> Chaplin, en *Tiempos modernos*, hizo una semblanza entre crítica, irónica y burlesca de este período, que en sí misma vale un tratado de sociología y también de ética.



Belleza. Y, pese a haber sido la sustancia cultural de Occidente, ya sea en su reinterpretación por el cristianismo o en el hombre moderno a partir del Renacimiento, las huellas de ese ideal al que debía tender la vida humana perviven en nuestra memoria como un texto lejano y borroso.

El hombre actual, el llamado post-moderno, es en realidad la transición entre el fin de la modernidad y un mundo “en construcción”. Este hombre vive en una sociedad de masas en la que la cuestión de la cultura se plantea como un derecho de todos. Pero mientras que los griegos, pese a vivir en un sistema que sostenía la esclavitud, planteaban una cultura universal, nosotros debemos enfrentar la diversidad.

La verdad tiene ahora un carácter más relativo, fragmentario y pragmático: su modelo hoy en día es la ciencia. Para un artista actual, la belleza es un valor contingente; el arte incorpora la fealdad, aunque la vida social se haya *estetizado*. El Bien, idea mística por excelencia, devino en atención a las necesidades sociales. Los valores pasaron a una escala humana y no trascendente.

*“Hoy estamos acostumbrados a usar la palabra cultura no en el sentido de un ideal inherente a la humanidad, heredera de Grecia, sino en una acepción mucho más trivial que la extiende a todos los pueblos de la tierra, incluso a los primitivos. Así, entendemos por cultura la totalidad de manifestaciones y formas de vida que caracterizan a un pueblo. La palabra se ha convertido en un simple concepto antropológico descriptivo. No significa un alto concepto de valor, un ideal conciente” (Jaeger, 1933, 6).*

Es por eso que hablamos de “culturas” y no de “la Cultura”, y es por eso que consideramos como valores tanto la diversidad como el sustento de lo diverso. De este modo, se hace innecesaria la división entre alta y baja cultura: encontramos diversidad dentro de la misma cultura y en culturas diversas que operan en un nivel de igualdad en el universo de la vida social. “¿Es más culto quien sabe reconocer un traje de Armani por la calle que quién leyó el Quijote?”, se pregunta un artículo de la revista ADN del 1º de diciembre del 2007 y agrega: “El escritor español Vicente Verdú confesó que muchos amigos suyos, todos ellos intelectuales, se jactaban de no conocer las marcas. Y él creía que era un nuevo tipo de analfabeto, puesto que las marcas son señales culturales de la época”.

En la medida en que el concepto de cultura se acerca más a la idea genérica de producción humana, se engarza aún más con la forma de producción industrial, con las formas de producción de la sociedad de que se trate y, por lo tanto, con las características descriptas: la tecnología, lo masivo, la reproducción y lo fungible. La técnica tiene su propia lógica de crecimiento y el consumo masivo permite la reproducción creciente del sistema.

“El concepto de masa se relaciona comúnmente con nuestra cultura de la técnica”, decían Horkheimer y Adorno (1966, 91) Y es en esta intersección de cultura, tecnología y masa en que ellos pensaron la categoría social de “in-

dustrias culturales”. La cultura, desposeída de aquel sentido de *paideia*, es un bien industrial producido por un mecanismo tecnológico que puede, además, reproducirlo en serie. Ya mucho tiempo antes, en su famoso artículo de 1936, Walter Benjamin (1936/1972, 24-25) había visto en esa capacidad de reproducción técnica del arte –el cine y la fotografía– la pérdida de su aura:

*“Acercar espacial y humanamente las cosas es una aspiración de las masas actuales tan apasionada como su tendencia a superar la singularidad de cada dato acogiendo su reproducción. Cada día cobra una vigencia más irrecusable la necesidad de adueñarse de los objetos en la más próxima de las cercanías, en la imagen, más bien en la copia, en la reproducción.”*

En su *Dialéctica del Iluminismo*, escrita durante la segunda guerra mundial, Horkheimer y Adorno (1944, 147 y 151) decían:

*“Quienes tienen intereses en ella gustan explicar la industria cultural en términos tecnológicos. La participación en tal industria de millones de personas impondría métodos de reproducción que a su vez conducen inevitablemente a que, en innumerables lugares, necesidades iguales sean satisfechas por productos estándar... Y es en realidad en este círculo de manipulación y de necesidad donde la unidad del sistema se afianza cada vez más. Pero no se dice que el ambiente en que la técnica conquista tanto poder sobre la sociedad es el poder de los económicamente más fuertes sobre la sociedad misma. La racionalidad técnica es hoy la racionalidad del dominio mismo. [...] Para el consumidor no hay nada por clasificar que no haya sido ya anticipado en el esquematismo de la producción. El prosaico arte para el pueblo realiza ese idealismo fantástico que iba demasiado lejos para el crítico. Todo viene de la conciencia: de la de Dios en Malebranche y en Berkeley; en el arte de masas, de la dirección terrena de la producción.”*

En el análisis de Horkheimer y Adorno es clave el modelo del cine y de la radio: reiteración de clichés, cálculo y administración de gags, efectismo, violencia de la acción que impide la actividad del pensamiento, puro pasatiempo. “Los productos de la industria cultural pueden ser consumidos rápidamente incluso en estado de distracción”, afirman (Horkheimer y Adorno, 1944, 154). Para estos autores, la originalidad de estas industrias culturales está en la identidad de la racionalidad técnica y de dominio, así como en la irracionalidad de esta racionalidad. Es aquello que Horkheimer llamó “razón instrumental”, en la que la razón iluminista se *subjetiviza*, se formaliza en un sistema de clasificación y cálculo de probabilidades y, al mismo tiempo, se mecaniza:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Tomemos al respecto la idea de la producción en serie de la cultura. En un sentido es un aparato difusor de gran alcance. En una reproducción “Picasso está a la mano”. Se habla de una democratización de la cultura. Es verdad, pero no podemos dejar de confrontar esta faceta luminosa con su sombra. Cf. Esteban Dipaola y Nuria Yabkowski, 2008, p. 33: “Industria cultural. La ineludible apropiación. Ideología totalitaria que todo lo atrapa y mercantiliza,

*“Semejante mecanización es un efecto esencial para la expansión de la industria pero, cuando se vuelve rasgo característico del intelecto, cuando la misma razón se instrumentaliza, adopta una especie de materialidad y ceguera, se torna fetiche, entidad mágica, más aceptada que experimentada espiritualmente. ¿Cuáles son las consecuencias de la formalización de la razón? Nociones como las de justicia, igualdad, felicidad, tolerancia...han perdido sus raíces espirituales” (Horkheimer, 1967, 34).*

El poder de nivelación de la industria radica en su capacidad de convertirnos a todos en consumidores, ya sea de alta o de baja cultura:

*“Los bienes culturales antes vedados a los sectores populares la industria cultural los integra como alta cultura, como la parte más elevada de un sistema que iguala a todos, no porque haga que todos los bienes culturales sean igualmente accesibles, sino porque convierte a todos los sujetos incluidos en él –es decir, a toda la sociedad– en consumidores de cultura. Lo que iguala al espectador de un filme con el oyente de una pieza dodecafónica es que el modo de acceso al respectivo bien cultural es equivalente [...]. Hace falta que la industria cultural se desarrolle para que los bienes culturales seriados conviertan a los que no lo son en “auráticos” y para que inclusive la elite de los exquisitos sea público masivo en un evento minoritario” (Schwarzbock, 2008, 251).*

Si al comienzo habíamos señalado en los productos industriales y de quienes participan en el sistema de producción las características de *serialidad* y de *fungibilidad*, ahora podemos entender que el consumidor también es parte de la serie y objeto de estadística de la administración. ¿Interesa realmente la masa para generar individualidades con valores propios, o la masa es un negocio de *entertainment* y adiestramiento ideológico entre las horas de trabajo y las de sueño? Este planteo de la Escuela de Frankfurt tiene algo de trágico y el dilema no era menor al tratarse de intelectuales que al tiempo que criticaban la vocación del sistema capitalista por transformar masivamente al hombre en *homo economicus* se enfrentaban con los sistemas totalitarios regentados por Hitler, Mussolini o Stalin, en los que el capital masivo estaba al servicio de una política que, en lugar de encarnar los más importantes fines de la sociedad humana, operaba como encubrimiento ideológico en el opresivo aparato del Estado. Como decía Elías Canetti (1960, 464) en el epílogo de su libro *Masa y poder*:

---

haciendo que se diluya en el puro orden del consumo. La producción en serie de la cultura, de eso se trata; no la “cultura de masas” y sus connotaciones, podríamos decir, de carácter populista, sino, más propiamente, la construcción de todo un entramado de producción cultural y artística que masifica el objeto estético “lanzándolo” sobre las leyes del mercado y provocando una oferta sin ser todavía demanda [...] la repetición en el caso de la industria cultural consiste en la aparición de lo igual en lo igual. Ahora el aura se atrofia, la distancia se pierde, y el potencial crítico de lo creado sucumbe. La propia instrumentalización de la razón ha consagrado definitivamente la industria cultural y ha eliminado, junto a ello, las posibilidades emancipadoras de las sociedades occidentales.”

*“...el aumento de la producción tiene como consecuencia el que se deseen más hombres. Cuanto más se produce, más consumidores son necesarios. La venta en sí, si estuviera sometida a su propia ley, procuraría alcanzar a todos los hombres en tanto compradores, es decir, a todos los hombres. En esto se asemeja, aunque solo superficialmente, a las religiones universales que buscan a todas las almas”.*

En el camino entre este planteo y la actualidad, las industrias culturales devoraron gran parte de la cultura y los productos de esa industria son devorados masivamente. Más masa, más éxito. El *rating* es la medida. Si a través de la producción cultural se crean subjetividades, se configura el nivel físico, imaginario y simbólico de los pueblos, cuando se trata de TV, cine, libros y música cabe preguntarse: ¿qué me vende la cultura...?

Ya ha pasado más de medio siglo desde *La dialéctica del Iluminismo*. Nos encontramos en medio de una sociedad postindustrial en la que el “espacio de lugares” se ha transformado, como señala Manuel Castells (1999: p. 409), en un “espacio de flujos”. El soporte material de nuestra sociedad es básicamente electrónico, característica que permitió la configuración de una sociedad en red y de un mundo globalizado. El triunfo del capitalismo mundializa el mundo y en su momento más tórrido se propone como “el fin de la historia”. En suma, el modelo de la plena realización del hombre. Como alguna vez dijimos: “El soporte material de lo electrónico, con sus efectos de aceleración y “redificación” de los procesos sociales, permite construir este nuevo espacio de flujos y no de lugares. Espacio en el que prima lo simbólico-virtual. Este espacio establece una forma de control modular de la masa omnipresente e invisible, operando como un verdadero Dios”.

Deleuze hace notar que los individuos se han convertido en “dividuos” y las masas en “muestras, datos, mercados o bancos”. Navegadores de flujos, los individuos son seres que adquieren “forma” en este entramado continuo del mercado-consumo-consumidor y de la información-dato-recepción. La forma formatea. Se trata del paso de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control. Se pasa de la fábrica a la empresa que vende servicios, para la cual el foco está en el *marketing*, en la venta de productos producidos en algún lugar remoto con mano de obra barata e infraestructuras de rápido desmonte y que cada día se hacen más virtuales. Más producción virtual, más relaciones virtuales. Cuanto más realistas y materiales nos volvemos, más inmaterial y abstracto se nos vuelve el mundo, nos demos cuenta o no. Un capitalismo en mutación.

En esta sociedad en red electrónica, los medios adquirieron una dimensión decisiva en el proceso de información y de comunicación. Cuando las imágenes, los sonidos, la palabra hablada y los textos se vuelven computables, es decir, que se traducen a datos numéricos que vuelven a su vez a recomponerse en imágenes,

sonidos o textos, se produce la conversión de los viejos medios de comunicación en nuevos medios. Señala Manovich (2001, p. 71):

*“Este encuentro de medios y de informática cambia la identidad tanto de los medios como del propio ordenador, que deja de ser solo una calculadora, un mecanismo de control o un dispositivo de comunicación para convertirse en un procesador de medios”.*

Ya no hablamos de mecanización sino de automatización de procesos en la producción de objetos. Este nuevo mundo de objetos inmateriales es capaz de hacer virtual incluso la materia más densa. El dato se vuelve maleable y variable tanto para el productor como para el receptor-usuario, que se transforma a su vez en coproductor. Las industrias culturales son ahora capturadas por la computadora, ya sea para ver o para oír; sus veteranos productos del siglo pasado deambulan en el ciberespacio conjuntamente con los creados especialmente para este nuevo medio, se trate de cine, música o libros. Oscilamos entre pantallas: la de la computadora o la de la TV. Las pantallas funcionan en la vida a tiempo completo, cubren tanto el trabajo como el ocio. La *web* se ha constituido en la gran interfaz cultural.

La estructura en la que la globalización pone al mercado y a la información en red implica una nueva lógica en la que se debe, también, pensar en red: un pensamiento que tiende a lo relacional, al deslizamiento entre nodos...Y una nueva forma de participación del hombre contemplador, que se hace más decididamente activo: un espectador de cine tiene la opción de quedarse en la sala, de irse e incluso de dormirse; un niño que juega a un video-juego se ve obligado a alternar con una entidad dotada de una “inteligencia artificial” incipiente.

La conjunción de medios de comunicación, informática e industrias culturales genera un desarrollo exponencial masivo impresionante que, además, juega con la instantaneidad de la comunicación electrónica. Todo ocurre a la velocidad de la luz. Las industrias culturales se emparejan con el fenómeno que nos permite ver videos en el celular mientras subimos en el ascensor de un edificio de sesenta pisos y caminamos por el pasillo hasta el lugar de destino.

Ya desde la época del legendario Norbert Wiener los adelantos en informática fueron entendidos como apertura de posibilidades para el hombre: democratización del conocimiento, participación en la creación y transparencia del proceso de información. A medida que el desarrollo tecnológico fue ampliando esas posibilidades, la adaptabilidad a las individualidades también se expandió a un nivel muy alto. Cualquiera puede crear su propio reino virtual en internet, deambular por los circuitos que se le ocurran, generar su propio espacio de exposición y hasta crear virtualmente un círculo de amigos. Leer un texto *on line*, ver o bajar un filme, un video o un tema musical, así como producir un texto, editar imágenes o música, crear un *blog*, trabajar, jugar o divertirse en la pantalla son posibilidades al alcance de la gran masa. Este fenómeno ha sido

entendido como una gran conquista de libertad, entendida como expresión y como ponderación de lo diverso. Y no hay duda de que, en este sentido, la Red es receptiva y generativa de una inmensa maraña de creatividad humana. Las industrias culturales se desparramaron en el Universo Internet, lo cual no quiere decir que ya no nos guste ir al cine o que hayamos dejado de leer los libros en soporte papel. Las viejas industrias culturales dialogan con un nuevo interlocutor que las puede desarmar, cortar, insertar en distintos formatos, darles nuevos significados y hasta usarlas a discreción, bajándolas y difundíendolas como le plazca, con ganancia o sin ella (incluso legalmente o no). La posibilidad de reproducción es tan maravillosa y rápida que ni los intereses de las empresas son capaces de alcanzarla. Y hasta deberíamos redefinir el concepto de hurto, porque a hurtadillas estos navegantes se chupan toda la cultura disponible.

No obstante, si ahora el alcance masivo es mundial, no podemos pasar por alto el hecho de que el poder se ha vuelto más seductor y *microfísico*. El aparato de seducción intrínseco a la propaganda y a la publicidad nos entrega al reino de lo verosímil. La verdad pasa a ser marginal. El formateo de la subjetividad es quizás más eficaz que el de la educación jesuítica. Si no hay nada que sacrificar, basta con la entrega al goce.

*“En el nuevo capitalismo de superproducción y marketing, afianzado más fuertemente en el consumo y en los flujos financieros que en la producción propiamente industrial, saberes y poderes se entrelazan íntimamente con toda una serie de prácticas, discursos y placeres que refuerzan tanto su eficacia como su legitimidad sociopolítica. Sin embargo, también es cierto que toda una gama de tendencias asociadas al nuevo régimen (descentralización, privatización, virtualización, globalización) conspiran contra los viejos mecanismos de poder: tanto el dominio centralizador de los Estados nacionales como las instituciones de encierro están en crisis” (Sibilia, 2005, p. 213).*

Y otra vez se vuelven a oír como telón de fondo las voces de Adorno, Horkheimer y cía. El flujo económico, el de la información y el tecnológico han sido más veloces y *omnicomprensivos* en el fenómeno de la globalización. El Estado y la política han quedado como furgón de cola a su servicio y al de las nuevas elites empresariales-financieras. Si la política es el reino de los fines, el político actual se parece más a un funcionario enredado en los *mass media*, en todo caso, en sus inmediatos intereses personales como usufructo adicional del uso y del goce del poder. Algo de esto está presente en la desilusión y apatía de los ciudadanos. Por otra parte, el sistema se acerca más al modelo económico del reproductor-consumidor que al del antiguo ciudadano que dibujó la tradición liberal. ¡Ni qué decir del “camarada” soviético!

La historia, sin embargo, nos muestra que frente a cualquier sistema positivo imperante –desde la religión hasta la política– se ha escrito una historia marginal, una historia que ha dejado sus huellas en el pensamiento, en el imagi-

nario y en los hechos, a veces trágicos, heroicos y también victoriosos. Además, las masas no tienen esa carga de inercia con la que a veces se las analiza; sus tiempos de reacción son más lentos y a veces los teóricos son muy impacientes. Todo sistema libera y al mismo tiempo reprime algo en el hombre. Los logros también se cosifican, se hacen hábito. Se trata de una lucha de fuerzas cuya mayor aspiración puede ser un equilibrio inestable, particularmente en esta época en la que todo se encuentra en proceso. Es el fin de la seguridad burguesa. El mundo se encuentra en una etapa de transición entre las viejas industrias culturales y la nueva forma de estas industrias, con sus multiplicaciones y variantes. La clave es poner un producto en el mercado hoy, generar la necesidad de consumirlo y reemplazarlo mañana por otro. La cadena no se puede cortar.

1) En este largo desarrollo no hemos hablado del arte, ni del pensamiento ni de la educación. Y ello se debe a que la relación entre el arte y las industrias culturales es fortuita, en el sentido de que puede darse o no. Por un lado, el arte ha adquirido en su ingreso al circuito económico la categoría universal de mercancía y, por otro, se ha convertido en una herramienta de legitimación social para cualquiera que quiera ser legitimado, se trate de una empresa o de un particular. Así como en una época no era posible hacer arte sin mecenas, ahora parece imposible hacer arte por fuera del circuito. (Es cierto que siempre hubo héroes que lucharon contra su medio, incluso contra aquellos que los favorecían, pero la heroicidad ya es un valor en desuso y hoy nadie quiere ensayarla).

Ahora bien, mientras los artistas ingresan en el circuito de la economía, muchas veces las industrias culturales tocan la cuerda del arte, ya sea en el cine, en un texto o en la música. La repercusión, sin embargo, se siente en un segmento de público muchísimo más acotado. Un filme que cuente una nueva historia de James Bond tendrá más éxito que un filme de David Lynch, sin perjuicio de que la cultura pasa tanto por Bond como por Lynch. No debemos olvidar que el arte es *tekné* y que, por lo tanto, está siempre vinculado a la producción, pero a una forma de producción que genera en el mundo un ente sonoro, visual o textual que pone en jaque nuestra percepción y nuestros afectos, que marca un *dis-ritmo* con lo dado, una disrupción.

Frente a la *positividad* de lo dado, el arte abre un nivel de posibilidades nuevas que se refleja en el sentir y en el pensar. La *Sopa Campbell* de Warhol no es “la sopa Campbell”. El arte altera nuestra percepción en un sentido diferente del habitual y transforma el campo de significación. Nos permite escapar por la tangente, sentir lo que no hemos sentido o lo que el sistema en el que vivimos no deja que sintamos. Es por eso que muchas veces el arte asume la forma del horror o nos enfrenta a lo que el sistema ha reprimido.

2) Este hiato entre industrias culturales y arte tiene su equivalente en la relación entre las industrias culturales y el pensamiento. Las industrias culturales funcionan como “*modelizadoras sociales*”, transmiten ideas, campos de significación que orientan conductas, formas de sentir y de hacer. En algunos casos extremos tienen un funcionamiento semejante al de la publicidad, que se mueve en el tramo información-recepción-conducta. El sujeto media ahí como un ejecutante mecánico, no actúa, sino que es actuado por la información.

La práctica del pensamiento crítico significa, como en el arte, la puesta en crisis de lo dado. Significa pensar desde otro lugar, con otros objetivos, quizás hasta pensar los fines de lo que hacemos, del objeto de nuestros pensamientos, la simple pregunta de “¿para qué?” o “¿para quién?”, pero ya no en el sentido del uso inmediato que nos propone la tecnología disponible. Cuanto más éxito tiene la razón técnica más se deja de pensar en el tipo de hombre que debe manejar esa técnica.

El pensamiento crítico implica siempre apertura, posibilidad y diálogo. La voz del “otro” es la que muchas veces pone en crisis un pensamiento y permite pensar “lo otro”, lo no pensado o lo que no nos dejan pensar.<sup>3</sup> Pero para ello se necesita “serenidad”. En medio del tránsito ensordecedor y cegador de flujos de la economía, de la información o de la tecnología es necesario realizar interrupciones, ponerlos por un instante entre paréntesis, abrir espacios en donde puedan aparecer otras formas de pensar. Heidegger (1955-59, p. 17) nos recuerda que:

*“...la falta de pensamiento es un huésped inquietante que en el mundo de hoy entra y sale de todas partes. Porque hoy en día se toma noticia de todo por el camino más rápido y económico y se olvida en el mismo instante con la misma rapidez”.*

3) La educación, en su doble movimiento de enseñanza y aprendizaje, es el receptáculo de estos temas. En algunos casos notamos una tendencia a lo que llamamos “adiestramiento”, una preparación a ciegas para los procesos de producción actuales cuyo único foco está en el aspecto tecnológico. De ahí el clamor por lo instrumental. Se olvida que el hombre mismo es el experimento, que está siempre en proceso, que no es un producto industrial terminado. Una vez que se considera completo

<sup>3</sup> En este sentido corresponde recordar este pensamiento de Deleuze: “La manifestación de la filosofía no es el buen sentido, sino la paradoja. La paradoja es el *pathos* o la pasión de la filosofía. También hay muchas clases de paradojas que se oponen a las formas complementarias de la ortodoxia, buen sentido y sentido común. Subjetivamente, la paradoja rompe el ejercicio común y lleva cada facultad hasta su propio límite, ante su incomparable; al pensamiento ante lo impensable que, sin embargo, solo él puede pensar; a la memoria, ante el olvido que es también su inmemorial; a la sensibilidad, ante lo insensible, que se confunde con su intenso...”, 1968, p. 341.



#### Cuarta Parte

necesita un administrador que le labre un acta... pero de defunción. El hombre necesita alimento material para vivir, pero además se alimenta de emociones y de pensamientos: alimenta su imaginario y su mente con los diferentes flujos de energía que lo atraviesan. Las industrias culturales, precisamente, operan sobre el hombre en ese sentido. ¿Cuál es el aparato digestivo que procesa nuestras emociones y nuestros pensamientos? No viene de fábrica, se construye; y la educación es un factor decisivo. Debemos procesar lo que recibimos en una etapa de selección entre lo desechable y lo que se constituirá en forma de alimento, aquello que habitará nuestro imaginario y nuestro mundo simbólico. El hombre es el resultado de aquello con lo que se alimenta: si es sexo y violencia, será sexual y violento. Este hombre mental con pensamiento crítico opera en la sociedad como un aparato digestivo; pone en crisis a través de la crítica lo que ingresa a su conciencia, como un jugo gástrico. Lo que emane de este hombre, hasta su cadena de significantes y sus posibilidades de creación, nace de ahí. Pensamos que un hombre crítico, que pone en crisis lo dado, actúa más allá del criterio de selección habitualmente establecido como absoluto: por ejemplo, la prepotencia del “me gusta o no me gusta”.

Si la educación apunta a estos modelos que oscilan entre la sensibilidad del artista y el pensamiento crítico, es posible suponer que los contenidos de las industrias culturales más expuestas, como el cine y la televisión, tengan filtros de mayor calidad y apunten hacia otros horizontes. No hay educación sin utopía.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ADORNO, Theodor W. y Max HORKHEIMER, *Dialéctica del Iluminismo*, Buenos Aires, Editorial Sur, 1970.
- ADORNO, Theodor W. y Max HORKHEIMER, *La Sociedad. Lecciones de sociología*, Buenos Aires, Editorial Proteo, 1969.
- BENJAMÍN, Walter, “La obra de arte en la época de la reproductibilidad técnica”, en *Discursos interrumpidos I*, Buenos Aires, Editorial Taurus, 1989.
- CANETTI, Elías, *Masa y poder*, Barcelona, Muchnik Editores, 1981.
- CASTELLS, Manuel, *La era de la información*. Siglo Veintiuno Editores, 2006.
- DELEUZE, Gilles, “Posdata sobre las sociedades de control”, en *El lenguaje libertario* de Christian Ferrer (comp.), Tomo 2, La Plata, Terramar ediciones/Buenos Aires, Libros de Anarres, 1991.
- DELEUZE, Gilles, “Diferencia y repetición”. A, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 2002.

**ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES. DEBATES CONTEMPORÁNEOS EN ARGENTINA**

- DIPAOLA, Esteban y Nuria YABKOWSKI, *En tu ardor y en tu frío. Arte y política en Theodor Adorno y Gilles Deleuze*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 2008.
- FLUSSER, Vilém, *La filosofía del diseño*, España, Editorial Síntesis, 2002.
- HEIDEGGER, Martín, *Serenidad*, Barcelona, Editorial del Serbal, 1989.
- HORKHEIMER, Max, *Crítica de la razón instrumental*, Buenos Aires, Editorial Sur, 1973.
- JAEGER, Werner, *Paideia*, México, Fondo de Cultura Económica, 1967.
- MANOVICH, Lev, *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 2006.
- SCHWARZBOCK, Silvia, *Adorno y lo político*, Buenos Aires, Prometeo, 2008.
- SIBILIA, Paula, *El hombre postorgánico*, Buenos Aires, Fondo de cultura económica, 2005.

## INDUSTRIA CULTURAL Y ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

Zulma Barada y Martín Guinart

Las industrias culturales se ubican en mercados de competencia imperfecta, ya sea oligopolios o competencia monopolística. Algunos autores consideran que son *monopólicas* en algunos sectores de la producción y la comercialización. Un ejemplo de ello es el lanzamiento de un producto en cantidad limitada y coleccionable.<sup>1</sup>

El oligopolio es un mercado en el que existen algunos oferentes. El número depende de la actividad productiva (por ejemplo, las marcas de ropa deportiva, la industria automotriz, la industria editorial y la industria del cine). El mínimo de empresas para constituir un oligopolio son dos y esto se denomina duopolio. Se supone que compiten entre sí por porciones de mercado (no cooperativas), pero ninguna de ellas por sí sola puede llegar a satisfacer la totalidad del mercado. Ello implica la posibilidad de acuerdo entre ellas (colusión o *cartelización*) aunque existen leyes y regulaciones que limitan este accionar.

Algunas industrias culturales, muchas de ellas multinacionales, pueden ser definidas como *oligopólicas* y ocupan el mercado impidiendo por diferentes métodos la entrada de nuevas empresas en la actividad. La particularidad es la marca y se llegan a diferenciar por la calidad de sus productos. Por ejemplo: la industria del cine de *Hollywood* posee determinadas características que la distinguen como tal.<sup>2</sup>

En el caso de la industria editorial, si bien el mercado era más fragmentado, por medio de las fusiones y adquisiciones las empresas se convirtieron en oligopolios poderosos, que dejan un margen muy pequeño para las editoriales que no fueron absorbidas.

El oligopolio apunta a una demanda masiva y las empresas tienen capacidad para preparar productos estacionales (vacaciones de invierno y público infantil). A medida que pasa el tiempo, reducen los costos merced a la permanencia en el mercado y al conocimiento de la producción y de los procesos de

<sup>1</sup> Peter Pashigian, 1996, p. 362.

<sup>2</sup> Krugman y Obstfeld, 1999, p. 122.

innovación, tanto tecnológicos como de contenidos. La compañía *Walt Disney* posee estas características, que la posicionan como de las más importantes a nivel mundial.

Hay elementos para presuponer la tendencia a constituirse como oligopolios en el sector de las industrias culturales. No obstante, el mercado responde a intereses que la empresa cubre a través de otras empresas que le pertenecen, aunque figuren con un nombre diferente. Un ejemplo son los distribuidores del llamado cine independiente, que parecen separados de los siete grandes estudios de los Estados Unidos y sin embargo pertenecen a ellos: *Miramax* es propiedad de *Walt Disney*, así como *New Line Cinema* y *Fine Line Features* son propiedad de *Time Warner*.

En el caso descrito existe un elemento para destacar: la enorme penetración del producto en el exterior, que genera divisas para los Estados Unidos y exporta un modelo cultural que produce en algunos países el llamado efecto demostración. Esto es, imitar la cultura del país dominante para tratar de parecerse.

El oligopolio tiene a cubrir áreas que aparecen para diversificar la producción sin salirse del llamado "corazón del negocio". La aparición de internet obligó a abrir una dimensión diferente del negocio, que no se podía ignorar como innovación y como herramienta para la difusión de los productos. En el caso de *Time Warner*, la fusión con *AOL (America Online)*.

En muchos casos, y en particular en los últimos años, las empresas se relacionan o involucran con el sector de las comunicaciones, como un elemento insoslayable de la actividad productiva.

En la Argentina, por ejemplo, la mayor demanda de bienes y servicios culturales se centra en la ciudad de Buenos Aires y es allí donde se sitúa la oferta, que luego se expande al resto del país, también como efecto demostración de la metrópoli.

Los dos periódicos más importantes, *La Nación* y *Clarín*, constituyen un *duopolio* en ese segmento. Ambos han ampliado las entregas diarias con suplementos de diversos temas. Quizás lo más relevante es la creación de la *Revista Ñ* en el caso de *Clarín* y *adn CULTURA* en el caso de *La Nación*, que se vio obligada a reemplazar su suplemento cultural de los domingos para poder competir en un sector cada vez más importante.

Es natural que los oligopolios tiendan a establecerse en Buenos Aires, porque es allí donde está la mayor porción del mercado. No obstante, como el sector es altamente diversificado, hay convivencia con el mercado de competencia monopolística y a menudo es difícil definir a cuál de estos dos mercados pertenecen algunas actividades.

La competencia monopolística se caracteriza por la libre movilidad (no existen barreras de entrada) y por ofrecer un producto diferenciado por marca, calidad y publicidad. Generalmente, son actividades que no requieren una estructura compleja ni altos costos para comenzar la actividad. La permanencia en

el mercado depende de la cantidad de oferentes y de la dimensión de la demanda, para determinar márgenes de beneficio razonables. Hay períodos en los cuales el negocio prolifera y luego se retrae en relación a la porción de mercado que tiene y las ganancias derivadas.<sup>3</sup>

Mantener una posición relevante o ir hacia esa posición es parte de la estructura de los negocios. En el primer caso, un oligopolio o competencia monopolística constituida como tal y, en el segundo caso, el paso hacia la conformación de una situación *oligopólica*.

La dinámica estratégica es fundamental en estos casos e, independientemente de la situación económica de las empresas, resulta en decisiones que aparentemente profundizan dicha situación pero asumen el riesgo de esperar los resultados en base a una proyección temporal.

La ingeniería desarrollada tiene objetivos primarios como no perder mercados y otros más ambiciosos como ampliarlos frente a competidores imperfectos dadas determinadas condiciones de la empresa y el entorno económico. Por lo general, conlleva una modificación en la escala de producción.

Los aspectos a tener en cuenta son los siguientes: las condiciones de la empresa, la revisión de los sistemas de gestión, la estrategia de conservación o ampliación de mercado, la justificación de la estrategia seleccionada y el tiempo considerado para realizarla.

Recientemente, el acuerdo de compra firmado por *Disney* para quedarse con *Marvel* es un ejemplo ilustrativo de una industria cultural y estrategia de integración vertical ante situaciones complejas. Otro caso similar en este segmento de negocios es el ya citado de *Time Warner* y *AOL* y, previamente, el de *Time* y *Warner* en 1989.

Ambos casos serán analizados dada la decisión estratégica de cada una de las empresas tomadas en lo que va de esta década y con la elección de la integración vertical como forma relevante. No obstante, existen otros oligopolios como *Viacom*, *NewsCorp* y *Sony* que, junto a *Time Warner* y *Disney*, son competidoras con diversidad de activos en televisión, editorial, internet, música y películas.

La elección de *Time Warner* y *Disney* se debe a un cierto paralelismo respecto de la aplicación estratégica en un marco de alto riesgo al momento de tomar las decisiones.

Siendo una integración vertical, cuyo objetivo es expandirse a través de la llamada integración “hacia adelante”, en la que la compra que realiza una empresa de gran escala a otra empresa de gran expansión en las ventas por menor le permite estar más cerca de los consumidores. Con algunos matices estimamos que los dos casos pueden estar dentro de esta tipología de integración.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Zulma Barada, 2007, pp. 4-6.

<sup>4</sup> J. Mascareñas, 2005, p. 11.

La combinación de recursos complementarios no solo alcanza al aporte de componentes sino también del sistema de administración, gestión de calidad y competencias.<sup>5</sup>

### ***Time Warner Inc.-AOL***

En enero de 2000, *Time Warner Inc.* y AOL anunciaron la fusión, que finalizó un año después. Era la más importante operación empresarial de la historia de los Estados Unidos. Previo a la fusión, el valor de AOL era de 163.000 millones de dólares y el de *Time Warner* de 100.000 millones de dólares. Luego de la fusión el valor de ambas empresas cayó a 165.000 millones de dólares.<sup>6</sup>

La expectativa de ambas empresas apuntaba a combinar los contenidos de *Time Warner* y la base de Internet de AOL y, de esta manera, ampliar las oportunidades de crecimiento para la nueva empresa fusionada.

En 2003, AOL- *Time Warner* había tenido muy poco éxito fusionando los productos. Sin cooperación entre las empresas y con conflictos internos, impactaron sobre el valor de las acciones y ambas debieron asumir 98.700 millones de dólares de pérdida en 2002.

Muchos especialistas e inversores consideraron la fusión como un error en la historia de los negocios en los Estados Unidos.

Se cruzaron denuncias de manipulación en la proyección de datos previa a la fusión. En 2003, la *Securities & Exchange Commission* intervino para investigar las denuncias, principalmente las referidas a AOL, y se decía que había sobrestimado sus ingresos para lograr la fusión.

En ese momento se esperaba que las empresas se dividieran. Y es aquí donde es importante señalar la capacidad estratégica para hacer aquello que no se espera.

Richard Parsons, un director de operaciones originario de *Time Warner*, consejero delegado primero y presidente del consejo de la nueva empresa después, optó por no deshacerse de AOL sino que, por el contrario, se propuso reducir la deuda de la empresa e integrar las actividades.

El desafío consistió en aplicar estrategias intermedias a través de la venta de algunas franjas de negocios que generaban pérdidas. La operación finalizó en septiembre de 2003 cuando suprimió el nombre de AOL y reinició sus actividades con el nombre de *Time Warner Inc.*, comprendiendo cinco áreas principales: AOL, películas, editoriales, redes de programación y sistema de cable. Sobre estas actividades se aplicaron estrategias particulares según las necesidades de cada una de ellas.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Ibid., p. 17.

<sup>6</sup> Michael Baye, 2006, p. 548.

<sup>7</sup> Michael Baye, 2006, pp. 549-566.

**Walt Disney Co.-Marvel Entertainment Inc.**

La firma de un acuerdo para comprar *Marvel Entertainment Inc.* por la suma de US\$ 4.000 millones por parte de *Walt Disney Co.* el 31 de agosto de 2009 refleja la necesidad de ampliar contenidos.

Los conglomerados de entretenimiento tratan de refinar sus estrategias para conseguir personajes que se adapten a las diferentes estructuras del negocio. En particular, *Walt Disney Co.* y *Time Warner* necesitan contenidos que no siempre y en todo momento pueden generar desde las propias empresas. Algunas de menor escala como *Marvel* los tienen pero no cuentan con capacidad para una campaña mundial de largo alcance y sostenida en el tiempo, como sí lo pueden hacer las grandes competidoras.<sup>8</sup>

La cotización de *Marvel* en la Bolsa de Nueva York subió más del 25% tras conocerse la noticia, aunque el valor de *Disney* caía poco más del 2%. Fue una reacción bursátil de expectativa y precaución frente al riesgo, en la que por lo general la empresa compradora baja su cotización inmediatamente después de la operación.

A lo largo del año, las acciones de *Marvel* subieron alrededor del 59%, dado el éxito de las producciones cinematográficas de sus personajes más emblemáticos, y las de *Disney* se han apreciado en aproximadamente el 17%. Toda vez que la industria manifiesta una productividad y beneficios mayores a la media, el mercado bursátil responde en una revalorización de las acciones que, a su vez, se traslada al valor de la empresa. El impacto es genuinamente positivo porque se origina en las variantes de la producción y no en la especulación.

Las tres películas cuyo personaje central es *Spiderman* generaron más de 2.500 millones de dólares a nivel mundial y las cuatro películas de *X-Men* alrededor de 1.600 millones de dólares.

En 2006, en pleno éxito del cine de animación por computadora, *Disney* pagó 6.000 millones de dólares por la compra de su rival *Pixar*, creadora de *Toy Story* y *Los Increíbles*.<sup>9</sup>

Las operaciones de estas dimensiones sugieren la necesidad de las grandes empresas de innovar en contenidos, ya sea por agotamiento de los existentes o por incorporar nuevas propuestas que se adelanten a los competidores, en una suerte de aplicación de la teoría de los juegos no cooperativa.

La estrategia de integración vertical de *Walt Disney Co.* es también la compra del capital organizativo de *Marvel Entertainment Inc.*

En el análisis de B. Klein, cuyo ejemplo está orientado a la industria automotriz y que puede adaptarse en algunos puntos al estudio de la industria del entretenimiento, se plantea que la organización está incorporada en el capital

<sup>8</sup> The Wall Street Journal Americas-La Nación, 2009, p. 6, S 2.

<sup>9</sup> El Mundo, 2009.

humano de los empleados, en nuestro caso de *Marvel*. Para las necesidades de la empresa compradora (*Disney*) no cabe otra que asumir esa posibilidad. La compra o fusión se privilegia frente a las diferentes formas contractuales que requieren excesivos detalles y esto no necesariamente evita las dificultades *ex-post*.<sup>10</sup>

### **Estrategia: visión y conocimiento**

La necesidad de presentar continuamente nuevas propuestas implica mantener la lógica de la empresa, que se obliga a innovar en una suerte de circularidad. También debe expresar la capacidad de utilizar nuevas tecnologías que, al ser aplicadas, contrarrestan los sustitutos que podrían disminuir los beneficios.

En los dos casos presentados, las empresas tienen dificultades a pesar de la escala de cada una de ellas al momento de realizar la operatoria. Pero las mismas dificultades se traducen en oportunidades para la base de la gestión que es la permanencia relevante en el mercado.

El proceso de planeación estratégica se actualiza, tomando las previsiones sobre el efecto que pueda causar en los ingresos, gastos y flujos de efectivo. La actualización puede referirse a la apertura de nuevas instalaciones o la ampliación, reubicación o cierre de las ya existentes.<sup>11</sup>

La industria del entretenimiento tiene la “obligación” de presentar continuamente propuestas que suelen ser a menudo viejos argumentos con nuevos ropajes. La ampliación de la franja de público al que apunta y la incursión en franjas nuevas de consumidores es en parte una “cartera de inversión productiva” compuesta de alternativas cada vez más variadas.

Dentro de la estrategia, y más cercanas a la conducta de los consumidores, las empresas apuntan a crear desde la oferta una transformación de la demanda. Imponer tendencias, gustos, crear íconos y otras variantes supone una teoría de *Say* adaptada dentro de un sector proclive a hacerlo. No obstante, el éxito no está asegurado.

<sup>10</sup> Benjamín Klein, 1996, p. 306.

<sup>11</sup> Anthony y Govindarajan, 2008, pp. 56-62.



#### Cuarta Parte

#### BIBLIOGRAFÍA

- ANTHONY y GOVINDARAJAN, *Sistemas de control de gestión*, duodécima edición, México, McGraw Hill, 2008, pp. 56-62.
- BARADA, Zulma, *La economía del sector sociocultural*, Buenos Aires, Ministerio de Educación-O.E.I., 2007, pp. 4-6.
- BAYE, Michael, *Economía de empresa*, quinta edición, Madrid, McGraw Hill, 2006, p. 548.
- EL MUNDO, *Disney cierra un acuerdo para comprar Marvel*, Sección Cultura, Madrid, 2009, [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es).
- KLEIN, Benjamín, "La integración vertical como propiedad organizativa: una revisión de la relación Fisher Body - General Motors, en Williamson y Winter (comp.) *La naturaleza de la empresa*, México, FCE, 1996, pp. 294-312.
- KRUGMAN y OBSTFELD, *Economía Internacional. Teoría y Política*, Madrid, McGraw Hill, 1999.
- MASCAREÑAS, J., *Fusiones y Adquisiciones de empresas*, cuarta edición, Madrid, McGraw Hill, 2005, p. 17.
- PASHIGIAN, Peter, "Teoría de los precios y aplicaciones, Madrid, McGraw Hill, 1996, p. 362.
- THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS - LA NACIÓN, Buenos Aires, 2009, p. 6, S 2.

## REVISITANDO FUENTES. VENTAJA COMPETITIVA APLICADA A LAS INDUSTRIAS CULTURALES

*Pablo Mendes Calado*

### Introducción

En el campo de las políticas y administración de la cultura se da una muy prolífica circulación de ideas venidas de otros ámbitos. Que estas ideas sean siempre cabalmente conocidas y comprendidas por quienes pretenden ponerlas en acción es algo que bien puede ponerse en entredicho. El objetivo del presente artículo es, precisamente, hacer un ejercicio de revisita de algunas ideas, en este caso, originarias del campo de la administración, a partir del pensamiento del autor que les diera origen, a la vez que alentar a los lectores a profundizar el conocimiento de los conceptos antes de llevarlos a la práctica.

Permítaseme sostener que todo campo disciplinar tiene un doble relato, uno de sostenimiento y otro tecno-operativo (Becker, H. 2008; Bourdieu, P. 2003; Willams, R. 1988). El primero da cuenta de la razón de ser del campo, de la justificación de su existencia, de que la sociedad destine recursos a su sostenimiento, de su potencialidad para la resolución de problemas; en definitiva, constituye el *télos*, el fin último, el metarelato epistemológico. El relato tecno-operativo, en tanto, transita por carriles más prosaicos, nos habla de la praxis del campo, de cómo poner en acto la potencialidad que, tal como el relato de sostenimiento argumenta, tiene la disciplina, de cómo abordar los problemas y de cómo actuar frente a ellos: son las metodologías de implementación, las categorías operativas, entre otras.

Estos dos relatos en modo alguno transitan por carriles independientes el uno del otro, sino más bien en un diálogo permanente: ambos son dinámicos y tienen sus propios aportes y desarrollos. Una apertura del horizonte del relato de sostenimiento fuerza al nivel tecno-operativo a generar nuevas respuestas que plasmen en acciones concretas las esperanzas que el primero se encargó de alentar. En otros casos, innovaciones metodológicas empujan las esperanzas respecto de la disciplina a nuevos lugares, en busca de metas más ambiciosas.

El campo de las políticas y administración de la cultura no está en modo alguno al margen de esta lógica. Bibliografía especializada, discursos políticos,

recomendaciones de organismos internacionales, *papers* académicos, congresos y conferencias, incluso el discurso mediático, conforman de conjunto un relato que pone en su centro una categoría que tanto se ha generalizado como tornado difícil de asir conceptualmente: la cultura; y renglón seguido se sostiene que este ente, la cultura, es buena, que es bueno su fomento, que es buena su preservación, que es buena su práctica.

Pero ¿por qué es buena? Aquí podemos dividir el relato en dos partes, uno de ellos sostendrá que la cultura es buena e importante porque el hombre es en sí mismo un ser cultural, el proceso mismo por el cual ese animal bípedo se convirtió en hombre es esencialmente cultural. Según esta premisa, la cultura es tan buena para el hombre como tener estómago o como mantenerse vivo; la cultura, que nada tiene de natural, sería la naturaleza misma del hombre (Geertz, C., 1992). El otro relato, el que aquí más nos interesa, transita por poner de manifiesto el carácter instrumental de la cultura (Yúdice, G., 2002). Dado que es este el enfoque que aquí nos convoca, lo trataremos detalladamente.

Resulta indiscutible que en el mundo contemporáneo quedan un sinnúmero de problemas sociales, económicos y políticos sin resolución y la cultura –el relato de sostenimiento del campo de la administración y las políticas de la cultura, para mejor decir– se ha candidateado como potencial aportante a su resolución. En este cuadro, los gestores culturales se ven convocados a emplear sus municiones pesadas habituales: el arte, el patrimonio, la identidad, la cultura, pero ahora en un combate contra un enemigo sobre el que no siempre tienen el más cabal de los conocimientos; formados en la estética, la conservación del patrimonio, la historia del arte y la cultura, las letras o, a lo sumo, la dinámica del mercado del arte, hoy se los insta a lidiar con la exclusión social, el reconocimiento político-cultural de las minorías, la generación de capital social, el desarrollo local, la creación de empleo, el fortalecimiento de la condición ciudadana y un largo etcétera.

Interpelados por el relato de sostenimiento de nuestro campo profesional, salimos raudos a la construcción del relato tecno-operativo: algunas veces una rápida “googleada”; otras, el texto de algún colega que nos dé la cosa predigerida; no pocas veces, las tan difundidas “sistematizaciones” de experiencias exitosas y, muchas veces, a tocar de oído. El texto que seguido desarrollaremos es, precisamente, uno de esos que hemos caracterizado como predigerido; sin embargo, el espíritu de este trabajo es alentar a los lectores a abreviar de las fuentes y es precisamente de una de esas fuentes de la que aquí propondremos repasar muy escuetamente algunas ideas.

Alentados, cuando no apurados, por el relato de sostenimiento para generar un aporte desde la cultura al fortalecimiento de los parámetros económicos de la sociedad (empleo, riqueza, balanza comercial) a alguien se le ocurrió cargar en el maletín del gestor cultural –léase relato tecno-operativo– la idea de cadena

de valor y esta prendió. Cada vez más escuchamos de iniciativas, programas,<sup>1</sup> organismos<sup>2</sup> y estudios (Ortiz, M., 2009) que apelan a intervenir en la cadena de valor como modo de fortalecer, en términos de rentabilidad, ciertas prácticas artísticas y culturales.

La idea de cadena de valor surge del pensamiento del experto norteamericano en gerenciamiento Michael Porter. Sin embargo, el pensamiento de Porter es mucho más amplio y en él la cadena de valor se inserta como una instancia operativa para objetivos de mayor aliento. No trataremos aquí sobre cadena de valor, sino sobre otras dos ideas que en el terreno de la estrategia competitiva dialogan con esta muy estrechamente y que, hasta donde sabemos, no se suelen aplicar a los trabajos sobre el campo cultural. Nos referimos al análisis estructural de una industria y a la formulación de estrategias genéricas de competitividad.

### El pensamiento de Michael Porter

Catedrático y directivo de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter es un reconocidísimo experto mundial en estrategia competitiva. En la década de 1980 irrumpe con dos libros que son no solo fundamentales sino fundacionales, para esta área de negocios y de los que aún hoy seguimos hablando: *Estrategia Competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*, en 1980, y *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, en 1987.

*Estrategia Competitiva* es un trabajo en el que Porter plantea un modelo útil para entender las industrias<sup>3</sup> y las formas de competencia que se dan en su interior, de modo tal que esa información posibilite la formulación de estrategias globales para un mejor posicionamiento de los competidores. Para ello, Porter despliega un importante andamiaje conceptual: define los cinco factores de la competencia, los que, en definitiva, determinan el atractivo de una industria; establece tres estrategias genéricas –costos, diferenciación y concentración– para obtener la ventaja competitiva; también indica cómo anular a los rivales al predecir su conducta e influir en ella y cómo clasificarlos en grupos estratégicos para valorar las posiciones más prometedoras de una industria; establece una tipología de entornos industriales –industrias fragmentadas, emergentes, en

<sup>1</sup> Véase el Programa Identidades Productivas de la Secretaría de Cultura de la Nación.

<sup>2</sup> Véase el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<sup>3</sup> Toda vez que se haga aquí referencia al concepto “industria” no se referirá a la empresa dedicada a la producción industrial, sino a una rama de la economía, aun cuando no medien procesos industriales de producción, por ejemplo: industria editorial, industria del turismo cultural, industria del espectáculo, incluso el mercado del arte y su campo de influencia puede ser considerado una industria desde esta perspectiva.

transición a la madurez, en declinación— e industrias globales, para los que aplica los conceptos desarrollados y, por último, estudia los casos de la integración vertical, la expansión de capacidades y el ingreso de una nueva compañía a la industria.

Si el foco de *Estrategia* está puesto en el estudio de una industria, *Ventaja Competitiva* hace lo propio en el accionar de una compañía. El texto analiza la manera en que esta última puede obtener ventajas competitivas dentro de una industria y sostenerlas en el tiempo. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes para el cliente o beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado. Porter define dos tipos básicos de ventajas competitivas, el liderazgo en costos y en diferenciación, explica cómo una compañía puede conseguir la ventaja competitiva en costos o diferenciarse y una de las herramientas principales para lograrlo es precisamente la idea de cadena de valor. Otro factor sobre el que Porter trabaja es la denominada gama de actividades, vale decir, los ámbitos de una industria en que una compañía opta por participar, los cual para nuestro autor es una decisión capital.

#### **Análisis estructural de las industrias**

Como ya dijimos, Porter establece en *Estrategia Competitiva* las, por él denominadas, cinco fuerzas de la competencia, cinco factores que de conjunto determinan el atractivo de una industria, vale decir, la capacidad que ese sector de la economía tiene de generar ganancias para las compañías que en él se desenvuelven. La posibilidad de una compañía de establecer una estrategia competitiva depende, precisamente, del conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen ese atractivo.

Las cinco fuerzas de la competencia son:

- la entrada de más competidores
- la amenaza de (productos) sustitutos
- el poder negociador de los compradores
- el poder de negociación de los proveedores
- la rivalidad entre competidores actuales.

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento económico que hagan atractiva la participación en ese sector industrial. La fuerza varía de un sector a otro de la industria y puede cambiar a medida que estos evolucionan. A ello se debe que distintas posiciones dentro de una industria no sean iguales entre sí desde el punto de vista de la rentabilidad intrínseca. Muchos competidores obtienen atractivos rendimientos en aquellas industrias

en las que los cinco factores son favorables. Pero en aquellas en las que la presión de uno o varios factores es intensa, por lo general, pocas compañías consiguen rendimientos interesantes, a pesar de los grandes esfuerzos de los directivos. La rentabilidad, señala Porter, no depende del aspecto del producto ni de si ofrece poca o mucha tecnología, sino de la estructura de la industria.

Respecto de la entrada de nuevos competidores en una industria, digamos que las principales barreras de entrada están dadas por la economía de escala, la diferenciación de productos, las identidades de marca fuertes, las necesidades de capital inicial o el acceso a insumos y mercados.

El nivel de la amenaza de productos sustitutos estará dado, entre otros motivos, por el desempeño relativo de los sustitutos en el precio y por la propensión de los compradores a optar por productos sustitutos.

En algunas industrias, los compradores tienen suficiente poder como para hacerse del valor producido por las compañías, esto dependerá del grado de concentración de los clientes, del nivel de asociatividad entre estos, de los volúmenes de compra y de la existencia de productos sustitutos.

En el otro extremo de la cadena, los proveedores también pugnan por captar parte del valor producido; al igual que en el caso de los clientes, los grados de concentración y *asociativismo* de los proveedores es un factor clave, también deben considerarse el costo relativo de un insumo respecto del costo total del producto y, por supuesto, los volúmenes de compra.

Diferentes industrias presentan diferentes grados de competitividad entre compañías. Según Porter, esto depende del nivel de crecimiento de la industria, de los costos fijos, de las identidades de marca, del grado de concentración, de costos muy cambiantes y de la existencia de barreras de salida.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. Los compradores también influyen en los costos y en la inversión porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro; en el sector cultural tiende a creerse, aun cuando sabemos que no es plenamente cierto, que los clientes con mayor poder adquisitivo tienen gustos más “refinados”. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y de los otros insumos; un claro ejemplo de esto lo constituye el cambiante mercado del papel para la industria editorial y, muy particularmente, el del papel prensa. Otro claro ejemplo de esto es el poder de los sindicatos en la industria del cine. La intensidad de la rivalidad afecta los precios y los costos de competir en las siguientes áreas: planta, desarrollo de productos, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de la entrada de nuevos competidores limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes.

La estructura de la industria, caracterizada por las cinco fuerzas, por lo común es relativamente estable, pero definitivamente no es inmutable: toda industria evoluciona, muta con el tiempo. Si, como dijimos, la potencial rentabilidad de la industria depende de su estructura, resulta obvio que los cambios estructurales –entiéndase cambios en los factores de la competencia– tienen necesariamente impacto en la rentabilidad, en el atractivo de la industria.

Si los cinco factores de la competencia y sus determinantes estructurales dependieran solo de las características intrínsecas de la industria, la estrategia competitiva consistiría principalmente en escoger el sector adecuado y en conocerlo mejor que los rivales. Pero, aunque sin duda son actividades importantes para toda empresa y en algunos casos constituyen la esencia de la estrategia competitiva, las compañías rara vez son prisioneras de la estructura. A través de sus estrategias están en condiciones de influir en los cinco factores. Si pueden moldear la estructura, podrán también cambiar de manera radical el atractivo de la industria, para bien o para mal. Es así como muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia. Sin embargo, aclara Porter, “Las estrategias que modifican la estructura de la industria son a veces una espada de doble filo”; sucede que una organización puede destruir la estructura y la rentabilidad del sector industrial con la misma facilidad con que puede mejorarlas. Así, por ejemplo, el diseño de un nuevo producto que reduce las barreras contra el ingreso o aumenta la volatilidad de la competencia puede aminorar la rentabilidad a largo plazo de una industria, aun cuando el creador puede obtener mayores utilidades de manera temporal.

A menudo, una compañía toma decisiones estratégicas sin considerar sus consecuencias a largo plazo en la estructura de la industria. Advierte la ganancia que le dará su posición competitiva si una táctica resulta exitosa, pero no prevé las consecuencias que tendrá la reacción de la competencia y así todos resultan perjudicados cuando los grandes rivales imitan una táctica que destruye la estructura del sector industrial. Según Porter, casi siempre estos “destructores” son compañías de segunda categoría que buscan superar las ventajas de la competencia, que enfrentan serios problemas o intentan desesperadamente encontrar soluciones. Otras veces se trata de compañías “tontas” que no conocen sus costos o que hacen suposiciones poco realistas sobre el futuro.

La capacidad de las organizaciones para modelar la estructura de la industria impone una pesada carga a los hombros de los líderes. Las acciones que realizan pueden tener un efecto decisivo en ella, sea por su tamaño o por su influencia en los compradores, los proveedores y los competidores. Así, pues, deben conciliar constantemente su posición competitiva con la salud de la industria en su conjunto. A menudo les conviene más realizar acciones tendientes a mejorar o proteger la estructura de la industria que buscar una mayor ventaja competitiva.

Veamos cómo funcionan algunos de estos conceptos a la hora de pensar en una industria cultural en particular. Tomemos por caso la industria fonográfica.<sup>4</sup> Entre los factores que determinan las barreras de entrada de nuevos competidores, la economía de escala, que históricamente fue un factor determinante, está cayendo, como consecuencia de las nuevas tecnologías de grabación y reproducción, elemento clave para el desarrollo de la piratería; otro corolario de las nuevas tecnologías es la reducción en la necesidad de capital para las instancias de producción y reproducción, pero no así respecto de las operaciones mercadotécnicas que desarrollan las *majors*; existe un acceso muy desigual a canales de distribución entre las *majors* y las *indies*; respecto de las políticas gubernamentales no existen claros consensos, es un campo en el que proteccionismo, diversidad cultural, exención, represión de la producción pirata y las *bajadas* de internet y subsidios son temas de agenda.

Con relación a la amenaza de sustitución es claro que el producto pirata, con una mínima parte del precio del original, en buena medida brinda prestaciones similares al original; otro tanto ocurre con las *bajadas* de internet, a lo que se suma en este caso que el consumo es a domicilio y puede ser gratuito; por otra parte, cada vez parece ser mayor la propensión de los clientes a optar por estos sustitutos, pese a las campañas de las *majors* en su contra.

En el mercado fonográfico, el consumidor final tiene un poder relativamente bajo, no hay entidades fuertes de consumidores y son muy fuertes las campañas de las *majors* tendientes a incentivar la decisión de compra; el único factor que empodera a los compradores es la opción del sustituto pirata.

Si consideramos a los artistas como unos de los principales proveedores de las compañías, claramente la balanza de poder está del lado de las *majors*; salvo los casos de las megafiguras internacionales, la mayoría de los artistas accede a contratos en los que todas las condiciones son puestas por las compañías. Otro factor clave respecto de los proveedores entre las *majors* es la potencial integración vertical, es el caso de la *Sony*, un tradicional proveedor de tecnología para la industria que decide convertirse en productor de contenidos.

Con relación a la rivalidad en la industria debe señalarse que el sector muestra un marcado crecimiento, lo que conlleva verdaderas batallas por el posicionamiento relativo. Pero sin dudas el rasgo más característico de la industria en este sentido es el grado de concentración, en el que cuatro compañías manejan el 80% del mercado.

<sup>4</sup> En modo alguno se trata de un estudio pormenorizado de esta industria, sino tan solo de un ejemplo de aplicación de algunos de los conceptos presentados. Seleccionamos aquí la industria fonográfica por presentar en nuestros días una muy clara segmentación, con tres tipos de actores principales: las *majors*, grandes compañías que concentran en mercado mundial; las *indies*, pequeños sellos independientes que por lo general atienden mercados marginales y de alcance local y la piratería, que, ya sea en su forma de soporte material o virtual, se ha convertido en un importante proveedor. (Palmeiro, C. 2005; AA. VV. 2005; Moreno, O. 2006)



### Estrategias genéricas

El análisis de la estructura de una industria permite establecer su atractivo, en términos de Porter, es decir, la mayor o menor esperanza de obtener buenas ganancias que las compañías que participan de ese mercado pueden esperar tener. Sin embargo, no todas las compañías de una industria perciben iguales índices de beneficios, incluso en algunas industrias la brecha, entre las más y las menos favorecidas, puede ser muy importante. Esto dependerá de las acertadas estrategias planteadas para procurar obtener una ventaja competitiva.

El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable. Aunque una empresa puede tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance:

- Costos bajos
- Diferenciación.

En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende del impacto que tenga en el costo relativo o en la diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria y se originan en su capacidad para sortear mejor que sus rivales los cinco factores.

No obstante, previamente a optar por una de las dos estrategias mencionadas, una compañía tiene que tomar una decisión trascendente, trabajar en todo el registro de lo que es la industria, vale decir, producir una gama amplia de bienes o servicios o bien seleccionar un segmento relativamente pequeño del mercado, un nicho; a esta última opción Porter la define como concentración.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo de costos, diferenciación y concentración. La estrategia de concentración, a su vez, presenta dos variantes: concentración en los costos y concentración en la diferenciación.

Cada una de las estrategias requiere una forma especial de alcanzar la ventaja competitiva: integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse; sea que se apunte al total de la industria (liderazgo en costos o diferenciación) o a un segmento seleccionado de la industria (concentración). Es decir, el liderazgo en costos y la diferenciación la buscan en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las estrategias de concentración se centran en la ventaja de costos (concentración de costos) o en la diferenciación (concentración de diferenciación) en un segmento pequeño, un nicho.

El concepto de las estrategias se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que, para lograrla, es indispensable tomar decisiones; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.

### Liderazgo en costos

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. El liderazgo en costos consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria.<sup>5</sup> Ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la ventaja de costos.

Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria: puede ser la búsqueda de economías de escala, en el caso de los periódicos; la tecnología de patentes, en la industria del software; el acceso preferencial a materias primas, en el turismo arqueológico y otros factores. Por ejemplo, en los televisores, señala Porter, el liderazgo en costos requiere instalaciones eficientes para fabricar el tubo de imagen, un diseño de bajo costo, un ensamblaje automatizado, una fuente de abundante mano de obra barata y procedimientos eficientes de capacitación.

Si una compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por encima del promedio en su sector industrial, a condición de que pueda sostener los precios en el promedio de la industria o cerca de él. Su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes a los de sus rivales o más bajos. Con todo, no puede prescindir de los criterios de la diferenciación. Si no se percibe que su producto es semejante al de sus rivales o si no es aceptable para los compradores, para ganar ventas se verá obligado a reducir los precios muy por debajo de los de sus competidores. Ello puede nulificar su posición dominante en costos.

Un líder en costos debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia, vale decir, que sus productos sean valorados por los compradores como iguales, o al menos similares, a los de sus competidores para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costos. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir su ventaja directamente en utilidades mayores que las de sus rivales. La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable no anula la ventaja en costos y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio.

La lógica estratégica de esta clase de liderazgo, sostiene Porter, exige ser el líder en costos, no una de las empresas que contienden por la posición. Muchas han cometido serios errores estratégicos por no admitirlo. Cuando más de una empresa aspira al liderazgo, la rivalidad suele ser feroz, porque consideran decisivo cada punto de la participación en el mercado. Si una no puede obtener el liderazgo y persuadir a los otros de que abandonen sus estrategias, las consecuencias pueden ser desastrosas para la rentabilidad global de la industria.

<sup>5</sup> Esto en modo alguno implica precios más bajos.

### Diferenciación

Es la segunda estrategia genérica planteada por Porter. Mediante la diferenciación la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores, escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto.

Cada industria tiene sus propias formas de diferenciarse. La diferenciación puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con el que vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por encima del promedio de la industria, siempre y cuando su precio más alto supere los costos adicionales en que incurre por su singularidad. Así pues, este tipo de compañías siempre deben buscar clases de diferenciación que permitan un precio especial mayor que los costos de ella. No pueden prescindir de su posición en los costos, porque sus precios serán nulificados por una posición mucho más baja. En conclusión, su objetivo es conseguir la paridad de costos o una proximidad con sus rivales, para lo cual reduce costos en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal. Pero, a diferencia del liderazgo en costos, puede haber más de una estrategia exitosa en una industria si existen atributos apreciados por muchos clientes.

### Concentración

Es la tercera estrategia genérica y difiere radicalmente de las dos anteriores. La concentración se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial, un "nicho". La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes.

La estrategia de concentración tiene dos variantes. En la concentración basada en costos la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse en él. Ambas variantes se fundan en las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria. La concentración basada en costos aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos nichos, mientras que la basada en la diferenciación explota las necesidades especiales

de los miembros de ciertos segmentos. Se supone que los segmentos no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes. Así pues, la compañía puede lograr la ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los nichos. Sin duda, el segmento meta presenta una amplitud variable, pero la concentración consiste esencialmente en aprovechar las pequeñas diferencias del segmento con respecto a la industria en su conjunto. Una concentración rigurosa no garantiza en absoluto un desempeño sobresaliente.

La compañía aprovecha la suboptimización en una dirección u otra de los competidores que no practican la concentración. Algunas veces estos no atienden satisfactoriamente las necesidades de un segmento en particular, lo cual permite recurrir a una concentración de diferenciación. Otras veces las satisfacen en forma no exclusiva, lo cual puede significar que están incurriendo en un costo más elevado del requerido; se presenta una oportunidad de aplicar la concentración de costos limitándose a atender las necesidades del segmento sin caer en los extremos.

Una firma será un participante destacado de su sector industrial si logra alcanzar un liderazgo sustentable en costos (concentración basada en costos) o en la diferenciación (concentración basada en la diferenciación) en un segmento y si este resulta atractivo desde el punto de vista estructural. El atractivo estructural del segmento es una condición necesaria, porque algunos de los segmentos de una industria son mucho menos rentables que otros. A menudo en una industria pueden aplicarse varias estrategias de sustentabilidad a condición de que las organizaciones escojan segmentos distintos. Casi todas las industrias tienen varios segmentos y puede emplearse una estrategia de concentración en la que cuenten con su propio sistema óptimo de producto o entrega.

Veamos una vez más qué sucede con la industria fonográfica a través del análisis de sus estrategias competitivas. La estrategia de abastecer amplias gamas del mercado y mantener costos bajos es claramente la seguida por la piratería, que apunta a un gran sector del mercado pero con un producto de un precio muy bajo. Mientras que el liderazgo por diferenciación y objetivos amplios de mercado es el caso por excelencia de las *majors*, a través del esfuerzo puesto en la mercadotecnia.

La estrategia de concentración en costos es la seguida por algunas producciones independientes muy pequeñas, emprendimientos que no pueden considerarse sellos, pues tienen un carácter meramente eventual; es el caso de las producciones discográficas de pequeñas bandas, en base al copiado casero y distribuidas solo entre un pequeño grupo de seguidores. La concentración en diferenciación es la estrategia típica de las *indies*, que apuntan a un público muy especializado como puede ser el del jazz, la música étnica o la académica, complementando muchas veces sus catálogos exclusivos con muy cuidadas producciones de contenidos.

### A modo de cierre

Hemos presentado, siguiendo el pensamiento de Michael Porter, dos ideas que pueden resultar de gran utilidad para quien tenga por misión guiar los destinos de una empresa cultural: el análisis estructural de una industria y las posibles estrategias para obtener ventajas competitivas.

Pero, más allá de esto, hemos demostrado que recurriendo a las fuentes, apelando al conocimiento cabal de los conceptos que se pretenden implementar, no solo se podrá hacer un mejor uso de esos mismos conceptos –lo que de por sí es ya un valor– sino que además se puede acceder a otras ideas vinculadas –como las aquí presentadas– y que también pueden resultar de utilidad.

Dicho en términos más directos, aquel gestor cultural que escuchase de la potencialidad de analizar la cadena de valor de los procesos productivos y que no se conformara con la definición de *wikipedia*, sino que bucease en sus orígenes y en su complejidad conceptual, muy probablemente se encontraría con estas otras dos ideas que hemos presentado muy sucintamente aquí y probablemente le resultarían útiles.

La mejor de las formaciones presentes en materia de políticas y administración de la cultura no puede, necesariamente, contemplar todas las ideas y conceptos que, originarios de otros campos del saber, uno de estos días migrarán hacia el nuestro. La única estrategia de formación ante esta realidad es la de asumir permanentemente el desconocimiento y la voluntad de acercarnos abiertamente y dispuestos a aprehender nuevas ideas y conceptos, pero en toda su complejidad.

La solución no parece ser memorizarse la enciclopedia, sino aprender cómo hacernos una a la medida de nuestras necesidades y actualizarla permanentemente.

### BIBLIOGRAFÍA

- AA. VV. , *Anuario de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, Ed. OIC, 2005.
- BECKER, H., (2008) *Los mundos del Arte. Sociología del trabajo artístico*, Bernal, Ed. UNQUI, 2008.
- BOURDIEU, P. , *Campo de poder, campo intelectual*, Buenos Aires, Ed. Quadrata, 2003.
- GEERTZ, C., *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Ed. Gedisa, 1992.
- MORENO, O., (2008) “Las transformaciones contemporáneas en la Industria de la Música”, en *Indicadores Culturales 2008*, Caseros, Eduntref, 2009, pp. 141-150.
- ORTIZ, M., comp., *Es por amor. Las condiciones de creación, empleo y producción cultural en una ciudad ex-céntrica*, Córdoba, Fundación Ábaco, Cultura Contemporánea, 2009.

**ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES. DEBATES CONTEMPORÁNEOS EN ARGENTINA**

- PALMEIRO, C., *La Industria del Disco. Economía de las PyMEs de la industria discográfica en la Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, Ed. OIC, 2005.
- PORTER, M., *Estrategia Competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Compañía Editorial Continental, 1991.
- PORTER, M., *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editorial Competitiva, 2003.
- WILLIAMS, R., *Marxismo y literatura*, Barcelona, Ed. Península, 1988.
- YÚDICE, G., *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*, Barcelona, Ed. Gedisa, 2002.

## EL CINE COMO PRODUCTO CULTURAL

*Gabriel Iesari*

Actualmente el cine en la sociedad global resulta un referente inequívoco de espectáculo y entretenimiento aunque, simultáneamente y desde las primeras décadas de desarrollo, se lo defina como el séptimo arte. Arte y entretenimiento son enfoques extremos que en el transcurso histórico generaron una constante tensión en la naturaleza de toda producción cinematográfica.

El cine, desde sus comienzos y como consecuencia del proceso histórico de industrialización, sufrió transformaciones en lo que respecta a la estructuración en el uso de la imagen y el sonido como recurso expresivo - comunicativo, lo cual derivó en el establecimiento de modelos narrativos incluidos en categorías y cánones de producción. De ahí que la mayoría del cine que se consume actualmente, tanto en las salas de exhibición como en televisión, es un cine estructuralmente narrativo. Utilizando los códigos y los soportes del lenguaje cinematográfico, se cuenta una historia mediante una cadena de acontecimientos con relaciones de causa y efecto que transcurren en un tiempo y un espacio determinados, independientemente de que esta historia esté basada en hechos reales o sea producto de la ficción. Este *cine* se inscribe en lo que convencionalmente se denomina *Modo de Representación Institucional* (IRM), modelo canónico de producción que busca conseguir del espectador la percepción de la película como si se tratara de la contemplación naturalista de un trozo de realidad. Es el cine comercialmente adoptado e impuesto por la industria de Hollywood a nivel mundial desde comienzos del siglo XX.

El poder incondicional del cine norteamericano, instalado desde *la edad de oro de Hollywood* (1932 - 1946), se concentró históricamente en las *majors companies*, como *Warner Bros*, *Metro Goldwyn Mayer*, *Paramount*, *20th. Century Fox*, *Universal* y *Columbia*. Estas constituyeron, históricamente, el poder empresarial de la industria cinematográfica norteamericana a través de un sistema de integración vertical y fuerte concentración monopólica.

La fuerte influencia de Hollywood en la cinematografía mundial trajo en consecuencia que los cines locales, en distintos momentos históricos, intentaran replicar el modelo hegemónico, tanto en los criterios estéticos como produc-

tivos. Nuestro país fue uno de los que adoptó este modelo de producción, que alcanzó su máximo desarrollo durante la década de 1940. El apogeo del cine nacional llevó a la creación de treinta estudios y galerías de filmación capaces de proporcionar trabajo estable a unas cuatro mil personas en distintos puntos del país. En 1942, se llegaron a realizar cincuenta y seis largometrajes, lo que permitió que la industria nacional fuese la principal exportadora de cine de habla hispana en América del Sur, seguida por México. De esta forma, la industria cinematográfica nacional se constituía en el nuevo poder hegemónico del mercado latinoamericano.

Sin embargo, sucesivas inestabilidades políticas y económicas sucedidas en nuestro país durante las décadas siguientes, unidas a la censura impuesta por los gobiernos de facto, trajeron como consecuencia el paulatino debilitamiento de la industria nacional. Pese a esto y, en especial, a sus largos periodos de ruptura institucional, la industria cinematográfica nacional logró recuperar permanentemente la capacidad de liderazgo en la región.

Llegada la década de 1980, a través del nuevo enfoque que las industrias culturales adquieren en la economía mundial, la actividad cinematográfica se redimensiona. Cultura y economía se entrelazan y expresiones como “*economización de la cultura*” y “*culturalización de la economía*” definen el nuevo marco ideológico y político imperante, que comienza a delinearse desde la caída del muro y alcanza su mayor fortalecimiento durante los años noventa. El sector privado ocuparía un lugar privilegiado y determinante en el diseño y aplicación de estrategias para la comercialización de actividades sociales y culturales, a cambio del corrimiento del Estado en materia de regulación. En consecuencia, el Mercado, a través de sus reglas de comercialización global, da un nuevo impulso a las industrias culturales en su alcance transnacional centralizando en manejos *oligopólicos* el control total del ciclo de consumo de los productos culturales. En cuanto al cine, la brecha ya existente entre la expansión de producciones *hollywoodenses* con la del resto del mundo será mayor como consecuencia de las fusiones comerciales de las *majors* con sectores de la distribución y exhibición de alcance internacional.

Fue así como, en las últimas décadas, el gobierno de Estados Unidos ha apoyado el desarrollo de los mercados externos para su cinematografía, especialmente mediante los Departamentos de Comercio y de Estado, en algunas ocasiones, con subsidios directos a las principales empresas, para que, conformando un cartel de exportación, rompieran con las leyes del mercado competitivo al operar en los mercados externos como un monopolio.

En marzo de 2003 se conformó la “Coalición de la Industria del Entretenimiento para el Libre Comercio” (*Entertainment Industry Coalition for Free Trade*), constituida por las *majors*, tanto del cine como de la música y la televisión, y que contó también con la participación de asociaciones y sindicatos de diversas ramas



de las industrias del entretenimiento. Esta coalición se formó bajo el liderazgo de la *Motion Picture Association of America* (MPAA), cuyo principal objetivo es "... educar a decisores clave de políticas sobre la importancia del libre comercio, sobre el impacto económico positivo que tiene el comercio en la comunidad del entretenimiento y sobre cómo las negociaciones internacionales sobre comercio ayudan a establecer las bases para una fuerte protección a la propiedad intelectual".<sup>1</sup>

Una ventaja competitiva muy grande de las productoras y distribuidoras audiovisuales estadounidenses es que tienen acceso prácticamente exclusivo, *oligopólico*, al mercado más grande del mundo, en términos de poder adquisitivo y de hábitos de consumo. Así, de acuerdo con datos de la *Motion Picture Association* (MPA), que reúne a las siete empresas más grandes del sector, en 2003 hubo ventas mundiales de taquilla por \$20.34 mil millones de dólares, de los cuales casi la mitad (46.6%) se realizaron en Estados Unidos, es decir, US\$ 9,488 millones. Con solamente el 18.2% de las entradas, el público estadounidense pagó casi la mitad global de los boletos de taquilla en 2003, debido a que, en promedio, asisten al cine más de cinco veces al año.<sup>2</sup>

En el mercado interno es donde los Estados Unidos realiza casi la mitad de la recaudación mundial cinematográfica, considerando que, casi por completo mantiene cerrado el ingreso de exhibición para producciones externas, incluso, en muchos casos, de coproducciones donde participan capitales estadounidenses. La mayor parte de las películas europeas que se exhiben en Estados Unidos provienen de Inglaterra, de manera que el "neoproteccionismo" opera prácticamente para todo el mundo, con una relativa menor intensidad que responde a la afinidad lingüística.

En 2002, el presidente de la MPA, Jack Valenti, informaba que las compañías miembro de esta tendrían un ingreso mundial de unos \$32 mil millones de dólares, "que provienen de salas de cine, televisión, *home video* y de pago por evento".<sup>3</sup> Esto responde a que las películas estadounidenses se exhiben en más de 150 países en cinco continentes con el agregado del uso de los DVDs, que establecen nuevos récords, no solo en este país, sino alrededor del mundo.

En resumen, según menciona Julio Raffo, con el fin de reducir el alto riesgo que conlleva la inversión cinematográfica, el cine norteamericano sostiene los siguientes parámetros de comercialización internacional:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> EIC, "Entertainment companies and trade associations announce...", 2003.

<sup>2</sup> MPA, "International Entertainment Industry: 2002 Market Statistics and Analysis", *Motion Picture Association, Worldwide Market Research*, extraído de [www.wpaa.org](http://www.wpaa.org), 2004.

<sup>3</sup> Jack Valenti, "A recital of why visual entertainment, and in particular the American movie, remains immune to the economic blahs", *Motion Picture Association of America, Boletín de prensa*, 25/09/ 2002.

<sup>4</sup> Julio Raffo y otros, "El Mercado y la Política cinematográfica" en *Industrias Culturales: Mercado y Políticas Públicas en Argentina*, compilación Secretaría de Cultura de la Nación - Ediciones Ciccus, 2003.

- Integración vertical de los tres subsistemas económicos del cine. Esto significa que los grandes estudios norteamericanos están asociados a las grandes compañías de distribución y a los grandes circuitos de exhibición.
- Alta concentración: las ocho mayores empresas se apropian del 90% del mercado y obtienen alrededor de 5000 millones de dólares anuales.
- Distribución en paquetes de filmes: esta alta concentración permite la distribución y/o comercialización en bloque, lo que aminora el alto riesgo derivado de la pequeña proporción de filmes que funcionan en el mercado.
- Fuertes campañas de lanzamiento comercial que fortalecen el trabajo sistemático de instalación de estrellas y directores de cine a partir de grandes campañas de publicidad y *marketing*. A esto se suma el impulso que el mundo de las estrellas y directores reciben por participar del Premio Oscar.
- Pre-financiación: la fortaleza que deriva del gran volumen de producción de contenidos permite la preventa de los productos de manera tal que se reduce sensiblemente el riesgo de inversión inicial y se despega la comercialización del riesgoso éxito de las películas en el mercado.

Las relaciones comerciales internacionales de bienes y servicios culturales como el cine se caracterizan por fuertes asimetrías dadas por la estructura competitiva *oligopólica* de las *majors* y por la existencia de posiciones hegemónicas de empresas norteamericanas con respecto a la distribución y exhibición de filmes de su origen contra las producciones locales. Haciendo mención a este fenómeno, Omar López Olarte afirma:

*“En los mercados domésticos pequeños llegan películas producidas con altos costos en contenidos amortizados en los mercados grandes, que presentan ventajas frente a las producciones domésticas con costos en contenidos pequeños. La producción de películas en mercados grandes compensa el efecto que tiene la producción de películas culturalmente cercanas con costos altos en contenidos.”*<sup>5</sup>

Esta realidad estructural se agrava por las estrategias de discriminación de precios que, sobre todo en los mercados internacionales, practican las *majors* de Hollywood y que constituyen *dumping*<sup>6</sup> cultural.

<sup>5</sup> Referencia a Omar López Orarte, extraído del artículo: “Diversidad Cultural y economía: encuentros y desencuentros”, Luis Stolovich, OIC, N° 2, 2005.

<sup>6</sup> Existe “dumping” cuando se verifica que un producto se vende a otro país a un precio inferior al que ese mismo producto se vende en el mercado interno del país productor/exportador (valor normal). Es el caso del cine de Hollywood en cuanto a que su costo de exhibición fue cubierto en el mercado interno, haciendo posible que toda acreditación económica fuera del país de origen se transforme en ganancia neta.

### El desafío de la industria nacional

Filmar una película, en relación al resto de los productos culturales, es una actividad cuyos resultados son aún más inciertos o riesgosos que escribir un libro o componer una pieza musical. El manuscrito que un escritor presenta a una editorial o los temas musicales que un compositor ofrece a un sello editor comúnmente dan una idea más aproximada de las características que tendrá el producto final. Esto en el cine industrial no es posible, debido a que la producción corre en paralelo al desarrollo creativo de la obra, lo que la convierte en una actividad altamente riesgosa en términos económicos.

El productor solo puede decidir emprender un proyecto o no en base a las características y a sus posibilidades de viabilidad. El encarecimiento del equipamiento e insumos, en su gran mayoría importados, se transforma en una limitación considerable a la hora de diseñar el presupuesto y definir el alcance del proyecto.

En nuestro país, la variable económica extiende su frontera de divisiones aun dentro del conjunto de producciones locales. A nivel nacional no se producen películas de gran presupuesto. Comparadas con las de países del Primer Mundo son consideradas de mediano y bajo presupuesto. En su totalidad, las de mediano presupuesto se realizan en formato filmico, mientras que las de bajo presupuesto rara vez lo logran por la difícil tarea de recuperar los costos. Por lo tanto, estas últimas se producen mayoritariamente en formato digital y, en algunos casos posibles, se copian en filmico, condición exclusiva para poder ser proyectadas en los circuitos de salas comerciales.

Frente a esta marcada asimetría de mercado entre producciones locales y producciones norteamericanas, el cine del resto del mundo, incluido el nuestro, se ve obligado a depender de medidas oficiales que garanticen la producción y exhibición de cine local. En una vasta cantidad de países, el cine es un sector exceptuado de las reglas del mercado, beneficio que por otra parte no se hace extensivo, al menos en la misma magnitud, a otras empresas de carácter cultural. Por lo tanto, los países que deciden desarrollar una cinematografía propia requieren de medidas de protección y fomento ya que, sin ellas, la ecuación económica no cierra y, por lo tanto, no habría prácticamente inversores interesados en producir.

En lo que respecta al cine nacional, esto se traduce en un conjunto de medidas adoptadas por el Instituto de Cine y Artes Audiovisuales (Incaa) iniciadas con la aplicación de la Ley 17 741 y sus sucesivas modificaciones en el marco de la Ley de Fomento y Regulación de la Actividad Cinematográfica. En octubre de 1994, con la sanción de la ley N° 24377 en reemplazo de las anteriores N° 17741 y 20170, el Incaa propone, a partir de obtener la autarquía en el manejo de sus fondos, establecer mejores condiciones que favorezcan la producción cinematográfica nacional. Las vías para instrumentarlas consisten en el otorgamiento de créditos, subsidios por comercialización en salas y en medios electrónicos,

coparticipación productiva, concurso de proyectos, premios para la producción de primeras obras y de cineastas del interior del país, cortometrajes, teleres y artes audiovisuales.

Durante los noventa, una serie de factores impulsaron transformaciones en el ámbito cinematográfico nacional. No solo hubo un intento de reactivar la industria nacional sino que, paralelamente, surgieron escuelas y carreras universitarias vinculadas al estudio y análisis del lenguaje audiovisual y cinematográfico, que llegó a alcanzar su mayor auge en la década de 1990.

El avance tecnológico en el área de la electrónica, con la invención del video analógico, constituyó un factor favorable para obtener mayor accesibilidad a los medios de producción audiovisuales y más tarde fue complementado con la llegada de la imagen digital.

En su conjunto, estos factores y medidas impulsaron la realización de producciones cinematográficas, a diferencia de otros momentos de producción del cine nacional. Fue así como, en esta oportunidad, se generaron obras que formularon nuevos planteos estéticos vinculados, en la mayoría de los casos, a formas alternativas de producción.

La nueva generación de jóvenes realizadores argentinos demostraron especial interés por “cómo contar” cinematográficamente. Esto se tradujo a través del tratamiento de sus obras, y de infundirlas de una estética determinada de características propias. Por lo tanto, en la mayoría de los nuevos realizadores el punto de vista narrativo-cinematográfico fue el sello que los distinguió frente a las manifestaciones cinematográficas de generaciones anteriores. Comienza a ponerse de manifiesto un cine emergente de nuevos espacios configurados por un sector intelectual joven vinculado a las nuevas escuelas de cine, partícipes de nuevos círculos de exhibición no comerciales y acompañados por una nueva crítica cinematográfica. Aquellos que habían comenzado sus prácticas cinematográficas de forma *amateur*, ahora tenían la posibilidad de participar y compartir espacios de formación sistemática y contar con publicaciones encargadas de reflexionar acerca de los nuevos exponentes audiovisuales. Este cine, denominado por la nueva crítica *Nuevo Cine Argentino*, resulta un puente expresivo para aquellos jóvenes formados en la cultura audiovisual argentina posdictadura.

Es importante reconocer cómo en las últimas décadas se fueron generando nuevas vías para la supervivencia y el crecimiento del cine en nuestro país. En este aspecto, desde sus distintas gestiones el Incaa fue estableciendo enlaces con organismos internacionales que perseguían sus mismos fines y empezaron a dirigir su mirada especialmente a las producciones latinoamericanas.

Las fundaciones internacionales constituyen hoy una posibilidad de sostén no solo para los cines locales sino también para el cine de aquellos países con fuertes dificultades financieras y limitadas posibilidades de inserción dentro del campo de distribución y exhibición internacional. Las fundaciones

#### Cuarta Parte

europeas resultaron ser, desde la década de 1990, la puerta de acceso del cine latinoamericano tanto a los festivales internacionales como a los circuitos de comercialización audiovisual europeo. De esta manera, muchas de las producciones nacionales no solo son destinadas para comercializar su exhibición en salas cinematográficas sino también en canales de televisión europeos, en los que la diversidad cultural es uno de los objetivos centrales.

El Nuevo Cine Argentino pasó a ser uno de los puntos de interés para inversores europeos, ya que su carácter de “joven” constituyó una posible atracción para un público análogo en esa región. En muchos casos esos intereses estuvieron ligados a una estética vanguardista e independiente, producto poco viable de afrontar para el común de los productores comerciales. Muchos nuevos productores, asociados a los nuevos realizadores, encontraron en estas fundaciones los fondos necesarios para completar las etapas de producción, distribución o exhibición. Pero, por sobre todo, el haber sido elegido por dichas fundaciones para respaldar sus proyectos significó una nueva forma de legitimar la calidad del producto cinematográfico.

Este interés fue creciendo en los últimos años. Sin embargo un aspecto que resulta favorable puede implicar un punto negativo. Según algunos productores, el 50% de los proyectos a evaluar por la *World Cinema Fund* son argentinos. Es decir, para los productores nacionales la existencia de estos fondos conlleva una feroz competencia nacional. Tanto los fondos del Incaa como el de las fundaciones resultan insuficientes para el número creciente de realizadores que surgen de las múltiples escuelas de cine en nuestro país. Esto devela la aguda crisis de financiamiento y a su vez deja en evidencia la necesidad de estudiar nuevas vías para canalizar la fuerte demanda para futuros proyectos.

Si comparamos los niveles de producción nacional en los últimos años (2002-2008) notamos un lento pero constante crecimiento del 1.7 %, fruto del esfuerzo por sostener una política de fomento y desarrollo conjunto entre el Incaa y productores nacionales a partir de las distintas vías de financiación. (Ver cuadro 1)

**Cuadro 1**  
Evolución producción nacional-Títulos estrenados

| VARIABLES                     | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Títulos estrenados            | 207          | 221          | 237          | 245          | 252          | 265          | 290          |
| Títulos nacionales estrenados | 40<br>19,32% | 46<br>20,81% | 54<br>22,78% | 65<br>26,53% | 58<br>23,02% | 68<br>25,66% | 71<br>24,48% |

Deisca (Depto. de Estudio e Investigación del Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina)

Sin embargo, las mismas cifras comparadas con el total de producciones cinematográficas estrenadas en nuestro país durante estos años ocupan una proporción marcadamente inferior a las norteamericanas. Si, por ejemplo, tomamos los datos del 2008, del total de películas estrenadas, 142 fueron de origen norteamericano (equivalente al 48,97%). (Ver cuadro 2-1) En referencia a los niveles de recaudación por películas exhibidas en salas de nuestro país durante el último año, de un total de \$396.568.595, \$324.121.085 correspondieron a películas de origen estadounidense mientras que aquellas de origen nacional alcanzaron un monto total de recaudación de \$44.687.385. Esto significó que el 81,59% de espectadores de sala (27.498.264) eligieron ver películas de origen estadounidense; mientras que solo el 11,43% (3.851.222), películas nacionales. (Ver cuadro 2) Esto confirma, una vez más, la fuerte y constante asimetría competitiva que padece nuestro cine en el mercado interno en lo que se refiere a distribución y exhibición, en particular, frente a las producciones de Hollywood.

**Cuadro 2**

Cine. Cantidad de espectadores, estrenos, copias y recaudación según origen del filme (EE.UU., Argentina y otros). Argentina. 2008

|              |               | EE.UU.        | Argentina    | Otros        | Total         |
|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Recaudación  | (en pesos)    | \$324.121.085 | \$44.687.385 | \$27.760.125 | \$396.568.595 |
| Copias       | (en unidades) | 5.491         | 891          | 834          | 7216          |
| Estrenos     | (en unidades) | 142           | 71           | 77           | 290           |
| Espectadores | (en unidades) | 27.498.264    | 3.851.222    | 2.355.089    | 33.704.575    |

Deisca (Depto. de Estudio e Investigación del Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina)

### Los límites de la exhibición

Estos datos ponen de manifiesto, tal vez, uno de los mayores inconvenientes a los que se enfrenta la industria del cine en nuestro país desde hace décadas sin poder superarlo: cómo lograr que el cine argentino sea más visto, en especial en nuestro territorio.

Hace años, el circuito de exhibición se iniciaba con las salas de estreno, donde la película se mantenía, siempre y cuando consiguiera una determinada media de espectadores, y de allí pasaba a las llamadas “salas de cruce”, después a las salas de barrio y, finalmente, al interior del país, lo que le permitía asegurarse de ocho a diez semanas en cartel. Luego de la entrada en el mercado de las grandes cadenas y su presencia en todo el país, los estrenos son simultáneos. La exhibición en multipantallas obliga a una rotación de películas mucho más

rápida, por lo que se acortan mucho los tiempos de exhibición. Sin embargo, los tiempos de permanencia no son uniformes según el origen de las películas. Como queda demostrado, esto se hace especialmente patente con las películas nacionales y europeas que, en general, consiguen mantenerse en cartel muy pocas semanas.<sup>7</sup>

Frente a esto, desde el Incaa se ha intentado implementar medidas que asegurasen mayor continuidad de estrenos nacionales en salas con el fin de favorecer la concurrencia del público. Básicamente, estas se centraron en la implementación de la *media de continuidad* y la *cuota de pantalla*.

En el capítulo III de la ley 17.741/68, reglamentada en 1973, se dispuso que todas las salas de exhibición del país estuviesen obligadas a cumplir con la cuota de pantalla.

*“Las películas deberán permanecer, en las salas de estreno y cruce, como mínimo una semana, debiendo comenzar su exhibición el día jueves y continuar sucesivamente conforme las medias de continuidad que determine el Instituto Nacional de Cinematografía” (art. 4 Decreto 1405/73).*

Con el fin de obtener el mayor provecho económico en recaudación más su fuerte enlace comercial con las grandes distribuidoras internacionales, los exhibidores generalmente demostraron poco interés en sostener en cartelera películas nacionales frente a las garantías comerciales obtenidas con las películas taquilleras. Tras idas y vueltas en su cumplimiento por parte de los exhibidores, liderados por los complejos multisalas y ante la serie de ineficiencias en materia de control por parte de agentes oficiales, el Incaa, en los últimos años, dispuso una serie de medidas complementarias y reformulaciones a la resolución citada con el fin de lograr mayor efectividad y alcance. En el 2007, un seguro de espectadores para salas buscaba que las salas pudiesen afrontar con más tranquilidad la proyección de filmes argentinos durante dos semanas consecutivas, ya que el Incaa se haría cargo de los gastos de exhibición en la segunda semana, en caso de que las películas no lograsen un mínimo de espectadores en la semana inicial. Con las modificaciones a la ley lanzadas en el 2009, se efectiviza la continuidad semanal; se reglamenta la media de continuidad por categorías de salas y se establece la serie de sanciones correspondiente a su incumplimiento. Con este tipo de medidas, el organismo oficial suma esfuerzos por sostener y promover la actividad de productores, directores, actores, técnicos y trabajadores de la industria local e incentivar el consumo de cine argentino en el público local.

El problema de la exhibición se agudiza aún más si consideramos que la concurrencia de público a salas de cine de nuestro país viene disminuyendo desde

<sup>7</sup> A excepción de *El secreto de sus ojos* (2009), J. J. Campanella, que tras cuatro meses en cartelera lleva casi 2.400.000 entradas vendidas con una recaudación de \$34.800.000. Extraído de [www.cinesargentinos.com.ar](http://www.cinesargentinos.com.ar).

el 2004, (ver cuadro 3) pese a que los complejos multisalas hayan incorporado nueva tecnología con la implementación de salas 3D, especialmente diseñadas para la exhibición de películas de alto presupuesto distribuidas por las *majors*.

Según los registros de los últimos años, (ver cuadro 1) el volumen de películas que ingresan al mercado fue aumentando paulatinamente tras la universalización de las fechas de lanzamiento de los grandes estrenos norteamericanos y potenciando la inversión en *marketing* a nivel global. De esta forma, se abandona el estreno de películas en las semanas más fuertes del año para pasar a distribuir las periódicamente durante todo el año. Este sistema de exhibición solo permite que sobrevivan los productos de consumo masivo, producidos y comercializados por las grandes empresas multimediales. El mayor peligro que se deduce de este enorme desequilibrio competitivo es el de la uniformización del estilo, el modelo y el mensaje contenidos en la oferta, favoreciendo la desaparición de todo lenguaje que no sea el de Hollywood.

Cuadro 3

Cine. Cantidad de espectadores según origen del filme (EE.UU., Argentina y otros).  
Argentina. 2004 a 2008. Cantidad de espectadores (en unidades)

| Año  | EE.UU.     | Argentina | Otros     | Total      |
|------|------------|-----------|-----------|------------|
| 2004 | 33.171.478 | 5.852.583 | 5.483.636 | 44.507.697 |
| 2005 | 28.282.307 | 4.445.617 | 4.889.771 | 37.617.695 |
| 2006 | 27.945.740 | 3.848.367 | 3.973.712 | 35.767.819 |
| 2007 | 26.794.142 | 3.048.054 | 4.440.720 | 34.282.916 |
| 2008 | 27.498.264 | 3.851.222 | 2.355.089 | 33.704.575 |

Deisica (Depto. de Estudio e Investigación del Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina)

### El Cine y los nuevos soportes para su consumo

Resulta insuficiente interpretar la problemática de la exhibición, que afecta directamente la comercialización en salas, si no se la vincula con las diversas formas en que se puede, en la actualidad, consumir cine.

Si bien las películas, en primera instancia, comienzan su cadena de comercialización con su estreno simultáneo en cientos de salas, su segundo lanzamiento es a través del formato DVD para su venta o alquiler doméstico. El ciclo se completa con la negociación de licencias por emisión en canales de televisión de aire, cable o satélite. Con la invención e implementación de la televisión a nivel mundial, las vías de exhibición cinematográfica se multiplicaron. Al cine en



salas se agregó el *cine hogareño*, lo que introdujo cambios sustanciales en cuanto a la forma de consumo. El espectáculo masivo se convertiría en hábito de disfrute individual o selectivo de un grupo de individuos. Si bien desde sus comienzos la televisión estuvo bien diferenciada del cine, tanto por su naturaleza tecnológica como por su forma de producción, con el transcurso de los años las diferencias se acortaron ante la implementación de medios electrónicos en los procesos de posproducción. Los medios electrónicos y posteriormente los digitales se incorporaron a la industria cinematográfica para favorecer los mecanismos de control de la imagen (color, saturación, niveles de contraste, enmascarado, filtraje de luces, etc.) y del sonido (ecualización, mezcla, doblaje, incorporación de efectos, etc.). Trajo, más tarde, beneficios en el mejoramiento final de la copia y en la posibilidad de transferir un material filmico a video o a un archivo digital para ser reproducido en una computadora o ser copiado a DVD.

Cabe señalar que, con la aparición de las videos caseteras, se da comienzo a las nuevas formas de reproducir el mundo audiovisual, incluyendo preferentemente al cine. Lo que para los viejos cinéfilos era impensable fue posible a partir de los reproductores hogareños: ver una y otra vez una película, detenerla o ir a la escena deseada. Simultáneamente aparecen los casetes vírgenes y, con ellos, la posibilidad del copiado. Este hecho, como es sabido, generó profundos cambios en la forma de acceder a las películas, incorporando, a su vez, nuevos hábitos de consumo e implicando profundas consecuencias en la industria cinematográfica y, en particular, en el área de exhibición.

Ante el advenimiento de la era digital y a consecuencia de la informatización de los contenidos, esta crisis estructural se agudizará. Surge la imagen digital, primero en la fotografía y más tarde en el video. Comienza, así, una carrera tecnológica vertiginosa por mejorar las posibilidades de compresión y descompresión de la información contenida en una imagen digital, para que esta resulte tan fiel a la realidad y que en consecuencia alcance a equiparar los niveles de representación de una imagen filmica.

Los archivos digitales no solo permitieron generar copias sino que, a diferencia de las realizadas en casetes, estas no degradan su calidad. Mientras cada generación de copias en casete presenta degradación de calidad con respecto al original (cuanto mayor es el número de copias, menor la calidad obtenida), la copia digital o "*clon*" mantiene idéntica calidad. La clonación y la manipulación de contenidos audiovisuales digitales serán el punto de partida de uno de los fenómenos sociales de alcance mundial, que comenzó por minar la estructura productiva de la industria cinematográfica al igual que la discográfica: la piratería. Este problema se acrecienta cuanto más se democratizan los soportes digitales como también los medios tecnológicos para su manipulación, sumado esto al mayor nivel de accesibilidad a Internet. Sabemos que con una computadora personal y una conexión de banda media se pueden bajar tanto música

como películas comprimidas en formatos que nos permiten la visualización o la escucha, no solo en nuestra computadora sino que también podemos transportarlas en un reproductor MP3 (para música) o MP4 (para música y video). Con un *software* adecuado podemos armar compilados de canciones y películas en un disco compacto o un DVD vírgenes y reproducirlas en reproductores DVD. Esta capacidad adquirida por los individuos consumidores puso en crisis, particularmente, el mercado de alquiler de películas. De cada cuatro títulos de películas en DVD que están en circulación, tres son copias ilegales y esto se traduce en un déficit, para editoras y distribuidoras, del 40% anual.<sup>8</sup> Aunque la piratería digital resulta un problema aún no resuelto para la industria del cine mundial, el esfuerzo particular de distribuidores y exhibidores está en generar nuevas estrategias que van desde activar salas de proyección digital en distintas partes del mundo como también a estimular nuevas vías de comercialización a través de Internet, que incluyan venta o alquiler de películas en calidad DVD desde sitios en la web. La revolución digital se constituye, entonces, como el medio por el cual se pone en crisis todo el poder multimedial y audiovisual en cuanto que los usuarios tienen acceso a los medios para distribuir contenidos propios como también obtener y manipular ajenos, en la medida en que estos estén disponibles en la red virtual. Es decir, hasta el momento, los soportes técnicos posibles desde donde se puede disfrutar una película van desde una computadora personal, reproductores portátiles o celulares y en un futuro cercano en salas de cine digital.

En la actualidad, la disputa entre las empresas de TV y las de telefonía por el control de las comunicaciones audiovisuales ocupa uno de los mayores niveles de tensión. Con la aparición de la fibra óptica surge un instrumento de gran rentabilidad tanto para empresas de TV por cable como para las de telecomunicaciones. Su implementación permite efectuar en cada hogar la venta directa de productos y servicios, además de acceder a centenares de canales dedicados no solo al cine sino al deporte, la música, los videojuegos, bancos de datos e información.

Según cifras publicadas en algunos medios, en el 2008:

- 34 millones de líneas telefónicas se compraron en cinco años.
- 34, 4% fue lo que creció el sector de la industria celular en 2007 con respecto al 2006.
- 14 millones de usuarios de Internet existían en la Argentina hasta esa fecha.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> www.elcronista.com "Por la piratería, Blockbuster abandona en el país su clásico formato de videoclub", 25/12/09.

<sup>9</sup> Diario Crítica, "Nuevas tecnologías: ¿estamos mejor comunicados?", pp. 20- 21, 26/05/08.

La convergencia de lo audiovisual, la informática y las telecomunicaciones, denominada “nuevas tecnologías de la información y la comunicación” (TICs) se presenta como un campo en el que, actualmente, se ponen en juego las mayores competencias y enfrentamientos, tanto del sector público como del privado, para acceder a su control y dominio. Es en este marco como surgió en 2009 el Proyecto de Ley de Medios con el propósito de establecer una administración pluralista y equitativa de los medios de comunicación y sus productos, incluyendo la actividad cinematográfica.

Cabe señalar que, posiblemente, la clave de este debate no solo se centra en la capacidad de los distintos sectores sociales por la disponibilidad tecnológica, sino también en los enfoques particulares posibles que resulten de su utilidad. M. Castells refiere al respecto, en relación con los países latinoamericanos:

“Se trata de una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, la generación del conocimiento y las tecnologías de la información. Esto no quiere decir que la tecnología sea lo que determine sino que se constituye un paradigma de un nuevo tipo en el que todos los procesos de la sociedad, de la política, la guerra, la economía, pasan a verse afectados por la capacidad de procesar y distribuir información de forma ubicua en el conjunto de la actividad humana.”<sup>10</sup>

En su esencia, la cinematografía es tecnología al mismo tiempo que una institución que desde lo social resulta ser un vehículo privilegiado para que los pueblos podamos contarnos a nosotros mismos y que otros descubran quiénes y cómo somos. Sigue siendo un sector clave de las industrias culturales contemporáneas, aun con las mutaciones que las tecnologías digitales estén introduciendo. En consecuencia, con las múltiples nuevas plataformas de producción y de distribución, las cinematografías locales se enfrentan a nuevos escenarios posibles de transformación, en favor de producir y circular relatos audiovisuales que den cuenta de nuestra identidad.

---

<sup>10</sup> M. Castells, *La galaxia internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*, Madrid, Areté, 2001.

## ECONOMÍA POLÍTICA DE LA TELEVISIÓN

Guillermo Mastrini y Fernando Krakowiak

La televisión se ha convertido en el principal medio de información en la actualidad. Aun cuando en los últimos años se ha visto desafiada por el surgimiento de nuevas tecnologías como internet y la telefonía móvil, e incluso por nuevas formas de televisión multicanal que implican el pago para acceder, la televisión abierta y generalista continúa siendo una instancia fundamental de información y entretenimiento. En el presente artículo presentaremos las características económicas y políticas que han permitido que la televisión adquiera el lugar central que ocupa.

### La televisión: una industria cultural clave

Antes de abordar estrictamente el estudio de la televisión, es preciso comprender su ubicación en el contexto de las industrias culturales. Es preciso explicitar la definición de industria cultural con la que trabajaremos a lo largo del artículo y justificar por qué consideramos indispensable abordar nuestro objeto de estudio desde una economía política de la comunicación que combina el análisis de las condiciones de producción, distribución y consumo con el estudio sobre las relaciones de poder.

La cultura ya no es una actividad ejercida principalmente por el Estado o el mecenazgo sino un área clave en el proceso de acumulación del capital, en la que el Estado se limita a actuar como promotor, regulador y, algunas veces, como cofinanciador. Esa progresiva industrialización y, por lo tanto, masificación de la mercancía cultural, la información y la comunicación, fue dejando atrás los productos únicos y las pequeñas series a mediados del siglo XIX, para terminar consolidándose durante el siglo XX.

Theodore Adorno y Max Horkheimer, referentes teóricos de la Escuela de Frankfurt, fueron los primeros en utilizar la expresión industria cultural, en su ya clásico libro *Dialéctica del Iluminismo* (1944), para hacer referencia en un sentido crítico a la estandarización de los contenidos culturales derivada de la aplicación de técnicas reproductivas. Lo que buscaron fundamentalmente fue

abandonar el término “cultura de masas” para intentar dejar en claro que los contenidos abarcados por ese concepto no eran de ninguna manera una suerte de cultura que brota espontáneamente de las masas sino el emergente de medios masivos de difusión donde el capital tenía una incidencia creciente.

En la década de 1970, el término industria cultural pierde su acepción exclusivamente negativa y comienza a ser utilizado de manera descriptiva y en plural, tanto en investigaciones críticas como en análisis funcionalistas, para dar cuenta de los distintos procesos de producción, distribución y consumo presentes en una serie cada vez más amplia de sectores. El interés económico y político que va adquiriendo el tema hace que en 1978 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) decida crear un programa de investigaciones comparadas sobre las industrias culturales a cargo de la División de Desarrollo Cultural de dicho organismo internacional. Es justamente desde ese espacio que se impulsarán numerosos debates de especialistas de diferentes disciplinas de las ciencias sociales sobre la incidencia de las industrias culturales en los grupos sociales, los procesos de transnacionalización y las modalidades de intervención pública y privada.

Si bien se pueden encontrar varias definiciones, nos resulta particularmente interesante la conceptualización realizada por el investigador español Ramón Zallo (1988), quien entiende a las industrias culturales como “un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social”.

Lo primero que es importante destacar de esta definición es que la noción de industria deja fuera del análisis a formas culturales artesanales no mediadas por un sistema industrial de producción como, por ejemplo, la pintura, la escultura, el teatro o la danza. Ramón Zallo tampoco contempla en la definición a los servicios culturales realizados por el Estado, financiados de forma dominante mediante un canon e impuesto y ejercidos en régimen de monopolio. Ambas expresiones son objeto de estudio de una economía de la comunicación y la cultura, pero no de una economía de la industria cultural. Ahora bien, las actividades artesanales que se encuentran fuera de la industria y luego son subsumidas en un proceso capitalista de producción en el que se valorizan son parte del análisis. Los escritores y los grupos musicales son algunos ejemplos de esas expresiones artísticas. En síntesis, las actividades que se incluyen dentro de esta definición son la prensa gráfica, la industria editorial, la industria fonográfica, el cine, la radio y la televisión.

Así definidas conceptual e históricamente, las industrias culturales van, sin embargo, a diferenciarse de otras mercancías industrializadas por los siguientes rasgos específicos:

- 1) La relevancia del trabajo creativo que constituye su materia prima y le otorga un carácter único a cada mercancía
- 2) La renovación continua provocada por la naturaleza misma de esas mercancías
- 3) El alto riesgo de su valorización debido a la *aleatoriedad* que provoca esa continua renovación.

El abordaje de este objeto de estudio complejo debe llevarse adelante desde una economía política de la comunicación, que observa que en el capitalismo monopolista actual la distinción entre la estructura y la superestructura se re-define, pero no porque la superestructura se someta o se independice de la base material sino porque se industrializa. Los medios de comunicación ya no solo cumplen una función económica indirecta creando plusvalía en otros sectores de la economía a través de la publicidad, sino también, como destaca Nicholas Garnham en *La Cultura como mercancía* (1992), una función económica directa generando valor a través de la producción de mercancías. Lo interesante de las industrias culturales desde esta perspectiva es que representan al capitalismo como sistema económico y como cultura, pues valorizan capital al mismo tiempo que favorecen la reproducción social, siendo la televisión una industria clave en este esquema.

La valorización de capital en el área de la comunicación y la cultura cobra especial trascendencia debido a las políticas de desregulación y privatización que favorecieron un crecimiento estratégico del sector desde fines de los años setenta. La irrupción de capitales privados se ha dado de modo masivo en el marco de una tendencia hacia la concentración y centralización que posibilitó la conformación de conglomerados de comunicación transnacionales capaces de dominar la oferta y comercialización de gran parte de las mercancías culturales que circulan a nivel mundial. La dinámica del sector, impulsada por las altas tasas de rentabilidad alcanzadas, convirtió a las empresas que lo integran en origen y destino de amplios movimientos de capitales, que se evidencian en múltiples compras, fusiones y absorciones. Al mismo tiempo, se estructuraron procesos de trabajo y producción industriales en función de las necesidades de valorización, aunque ajustándose a las particularidades de la oferta cultural la cual, si bien no escapa a las determinaciones del funcionamiento y desarrollo del modo de producción capitalista, tiene rasgos específicos que la diferencian dentro del entramado industrial.

### El rol económico político de la televisión

En el caso de la televisión, lo que aceleró su desarrollo a partir de 1945 fue el lugar clave que ocupó durante el régimen *fordista* para favorecer la acumulación de capital y la regulación social, tal como lo detalla el investigador británico

Nicholas Garnham cuando analiza a la televisión como un instrumento de producción y consumo masivos. En lo que se refiere a la acumulación, operó como un espectacular incentivo al crear un mercado para los fabricantes de televisores y, al mismo tiempo, acelerar de manera indirecta, a través de la publicidad, las ventas de otros bienes de consumo doméstico. Mientras que el acceso directo al hogar que posibilitó este dispositivo sirvió además para ayudar a lograr consenso político y social, en un contexto donde las instituciones tradicionales encargadas de transmitir ideología como la escuela y la iglesia habían perdido terreno. Así se generó un equilibrio ideal entre Estado, industria electrónica, emisoras, anunciantes y televidentes, que se mantuvo inalterado durante los siguientes treinta años.

El esquema adquirió formas nacionales diversas: en Estados Unidos, por ejemplo, se implementó un sistema gestionado por capitales privados y financiado fundamentalmente por publicidad, mientras que Europa occidental privilegió un sistema de monopolios públicos financiado por el Estado. No obstante, el pacto *fordista* tuvo una plataforma común:

- 1) Desarrollo tecnológico paulatino y de largo plazo planificado por el Estado.
- 2) Financiación segura para la producción de programas, lo que garantizó la demanda de aparatos y ayudó a crear audiencias masivas que resultaron claves para el desarrollo del *marketing fordista*.
- 3) Consolidación de un medio de comunicación que ayudó a la formación de la opinión pública y la movilización política.

La clave de lectura que aporta Garnham para visualizar este proceso es central porque permite comprender no solo el período de auge de la televisión abierta sino también la crisis y los desafíos que se plantean cuando la alianza social que le dio sustento comienza a resquebrajarse, lo cual, como veremos, no fue producto de una innovación tecnológica puntual.

Las primeras grietas se visualizaron con la aparición de nuevos sistemas de emisión como el cable y el satélite de difusión directa, que introdujeron modificaciones sustanciales en las estructuras de transmisión y en la industria del *hardware*, horadando el sistema de radiodifusión terrestre y disminuyendo, en consecuencia, el poder que el Estado tenía hasta entonces sobre el mercado de la radiodifusión a través de la gestión de un espectro limitado. No obstante, no fueron esas innovaciones por sí mismas las que pusieron en crisis el modelo sino el interés manifestado por nuevos y poderosos actores que pugnaban por formar parte del negocio. Ellos eran los fabricantes de satélites, que se habían consolidado a partir de la industria de la guerra; las empresas de telecomunicaciones, que presionaban a los gobiernos para que incentivaran el desarrollo del cable de banda ancha y la propia industria electrónica que, si bien dominaba el mercado de televisores, continuó invirtiendo en investigación y desarrollo para

forzar una renovación de productos e incrementar sus ganancias acelerando la rotación del capital.

En estos momentos se aprecia, como destaca Garnham, un período de transición y reestructuración del cual deberá surgir una nueva alianza de actores capaces de plasmar un modelo de negocio distinto que permita garantizar la expansión de una televisión *posfordista* de cara al escenario digital que se avecina, pero eso lo analizaremos más adelante.

### La economía de la televisión

A continuación lo que vamos a observar son las formas de producción y gestión que predominan en la industria televisiva, las características que heredó de la radio, el tipo de organización del trabajo al interior del dispositivo y las estrategias de valorización del capital.

Es preciso analizar dos cuestiones clave para precisar hasta dónde llega el control del capital: la organización del trabajo y las estrategias de valorización del producto.

Con respecto al trabajo, lo que impera es una organización de tipo *taylorista* con un control absoluto del capital. El trabajador no controla los medios de producción ni el proceso productivo, ya que no decide qué se produce ni cómo. Es apenas un engranaje inserto en gabinetes especializados que se abocan a una función específica respetando criterios políticos, estándares técnicos y de costos definidos con anterioridad. Esta situación se expresa claramente en el *desdibujamiento*, o directamente la desaparición, de la función del director.

Por lo general, la hechura de los programas televisivos responde a directivas de un programador, personal calificado y escaso, que controla la totalidad del proceso productivo y que opera con criterios definidos de mercado que forman parte de una estrategia para valorizar su producto. El resto de los trabajadores, en cambio, es parte de una especialización y división de tareas subsumida a criterios de eficiencia económica. Por ejemplo, actualmente los guiones de las telenovelas son producto, en muchos casos, de una elaboración colectiva que debe respetar caminos prefijados. La sensación de *déjà vu* que transmiten varios de esos programas no es casual porque la estructura narrativa se mantiene inalterada pese a la aparente renovación periódica de la oferta y, en muchos casos, los actores representan papeles similares una y otra vez porque el “personaje” es demandado por el mercado. Los elementos estandarizados se imponen por sobre la creatividad.

Esto es así porque el objetivo de la empresa televisiva es tener la mayor cantidad de audiencia durante el mayor tiempo posible. Responde a criterios de mercado y, por lo tanto, para valorizar su producto busca generar la fidelidad del espectador y reducir la aleatoriedad de las producciones culturales, machacando sobre la oferta que genera menor rechazo.



En lo que refiere a la acumulación, la televisión operó como un incentivo al crear un mercado para los fabricantes de televisores y, al mismo tiempo, acelerar de manera indirecta, a través de la publicidad, las ventas de otros bienes de consumo masivo (fundamentalmente productos durables y alimentos). Mientras que el acceso directo al hogar a través de este dispositivo le sirvió al Estado para lograr consenso político y social.

Ese equilibrio entre Estado, anunciantes y emisoras se sostuvo en la “escasez” del *radiospectro*, lo que le permitía a los distintos gobiernos otorgar las concesiones de un número limitado de canales, con una programación orientada a un público general, a cambio de una serie de obligaciones (programas educativos, culturales, espacios para propaganda política, etc.). En Estados Unidos y América Latina el financiamiento del dispositivo estaba garantizado a través de la publicidad, mientras que en Europa se privilegió fundamentalmente la aplicación de impuestos directos (*licence fee* en Gran Bretaña, *redevance* en Francia, etc.) y también el otorgamiento de subvenciones públicas.

Este esquema se mantuvo sin cambios hasta la década de 1970, cuando una serie de transformaciones políticas, tecnológicas y de mercado comenzó a poner en cuestión el modelo. En la actualidad, la principal forma de valorización continúa siendo la venta de publicidad, pero es claro que en un entorno de múltiples ofertas audiovisuales (internet, telefonía móvil, etc.) el sector televisivo camina hacia una integración en conglomerados productivos donde la publicidad sea una más entre otras estrategias de financiamiento.

#### Formas de financiamiento

Los ingresos de las empresas de televisión tienen su origen en alguno de los siguientes conceptos:

- a) subvenciones con cargo a presupuestos públicos
- b) canon o tasa por la tenencia del aparato receptor
- c) publicidad y formas promocionales análogas
- d) venta de programas.

Las televisoras públicas se financian a través de subvenciones estatales o la fijación de un canon, como en el caso de la BBC inglesa, aunque en muchos países también reciben ingresos por publicidad, como sucede en España.

En lo que se refiere al canon, la saturación del parque de televisores operó como un techo para la recaudación. Si durante décadas los incrementos en los costos de producción se compensaron con más ciudadanos que pagaban el canon al incrementarse el parque receptor, con la saturación de este no fue posible mantener esa relación. En el caso de las televisoras que se financiaban exclusivamente con aportes del presupuesto público el problema fue similar, pues la suba de costos no fue compensada con un incremento acorde en la par-

tida respectiva. Esta situación obligó a los canales a introducir publicidad en su grilla o incrementar su dependencia respecto de esta. La necesidad de recurrir a la publicidad los forzó, además, a tener que empezar a competir con los canales privados por la captación de los espectadores, pues las empresas invierten en avisos de acuerdo con los niveles de audiencia. Este escenario puso en riesgo la propia identidad de las televisoras de servicio público.

La competencia se vio agravada también por un escenario de creciente desregulación, que fue consecuencia fundamentalmente del auge del pensamiento liberal, la globalización y la apertura de mercados a inversores extranjeros. Además, los espectadores consideraban insuficiente la oferta pública consistente en dos o tres canales que no competían entre sí. En la década de 1990, el ritmo de lanzamiento de nuevos canales fue vertiginoso. Según un informe de *Screen Digest* (2000), en esa década Europa pasó de contar con cien canales privados de ámbito nacional o regional a mil, lo que supuso la aparición de cien canales privados por año.

En lo que se refiere a las televisoras comerciales, la facturación publicitaria suele representar más del noventa por ciento del volumen de negocio, salvo en el caso de los canales pagos, que recaudan la mayoría de los ingresos con el abono que mensualmente pagan los espectadores. La televisión es el medio publicitario por excelencia porque permite que los mensajes alcancen una cobertura total del mercado concentrada en un breve período. A esta singularidad se agrega otra ventaja: ofrece excelentes posibilidades expresivas, particularmente eficaces en el ámbito más emocional de las decisiones humanas y proporciona a los anunciantes audiencias con una actitud relajada y receptiva.

No obstante, la publicidad presenta algunas debilidades: tiene un período de vigencia muy limitado y suele estar rodeada de otros muchos mensajes comerciales; además, la generalización del control remoto ha provocado el fenómeno del *zapping*, por el que una proporción importante de la audiencia que ve un programa –entre el veinte y el cuarenta por ciento de los espectadores– cambia de canal durante los intervalos publicitarios.

Las modalidades publicitarias en televisión varían según la clasificación que se adopte. Los diferentes modos adquieren además múltiples denominaciones, que cambian de unas a otras emisoras. En términos generales, se puede decir que las cadenas de televisión clasifican su publicidad en tradicional y no tradicional (PNT). Tradicional es la que se emite en bloques publicitarios fijos que se incluyen en el esquema normal de la programación y PNT es la que se ha ido incorporando dentro de los programas a través de diversas modalidades, con el objetivo de neutralizar el *zapping*. Enrique Bustamante detalla algunas de esas modalidades no tradicionales:

- *Patrocinio*: implicación de una marca o anunciante en la oferta de un programa.

#### Cuarta Parte

- *Pasivo*: externo a la producción (caretas de avance, de entrada, intermedias, de salida).
- *Activo* (de producción): con intervención en los contenidos.
- *Trucque*: programa realizado a medida del anunciante y cedido a la cadena a cambio de publicidad o a bajo costo.
- *Emplazamiento de producto*: inserción de un producto o marca dentro de la narrativa del programa (mostrado, mencionado, utilizado por actores o presentadores).
- *Merchandising*: estrategia de producción orientada a la venta de productos derivados del programa.
- *Televenta*: venta directa de productos o servicios a distancia desde programas televisivos específicos.
- *Royalties*: supeditación de una parte de las tarifas publicitarias a los resultados de venta de una campaña.

Este tipo de opciones ha crecido de manera acelerada en los últimos años confundiendo programación con mensaje comercial. En Argentina, por ejemplo, es muy común ver a reconocidos conductores publicitando comida frente a las cámaras como si fueran vendedores ambulantes en un transporte público. También se insertan marcas en las ficciones, como hace la productora Polka, que varias veces puso a un protagonista atendiendo un kiosco para poder publicitar golosinas y llegó mostrar un “viejo” logotipo de Frávega en la novela de época *Padre Coraje*. Incluso las marcas terminan siendo protagonistas en lo que se conoce como *advertainment*, *mezcla de publicidad y entretenimiento*. Por ejemplo, a fines de 2002 Canal 13 emitió “*Final del Juego*”, una *road movie* que sirvió de excusa para promocionar el lanzamiento del nuevo Chevrolet Astra. En estos casos, cliente, agencia y productora se unen para pensar una estructura a pedir del patrocinante, donde el contenido se va amoldando a las formas en que aparece el producto.

En el caso argentino, la publicidad ha sido históricamente la principal fuente de ingresos de los canales privados. Actualmente, la televisión concentra casi el cuarenta por ciento de la inversión publicitaria en medios de comunicación.

#### Estrategias de fidelización

La publicidad también supone un riesgo alto para el inversor, porque se cobra una tarifa por adelantado en base a una presunción de audiencia que no necesariamente se cumple. Los canales hacen todo lo posible por reducir esa aleatoriedad apostando a la fidelización del espectador, independientemente de lo que se transmita. El objetivo es lograr la mayor cantidad de audiencia durante el mayor período posible. Para ello apuestan a construir un patrón *tecnostético*, definido por César Bolaño (1995) como “una configuración de técnicas, formas

estéticas, estrategias y determinaciones estructurales, que definen las normas de producción históricamente determinadas de una empresa o de un productor cultural concreto para quien dicho patrón es fuente de barrera de entrada". Todo el proceso productivo aparece orientado por la construcción de un estilo; se busca diferenciar una marca generadora de valor. La fidelización suele darse a partir de una marca, de alguna señal representativa de las cualidades de un determinado producto.

En el caso de la televisión, esto consiste en la elaboración por parte de la emisora de una rejilla de programación que reúne bienes simbólicos, producidos internamente y adquiridos a productoras o distribuidoras, aptos para conquistar al telespectador, de modo que este reconozca un diferencial y opte por su asistencia al menos durante parte del tiempo dedicado a la recepción. El patrón *tecnostético* es el resultado de un reconocimiento, por parte del receptor, de ciertos trazos distintivos de una calidad superior: diversidad, relación entre contenido y realidad, excelencia en los aspectos formales, relevancia temática, impacto sobre el público, ética en la relación con el telespectador, éxito económico e identidad. Además de contenido, la construcción de la identidad de una empresa televisiva abarca una relación total establecida con los grupos sociales relacionados, lo cual pasa por la realización de eventos y promociones.

El objetivo es fidelizar a los espectadores con el canal independientemente de la programación que se pueda llegar a transmitir. Por eso las señales invierten millones de pesos en diseñar un logotipo, idear un eslogan, mejorar la calidad de la imagen y generar un estilo propio que atraviese toda la programación. Por ejemplo, cuando la sociedad Televisión Federal S.A. ganó la licitación por el control de Canal 11 en 1989, lo renombró *Telefé* y presentó un nuevo logotipo consistente en tres pelotas de colores, diseñadas por el publicista David Ratto, que buscaban sintonizar con el histórico eslogan "El canal de la familia". En 1993, Canal 13 respondió presentando como logotipo un sol de cuatro colores y el eslogan "Estar cerca es muy bueno". Luego *Telefé* contraatacó con la consigna "Juntos es mejor" y Canal 13 respondió con "Estás en casa" para lograr mayor cercanía con el televidente. Incluso algunas promociones del canal que ofician como separadores son protagonizadas por sus principales "estrellas", que afirman que están como en su casa e invitan al espectador a sumarse.

El patrón *tecnostético* opera como barrera de entrada, pues deja en evidencia que no basta con hacer un buen programa para captar la atención de los televidentes porque estos muchas veces solo ven determinados canales con los que entablaron una relación afectiva a lo largo del tiempo y para ellos la televisión se reduce a eso. Es decir, a América TV, una señal de bajo *rating*, no le alcanza con armar una buena programación para competir porque no todos largan del mismo lugar cuando cada año se abre la temporada fuerte, entre marzo y abril. Por lo general, cuando los espectadores prenden la televisión no hacen *zapping*

por todos los canales y finalmente eligen. Comienzan sintonizando su canal preferido, donde se sienten más a gusto y recién entonces, si allí hay algo que no les gusta, cambian.

Otra estrategia de fidelización es la que se lleva adelante a través del armado de la programación. Hasta mediados de los noventa, en la Argentina predominaba una lógica “vertical” consistente en armar la grilla de programas por día. Sin embargo, luego se fue imponiendo la programación “horizontal”, que prevé la organización a partir de franjas horarias que atraviesan todos los días hábiles de la semana. De este modo, si un programa tiene buen *rating*, la empresa garantiza esa audiencia de lunes a viernes, evitando tener que renovar el vínculo con el espectador día tras día, lo que genera mayor incertidumbre para los anunciantes y por ende repercute en los ingresos. Por ejemplo, a comienzos de la década de 1990, *Telefé* lideraba el *rating* semanal pero no podía replicar la audiencia que lograba el programa “Grande Pá” los miércoles a las 21 horas con “Amigos son los amigos” los martes y “El gordo y el flaco” los jueves, en el mismo horario. En cambio, en 2004 el canal tuvo un éxito espectacular de *rating* con la ficción “Los Roldán” y, como se emitía de lunes a viernes, ese solo programa le permitió llegar a tener más de cuarenta puntos de *rating* promedio en el *prime time* durante toda la semana.

### Organización del trabajo

La construcción de un patrón *tecnostético* ayuda a fidelizar al espectador para reducir la incertidumbre e incrementar la renta. Para lograrlo, el capital trata de someter el proceso de trabajo a su estrategia de valorización. Este avance del capital sobre el trabajo no es algo novedoso. Desde el artesanado hasta la actualidad, siempre pugnó, con éxito, para controlar no solo los medios de producción sino también el proceso de trabajo, primero separando al trabajador de los medios de producción que poseía y luego apropiándose del conocimiento que este tenía para objetivarlo en una máquina y quitarle así poder de negociación en la relación laboral.

En el caso de la televisión, el modelo de organización del trabajo que predomina es el *taylorismo*, sistema de organización basado en las ideas del economista norteamericano Frederick W. Taylor. Ramón Zallo detalla en *Economía de la comunicación y la cultura* sus rasgos más característicos:

- 1) Planificación empresarial de la producción continua (la programación).
- 2) Planificación de cada producto, mediante gabinetes especializados para la formulación de estándares técnicos y de costos, cubriendo el doble objetivo de plantear condiciones a la producción y de asegurar una audiencia.

- 3) Asalarización tanto del trabajo técnico como del creativo, particularmente directores y/o realizadores e informadores.
- 4) Colectivización del trabajo técnico y creativo en base a especializaciones funcionales y de tareas.
- 5) Desposesión creciente del saber hacer creativo, particularmente de directores, realizadores e informadores.

Lo que revela este modo de organización del trabajo es que la planificación y la gestión prevalecen sobre la creación. El programador es la estrella que organiza el proceso de producción con la imposición de parámetros de estilo técnicos y estéticos que atraviesan toda la programación de una señal. De este modo, la figura de los directores de los distintos programas se difumina, pues se limita a ejecutar las disposiciones que emanan de la dirección artística del canal con poco margen para la innovación. Se entronizan los criterios de maximización de la audiencia por sobre cualquier otra consideración y el objetivo central es construir ese patrón *tecnostético* que permita fidelizar al espectador para reducir la incertidumbre que supone la variación brusca de los índices de audiencia y lograr así una maximización de la tasa de ganancia.

#### La televisión digital

El desarrollo de la televisión digital a partir de la década de 1990 se inscribe dentro del proceso de transformaciones que atraviesa el sector. Los principios técnicos ya estaban disponibles desde antes, pero lo que permite su implementación comercial es la caída significativa en los costos de los microprocesadores necesarios para la codificación y posterior decodificación de las imágenes en tiempo real. Las ventajas respecto del sistema analógico son varias: mejor calidad de imagen, ampliación de la oferta de señales a partir de un uso más eficiente del canal de transmisión, movilidad/ubicuidad y, fundamentalmente, capacidad de interactividad y mayor interoperabilidad con equipos de telecomunicaciones e informática. Esto último es central porque permite brindar servicios de valor agregado complementarios a la programación (como *telebanca*, *telecompra*, etc.) y contenidos potencialmente transformadores de la industria audiovisual y cultural (bases de datos, bancos de programas, productos multimedia, interconexiones múltiples, etc.).

Con la televisión digital puede considerarse que el dispositivo pasa de estatuto de red de conexión al de red de difusión, en donde se produce, intercambia y consume una cantidad cada vez más elevada de productos y servicios con un creciente valor añadido. A la oferta de canales múltiples, que ya se venía realizando en los últimos desarrollos de la televisión analógica, se suman ahora otros numerosos servicios multimedia, *complejizando* mucho más la gestión comercial. Esta situación plantea enormes desafíos de financiamiento para los operadores

de todas las redes capaces de soportar la nueva tecnología digital (satélite, cable, ondas hertzianas, ADSL), pues al costo millonario que supone la reconversión de esas redes habrá que sumarle las mayores necesidades de producción de contenidos y una compleja logística, indispensable para tener un mejor conocimiento de las demandas y comportamientos de los consumidores.

Por ejemplo, hay que tener en cuenta que el ancho de banda que actualmente ocupa un canal analógico (6MHZ en América Latina) ofrece múltiples opciones en el escenario digital que dependen del formato de compresión:

Alta definición con compresión MPEG-4: 2 canales

Definición estándar con compresión MPEG-2: 4 a 5 canales

Definición estándar con compresión MPEG-4: 10 a 12 canales.

Ahora bien, es importante aclarar que la definición de este tipo de cuestiones viene acompañada de fuertes intereses y presiones de grupos empresariales que hacen que, en muchos casos, todavía el Estado no haya tomado una decisión. Como señala Bustamante, la industria electrónica de consumo ve en la televisión digital en todos sus soportes “la posibilidad de un relanzamiento geométrico del mercado de sus productos a escala mundial, justamente tras varios años de saturación e incluso crecimientos negativos en los países más desarrollados. De ahí su entusiasta implicación en los grupos de investigación y normalización de estándares impulsados por los Gobiernos y de ahí también la guerra de estándares, barreras de protección finalmente frente al mercado global, que recuerdan las luchas de la televisión en color, del teletexto y de los magnetoscopios”.

### La puja por el control del negocio

La Televisión Digital Terrestre (TDT) inicia su recorrido en 1996 en Estados Unidos cuando la *Federal Communications Commission* aprueba el estándar técnico propuesto por el *Advanced Television Systems Committee* (ATSC) y establece unos plazos de implantación que fijaron el inicio de emisiones para mayo de 1999. Además, se programó un proceso de cobertura progresivo que debía concluir con el “apagón analógico” cuando el ochenta y cinco por ciento de los hogares tuviese capacidad de recibir la señal digital. La norma surge como consecuencia de una decisión anterior de la Administración estadounidense que, en 1992, promueve la creación de la Gran Alianza de su industria nacional para acelerar el pasaje a la TDT salteándose el paso intermedio, consistente en mejorar la televisión analógica con los sistemas de alta definición. La apuesta por el “todo digital” le permitió a Estados Unidos desactivar la implantación en el mercado de los estándares de televisión analógica de alta definición que habían madurado japoneses y europeos y le devolvió el liderazgo en la carrera tecnológica en este sector. Europa reaccionó desarrollando el estándar *Digital Video Broadcasting* (DBV) y Japón hizo lo propio con el lanzamiento de la norma ISDB.

Desde entonces, la pugna entre estándares digitales quedó planteada y el resto de los países comenzaron a debatir qué opción adoptar para establecer sus sistemas de TDT y promover la migración del sistema analógico al digital. En el cono sur, cada nación eligió un camino diferente. Brasil optó por la norma japonesa en julio de 2006 y fijó como fecha del “apagón analógico” el 2016. Uruguay decidió a favor del sistema europeo DBV en septiembre de 2007 y todavía no diseñó un plan de migración hacia el sistema digital. El caso argentino reviste una complejidad mayor, pues el país había optado por la norma norteamericana ATSC en 1998 y luego decidió iniciar un proceso de revisión de esa decisión, que finalizó durante el 2009 cuando se eligió la normativa japonesa, al igual que Brasil. La mayoría de los países de la región han optado por la misma norma.

No obstante, el debate sobre la TDT no se agota con la adopción de la norma y el plan de migración hacia el sistema digital. El modelo de negocios es el tema principal en los países que ya optaron por un estándar técnico, establecieron un cronograma de migración y comenzaron a desarrollar las primeras ofertas de TDT. Su desarrollo aparece condicionado también en ese caso por los distintos grupos empresarios que se disputan el control del mercado, en un escenario de potencial convergencia entre los sectores audiovisual, informático y de telecomunicaciones y por el régimen regulatorio estatal.

Por ejemplo, en Estados Unidos durante la década de 1980 la *Federal Communications Commission* (FCC) recibió una serie de propuestas para reducir la cantidad de *radiospectro* dedicada a la televisión y hacerlo disponible para servicios de telecomunicaciones. En respuesta, los radiodifusores propusieron implementar la televisión de alta definición, pues los prototipos del servicio existente en ese momento requerían un ancho de banda mayor. Una vez bloqueado el proyecto de reducir el *radiospectro* de televisión, los radiodifusores argumentaron que, si bien la televisión digital de alta definición es conveniente en el largo plazo, en el corto pretendían utilizar las transmisiones digitales para ofrecer más canales en baja definición.

En Argentina, ese es el debate que vendrá. Los operadores actuales van a querer conservar el ancho de banda por el cual hoy transmiten sus respectivas señales analógicas, ya sea para ocupar el mismo ancho transmitiendo una señal digital de alta definición o para transmitir varias señales de baja definición que querrán administrar sin que haya ninguna licitación de por medio. Ahora bien, el Estado podría decidir, en cambio, que esas nuevas potenciales señales se licitaran, pudiéndoselas otorgar a otras empresas o a sociedades sin fines de lucro, según la nueva ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Por lo pronto, el Estado ha reservado varios canales UHF (*Ultra High Frequency*) para brindar señales estatales de TV digital.

Lo que también surgirá como cuestión de debate es la viabilidad de un modelo de negocios que en lugar de cinco canales de aire contemplara cincuenta.



#### Cuarta Parte

Hasta ahora, la televisión analógica en el país se financió exclusivamente con publicidad y el televidente accede de manera gratuita, quedando reservadas las modalidades de pago para el cable y el satélite. Sin embargo, frente a un escenario en el cual la televisión digital terrestre pudiera llegar a ofrecer cincuenta canales, posiblemente esos canales no podrían ser todos gratuitos para el televidente, pues sería comercialmente inviable. De hecho, en varios países europeos donde la TDT ya comenzó a implementarse hace varios años se optó por esquemas que combinan televisión en abierto y televisión de pago.

En nuestro país el pasaje de la televisión *fordista* a la *posfordista*, según los términos que utiliza Garnham, aún no termina de concretarse por la puja de intereses que permanece planteada. Por un lado, están los históricos operadores de televisión terrestre que manejan el *know-how* televisivo, cuentan con la fidelidad de los espectadores y defienden un modelo de negocios que, si bien ha sido horadado, todavía les es favorable. Mientras que, en el otro extremo, están los que presionan para entrar de la mano del desarrollo de una televisión digital terrestre que cataliza y maximiza el proceso de cambios iniciado en los 70.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BOLAÑO, Cesar, *Industria cultural, informação e capitalismo*, San Pablo, Editora Hucitec, 1995.
- GARNHAM, Nicholas, "La cultura como mercancía", en Giuseppe Richeri, (ed.), *La televisión entre servicio público y negocio*, Barcelona, Gustavo Gili, 1983.
- GARNHAM, Nicholas, "La economía de la comunicación. El caso de la televisión", en Revista Telos Nº 28, Madrid, Fundesco, 1991, pp.68-75.
- ZALLO, Ramón, *Economía de la comunicación y la cultura*, Guipúzcoa, Akal, 1988.

## LA INDUSTRIA DEL LIBRO: DE GUTENBERG A LA REVOLUCIÓN DIGITAL

Octavio Kulesz / Victoria Rodríguez Lacrouts

### Introducción

*“Las nuevas tecnologías no suprimen el pasado sino que edifican sobre él”*

JASON EPSTEIN

El mundo del libro experimenta hoy un vertiginoso proceso de mutación. Seguramente, dentro de cinco o diez años la escena editorial poco tendrá que ver con la que hemos conocido; en efecto, las principales tendencias observables actualmente en el modo en que se producen, conservan y distribuyen las publicaciones permiten anticipar una industria completamente atravesada por tecnología digital.

Por otra parte, la crisis financiera global no hace más que acelerar este movimiento de reconversión: desde el autor hasta el lector, pasando por el editor, la imprenta y las librerías, toda la cadena del libro ve cómo sus cimientos se conmueven a un ritmo nunca antes visto.

En este sentido, es importante primero comprender cuál fue el paradigma editorial predominante desde Gutenberg hasta hoy, modelo que denominaremos “la edición tradicional”. Se trata de un esquema basado en grandes tiradas de ejemplares que se almacenan en los depósitos del editor, quien a su vez los entrega a librerías físicas, en busca de potenciales lectores-compradores. En dicho modelo, el control del espacio físico (o “analógico”, en contraposición a “digital”) fue la clave del éxito y llevó a grandes grupos multinacionales, con su enorme poder logístico y financiero, a hacerse con buena parte del mercado del libro.

Sin embargo, es fundamental señalar que, con la irrupción de la web y otros adelantos digitales, han aparecido en la escena editorial otra clase de empresas, las tecnológicas. En efecto, gigantes como Google, Amazon y Apple han ingresado de lleno en el mundo del libro, muchas veces para competir contra los grandes conglomerados editoriales, y el resultado de la contienda todavía está por verse.

### 1. La edición tradicional

La cadena del libro se compone, en los mercados más sofisticados, de un gran número de actores: autores, agentes literarios, editores, imprentas, distribuidores, librerías y lectores. Sin embargo, el actor que generalmente coordina todo el proceso es el editor, por lo que toda la cadena puede organizarse alrededor de esta figura.

A menudo, el rol del editor resulta soslayado por los lectores y otros actores del mundo del libro. De hecho, es frecuente la confusión, en el público, entre editorial e imprenta, o entre agente y editor. Pero lo cierto es que el editor cumple un papel irremplazable en el ciclo de vida de un libro. En alguna medida podríamos compararlo con el director de orquesta, sin el cual ningún *ensamble*, por notables que sean sus músicos, podría tocar. Davies (2005, xvii) llega a comparar la labor del editor con la de una partera, pues su aporte es indispensable para que un libro nazca.

Es que sin un editor que planifique y coordine el avance de una obra por todas sus etapas no puede hablarse de *libro*, sino tan solo de *texto*. Un autor que por su cuenta imprime su novela (contactando a un diseñador y luego a una imprenta) a duras penas logrará que su obra traspase el reducido círculo de lectores que lo rodea.

En cuanto a las funciones específicas que recaen sobre el editor, podríamos ofrecer la siguiente lista:<sup>1</sup>

- contactar autores y agentes
- seleccionar obras de catálogos extranjeros, para traducirlas
- gestionar contratos
- organizar un catálogo, desarrollar colecciones
- coordinar el equipo de preproducción
- registrar las obras a publicar
- supervisar el trabajo de impresión
- garantizar la distribución del libro
- llevar adelante iniciativas de prensa y promoción
- organizar la presentación en público de la obra
- llevar control de las ventas y los cobros de los ejemplares
- pagar los derechos de autor
- explorar posibilidades de venta de derechos de traducción a editoriales extranjeras
- asistir asiduamente a ferias del libro
- participar de agrupaciones profesionales.

<sup>1</sup> El orden que proponemos intenta respetar los pasos que sigue un libro desde su gestación hasta su llegada al lector. Una enumeración exhaustiva puede hallarse en Esteves Fros y Vanzulli, 2001, p. 41 y ss.. Estos autores organizan la lista en torno a tres unidades: Producción, Comercialización y Administración.

Desarrollaremos a continuación algunas de estas diferentes facetas, procurando describir paso a paso las funciones de los actores involucrados.

### 1.1. Editor y autor

Un editor y un autor pueden llegar a vincularse de diferentes maneras. En primer lugar, el autor puede optar por enviar el original de su obra a uno o varios editores, a la espera de que alguno se sienta interesado por el texto y evalúe la posibilidad de publicarlo. Esta vía, bastante corriente hace algunos años, ya no es recomendable para los autores noveles, sobre todo porque la existencia del correo electrónico hace que innumerables escritores envíen semana a semana sus textos a distintos editores, quienes se ven inundados por proyectos que no tienen tiempo de leer.

Pero también puede ocurrir que sea el editor quien contacte al autor. Los motivos que pueden llevar al editor a tomar esta iniciativa pueden ser múltiples. Algún artículo aparecido en los diarios que lo haya sorprendido y lo lleve a ponerse en contacto con el escritor para pedirle un texto completo sobre la cuestión; o bien puede ser el tema lo que primero movilice al editor a buscar algún autor idóneo para desarrollarlo.<sup>2</sup>

Davies (2005, 6) ofrece una enumeración bastante completa de las tareas que debería llevar adelante un editor a fin de estar actualizado sobre temáticas y autores interesantes:

- leer publicaciones especializadas, revistas de divulgación o diarios nacionales

- contactarse regularmente con agentes literarios<sup>3</sup>
- asistir a conferencias
- estudiar los catálogos de otras editoriales
- leer reseñas
- asistir a eventos literarios
- recorrer universidades y escuelas
- dedicar tiempo a visitar las librerías con los representantes de ventas
- establecer contactos regulares con asociaciones de profesionales
- realizar investigaciones de mercado.

### 1.2. Contratos y derechos de autor

Ya sea que las obras publicadas hayan surgido del contacto directo entre editor y autor o entre sellos diferentes, una editorial debe prestar gran atención

<sup>2</sup> Nos referimos a cuestiones como “El cambio climático”, “La crisis global” o incluso temas de narrativa que derivan, por ejemplo, en una novela por encargo.

<sup>3</sup> Los agentes son intermediarios que llevan su cartera de autores a ferias y otros eventos, a fin de vender derechos de edición.

al área de contratos.<sup>4</sup> Estos convenios especifican los derechos y obligaciones de una y otra parte.

Para Esteves Fros y Vanzulli (2002, 60), un contrato tipo debe detallar cuestiones como:

- el porcentaje que le corresponderá al autor sobre el precio de venta de cada ejemplar vendido
- eventuales anticipos a cuenta de derechos
- formatos en los que podrá ser publicada la obra (cartoné o tapa dura, rústica, bolsillo)
- territorios, áreas idiomáticas y canales en los que podrá ser comercializada (librerías, kioscos, etc.)
- plazos para la liquidación de derechos al autor
- ingresos extraordinarios por la explotación de los llamados derechos subsidiarios: cesión de los derechos para la adaptación de la obra a otros formatos (digitales, electrónicos, cinematográficos, televisivos)
- traducción a otras lenguas.

A esta lista podríamos agregar:

- la duración del convenio, que en general oscila entre cinco y diez años
- el compromiso, por parte del autor, de entregar una obra sin elementos plagiados ni injuriosos
- la obligación, por parte del editor, de no alterar el contenido ni el espíritu del texto original.

### 1.3. Organización del catálogo

La elección de las obras a publicar se realiza, o al menos debería realizarse, de acuerdo con un cierto plan editorial. La mayor parte de los sellos organiza su fondo en colecciones o series, cada una de las cuales cuenta con una línea específica, en algunos casos cuidada por un especialista: el director de colección.

Las editoriales suelen distinguirse unas de otras por el género que más publican. Existen decenas de formas de clasificar el catálogo de una editorial; estas categorías nunca agotan la riqueza de un sello, siempre en movimiento, pero sirven al menos para determinar si un sello se especializa en ficción, textos académicos, literatura infantil, poesía, etc.

Algunos sellos, incluso bastante exitosos, no se distinguen por atenerse a un género único, sino por reflejar la personalidad y el prestigio del editor-director, algo que ocurre con frecuencia en las editoriales independientes. Pero también en ese caso se mantiene una línea ideológica o al menos de estilo. Es que una

<sup>4</sup> En este apartado nos ocupamos principalmente de las obras sujetas a derechos de autor. Según la ley, los libros cuyos autores murieron setenta años antes del momento presente pertenecen al dominio público y pueden ser publicados sin necesidad de llegar a un acuerdo de edición.

editorial se caracteriza tanto por lo que acepta publicar como por aquello que deja de lado: si un sello no rechaza ningún texto, pierde su razón de ser como editorial y pasa a cumplir la función de una simple imprenta, lo cual puede terminar por desconcertar a los lectores, que a menudo se mantienen fieles a una editorial o a alguna colección puntual.

#### 1.4. La reproducción

Una vez determinadas las obras a publicar, el editor y su equipo deben llevar adelante la etapa de reproducción. Con esto nos referimos a todos los pasos que preceden al envío del libro a imprenta: traducción (en el caso de obras extranjeras), corrección, armado o diseño de interiores y tapas, pruebas de galera,<sup>5</sup> impresión de fotolitos (en el caso de los libros impresos en *offset*)<sup>6</sup> o elaboración del archivo para imprimir (en el caso de la impresión bajo demanda). En la lista también podríamos incluir la coordinación del trabajo de fotógrafos e ilustradores, para los libros con imágenes.

Esta tarea de supervisión es vital para el desarrollo de un libro. Cualquier retraso en una de sus etapas puede comprometer seriamente el resto del proceso: por ejemplo, es común en equipos que carecen de un editor subestimar el tiempo que insume la etapa de corrección de pruebas de galera; en este caso, la entrada en imprenta termina demorándose y, en consecuencia, todo el lanzamiento debe reprogramarse.

#### 1.5. Registro de obras

Un paso indispensable en la actividad del editor es la inscripción de sus libros ante los organismos oficiales competentes, a fin de darles protección jurídica. Todo libro publicado debe contar con un número identificatorio único, el ISBN (*International Standard Book Number*), que contaba con diez dígitos hasta enero de 2007, pero que hoy ya posee trece. Un ISBN puede descomponerse en cinco partes:

- prefijo constante de tres cifras (978)
- código de país (para Argentina es 987 o 950)
- código de editorial
- código del título
- dígito verificador.

<sup>5</sup> Las pruebas de galera o galeradas constituyen la muestra impresa o digital del libro antes de ser enviado a imprenta. Son indispensables como última instancia de revisión por parte del autor o del traductor.

<sup>6</sup> En impresión *offset* tradicional, los fotolitos son el soporte que reproduce el objeto sobre una película o papel vegetal transparente.

Así, cualquier publicación del mundo debidamente inscripta puede identificarse de modo sencillo, por ejemplo: 978-987-1354-30-6 designa a una única obra, fácilmente localizable para bibliotecas o lectores interesados en adquirirla. En nuestro país, el ISBN es proporcionado por la Cámara Argentina del Libro.

Por otra parte, una vez publicada la obra, el editor debe además realizar su registro en la Dirección Nacional del Derecho de Autor. Luego de completar el formulario de registro, deben depositarse cuatro ejemplares, cuyo destino será: la propia Dirección, la Biblioteca Nacional, la Biblioteca del Congreso y el Archivo General de la Nación.

### 1.6. La impresión

En la Argentina no son muchos los editores que cuentan con imprenta propia. La mayor parte de los sellos encargan a terceros esa instancia. Esto se debe a que tanto la adquisición como el mantenimiento de las máquinas implican costos demasiado altos para la mayoría de las editoriales; en efecto, el caudal de impresiones de un sello pequeño o mediano no alcanzaría en absoluto para tener las máquinas en constante movimiento, lo cual forzaría a la editorial a trabajar también de imprenta y a aceptar trabajos de otros colegas, alejándose así de su especialidad.

En este punto cabe mencionar que la tecnología de impresión a la que recurre la enorme mayoría de los editores es el *offset*. Se trata de máquinas de gran tamaño que, al menos en las versiones más habituales, no imprimen directamente, sino que lo hacen a través de un mecanismo de planchas y rodillos. A causa de esas intermediaciones entre el archivo y el papel, el *offset* tiene gastos fijos altos, por lo que es ideal para imprimir grandes cantidades (ochocientos ejemplares o más). Para optimizar costos, los editores intentan pronosticar cuál de sus títulos logrará un cierto éxito y encargan anticipadamente más copias a la imprenta, porque es mucho más económico imprimir dos mil ejemplares de una sola vez que mil primero y luego otros mil. Pero estos pronósticos no siempre funcionan, lo que conduce a almacenes colmados de ejemplares no vendidos, a la espera de que el título “despegue”.

### 1.7. Distribución local

Suele decirse que el trabajo más intenso del editor comienza precisamente cuando el libro ya está impreso. Aunque algo exagerada, esta afirmación acierta en parte, en la medida en que si el editor se conforma con tener la obra en cajas dentro de su depósito, toda la empresa habrá sido en vano.

Lo primero que debe abordarse en esa instancia es la distribución comercial de los ejemplares. Una buena parte de las copias se destinará a abastecer

el mercado local y el resto (si el editor cuenta con una red de distribución en el exterior) podrá exportarse.

Dentro del mercado local, encontramos diferentes canales de venta. El más utilizado por una editorial convencional es, por supuesto, la red de librerías; en segundo lugar, los distribuidores, que operan como una suerte de compradores mayoristas y abastecen sobre todo a librerías; en tercer término, los kioscos de diarios y revistas; en cuarto lugar, los supermercados; luego, Internet y, finalmente, las ventas a bibliotecas.<sup>7</sup>

Para los ejemplares destinados a librerías del país, muchos editores optan por distribuirse a sí mismos. Para eso sencillamente envían los ejemplares a sus librerías de confianza (tanto pequeñas tiendas como grandes cadenas) y supervisan la facturación, los cobros y las devoluciones por su cuenta. En general, el editor entrega esos ejemplares en préstamo o “consignación”. De este modo, la librería no se compromete a nada más que a abonarle al editor el “precio de tapa” menos un descuento, una vez que algún cliente haya comprado el libro; los ejemplares no vendidos son devueltos. El descuento que manejan las librerías ronda el 40% del “precio de tapa”, aunque pueden variar según el caso. Frecuentemente, las grandes cadenas, que cuentan con mayor poder de negociación, solicitarán al editor un descuento cercano al 50%.

Otra posibilidad para el editor es llegar a un acuerdo con distribuidoras. Estas son empresas que suman los ejemplares de varios sellos para así abaratar costos en envíos, cobros y devoluciones; en general cobran simplemente un porcentaje del “precio de tapa”, alrededor del 10% o el 15%, una vez deducido el porcentaje de librerías.

Con respecto a la rentabilidad del negocio de venta en librerías, podríamos elaborar este modelo muy esquemático:

- Autor: en general recibe el 10% del precio de venta al público (PVP)
- Librería: en promedio gana el 45% del PVP (40% en las librerías tradicionales; 50% en algunas grandes cadenas)
- Distribuidor: alrededor del 10% del PVP

De este modo, el editor percibe aproximadamente el 35% del PVP, aunque el 20% equivale a costos de impresión, por lo que su porción real equivale al 15%. Se trata de un margen reducido, sobre todo teniendo en cuenta que el riesgo de la operación comercial cae casi siempre sobre la editorial.<sup>8</sup>

Un rápido cálculo permite comprender que, para recuperar la inversión inicial, el editor debe estar seguro de vender por lo menos la mitad de la tirada

<sup>7</sup> La lista no es exhaustiva, pero permite cubrir la gran mayoría de las ventas realizadas, al menos en nuestro país. Por otra parte, el orden que sugerimos no es definitivo, ya que un canal como internet crece a paso acelerado desde hace algunos años. Desarrollaremos este punto más adelante.

<sup>8</sup> Exceptuando los casos en los que existen subsidios, por ejemplo.



impresa, lo que representa una apuesta bastante incierta. Dentro de este esquema, la estrategia de los sellos editoriales es financiar sus títulos de salida más lenta con otros de éxito más previsible.

### 1.8. Ventas y cobros

Tener los libros en librerías es apenas un paso en el proceso de distribución. De lo que se trata luego es de cobrar por los ejemplares vendidos. Mes a mes, o en ocasiones semana a semana, el editor tiene que solicitar a las librerías la lista (o “sábana”) de ventas de modo de gestionar el cobro.

Si consideran que una tienda no necesita tantos ejemplares, los sellos suelen pedir devoluciones, parar redistribuir esos libros en otros puntos de venta.

Este esquema parece sencillo a primera vista, pero, escalado a cien librerías (una cifra perfectamente habitual, al menos en nuestro país), puede constituir una tarea ciclópea, en particular para pequeñas editoriales, que no cuentan ni con mensajería propia ni con sistemas de administración demasiado desarrollados. Es así como muchos sellos nuevos, acostumbrados a trabajar con simples planillas de Excel, colapsan a la hora de cobrar las ventas.

## 2. Las nuevas tecnologías del libro

Como señalamos anteriormente, asistimos en la actualidad a una crisis gigantesca de la edición tradicional de libros. Esta circunstancia, sumada a las turbulencias financieras internacionales, determina un escenario sumamente complejo para el sector.

El hecho de que ambas crisis estén yuxtapuestas lleva a muchos actores a imaginar que, como en la Argentina posdevaluación, habrá un rebote y luego todo irá mejor. Pero lo que está mutando no es algo pasajero, sino las bases mismas del negocio editorial. Desde hace algunos años pueden percibirse ciertos cambios que hacen suponer que al final del camino el sector habrá atravesado una reconversión de la que probablemente ya no haya vuelta atrás. La base de esta transformación estará dada, sin duda, por la incorporación de tecnología digital en buena parte de la cadena del libro.

Durante los años noventa, mucho se hablaba del ocaso del libro físico y su sustitución por *eBooks* o libros electrónicos. Pasaron los años y poco o nada sensacional ocurrió a ese nivel. Ese hecho, además de la explosión de la burbuja de internet en 2001, llevó a muchos a descreer de los pronósticos apocalípticos relacionados con el libro y la lectura. Pero lo cierto es que de manera no siempre visible se han producido modificaciones de paradigma que, hoy sí, ya comienzan a provocar un impacto en el sector.

En primer lugar, es evidente que hoy leemos muchísimo más en pantalla de lo que hacíamos hace diez años. Y si incluimos la lectura de artículos, mensajes electrónicos, archivos de texto, etc., probablemente en la actualidad estemos leyendo más en pantalla que en papel. Por otra parte, también se escribe más con teclado de computadora y celulares que lo que se redacta a mano; basta con tomar el caso de los correos electrónicos, que han desplazado en enorme medida el envío de cartas manuscritas. En tercer lugar, la búsqueda de información se realiza hoy en una porción importantísima a través de motores como Google o sitios del estilo de Wikipedia y menos en bibliotecas físicas.

### 2.1. Nuevos dispositivos de lectura

Mientras estos cambios comenzaban a producirse, los editores aguardaron confiados en que su modelo de negocio no estaba en peligro, porque el libro constituye un objeto que, según piensan, no ha sido superado ni en utilidad ni en prestigio por ningún dispositivo digital y poca gente estaría dispuesta a leer novelas en pantalla. Ahora bien, como ya señalamos, existen muchos factores que muestran la imprudencia de esta pasividad.

En primer término, sí han aparecido dispositivos electrónicos que pueden competir, al menos en cierto rango de títulos, con el libro tradicional. En contraposición con los toscos modelos de los años noventa, que cansaban la vista y tenían poca batería, los nuevos dispositivos de tinta electrónica, con conexión a internet y, en algunos casos, pantalla táctil, ya han vendido centenares de miles de unidades. Estos *eBooks*<sup>9</sup> permiten almacenar decenas de libros en diferentes formatos digitales y cuentan con una autonomía de funcionamiento de varias semanas. Gracias a ellos se ahorra una enorme cantidad de papel y dinero, a la vez que se pueden hacer búsquedas *online* y acceder a toda la riqueza multimedia que ofrece la web.

El lector *Kindle*, distribuido por la librería virtual Amazon, ha vendido hasta mediados de 2009 centenares de miles de unidades. La versión mejorada del dispositivo ya se ha presentado y promete ser otro éxito de ventas; entre otras características, el *Kindle 2* es más grande que el modelo anterior y tiene menos botones. La prisa de Amazon por imponer su lector se relaciona con el hecho de que el 50% de las ventas del portal se genera a partir de la venta de libros, música y videos, es decir, de productos que están atravesando un proceso acelerado de

<sup>9</sup> Cuando se habla de *eBooks* se puede hacer alusión tanto al soporte material (el dispositivo de lectura) como al contenido (el archivo). Después de todo, se trata de la misma polisemia contenida en la palabra "libro". Como explica Chartier (2008, p. 23): "¿Qué es un libro? En 1796, Kant formula la interrogación en la 'Doctrina del Derecho' de la *Metafísica de las costumbres*. Establece una distinción fundamental entre el libro como *opus mechanicum*, como objeto material, que pertenece a su comprador, y el libro como discurso dirigido a un público, que sigue siendo propiedad de su autor y que solo puede ser puesto en circulación por sus mandatarios".

digitalización. Amazon ha comprendido que solo podrá seguir compitiendo en el mercado si pasa de un modelo de ventas *via web* con correo postal a un sistema de ventas también *via web* pero con descarga directa *online*.

También Sony ha incursionado en el terreno de los lectores de *eBooks*, a través de su modelo *SonyReader PRS-700*. A fines de 2008, Sony informó sobre la venta de 300.000 Readers en todo el mundo.

Otro ejemplo, bastante curioso por cierto, de lector de libros es el *iPhone*. Este teléfono, lanzado por Apple en 2008, cuenta con una pantalla lo suficientemente amplia como para leer texto. Sin duda, la pantalla táctil es una ventaja, porque de alguna forma acerca al lector a la experiencia manual de leer un libro físico.

Por otra parte, con el *iPhone* y el *iPod* se ha desarrollado rápidamente el mercado del libro en formato audio, o *audiobook*: se trata de obras leídas por algún locutor o por el mismo autor, que el usuario puede escuchar en su tiempo libre. En la Argentina el fenómeno es bastante limitado, pero, en países como Alemania, las cifras de ventas de *audiobooks* son enormes.

## 2.2. La impresión digital o bajo demanda (PoD)

Desde hace algunos años se ha desarrollado un nuevo sistema de impresión: el *Print on Demand* (PoD), Impresión bajo demanda o Impresión digital. El principal beneficio del PoD radica en la posibilidad de imprimir cuantos ejemplares se quieran, incluso un solo ejemplar. Los nuevos desarrollos han elevado enormemente la calidad del material impreso bajo esta modalidad.

## 2.3. El juicio de AAP y AG contra Google

De modo que las nuevas tecnologías sí están produciendo transformaciones vertiginosas en el mundo del libro. Obviamente, los cambios no son abruptos, pero la tendencia resulta irreversible: cada vez más contenidos se publican o producen a través de herramientas digitales y se insertan dentro de nuevos modelos de negocio.

Es así como gigantes provenientes de la tecnología han fagocitado porciones enormes del negocio que pertenecía a editores tradicionales. En este punto es interesante mencionar el programa *Google Book Search*, que ha tenido un impacto colosal en la industria del libro.

La historia se remonta a fines de 2004, cuando Google lanzó su proyecto *Google Print*, con la misión de escanear unos quince millones de libros de cinco bibliotecas, sin permiso ni de los editores ni de los autores.<sup>10</sup> La iniciativa tuvo

<sup>10</sup> Estas bibliotecas fueron las siguientes: *New York Public Library*, Biblioteca Bodleiana de Oxford, *Stanford Library*, *Harvard Library* y *Michigan Library*.

una amplia difusión y las reacciones no tardaron en llegar. En 2005, la Asociación de Editores (AAP) y la Asociación de Autores (AG) de EEUU presentaron una demanda contra el gigante tecnológico en la Corte de Nueva York, con el objetivo de que Google dejara de escanear libros sujetos a derechos de autor y que se borrarán las versiones ya digitalizadas.

En medio de la batalla legal, el popular diario *The Guardian* de Inglaterra sentenció:

“Este es el típico choque entre lo viejo y lo nuevo; entre la industria que tiene sus raíces en Gutenberg y otra que irrumpió hace apenas media década.”<sup>11</sup>

El principio de acuerdo entre, por un lado, la AAP y la AG y, por el otro, Google llegó recién el 28 de octubre de 2008. En esa ocasión, Google ofreció desembolsar 125 millones de dólares, para solventar estos gastos:

- pagarle a la AAP y la AG por los millones de libros ya escaneados
- cubrir los gastos legales del juicio
- financiar un fondo que permita dilucidar quién posee los derechos de autor de los títulos agotados o “huérfanos”.

Como balance del acuerdo, todos coincidieron en declarar ganadores tanto a los editores (AAP) y autores (AG) de EEUU, pero también a Google, que consiguió vía libre para ofrecer sus servicios *online* sin trabas legales. Los perdedores fueron las librerías físicas y los editores fuera de EEUU, para quienes –al menos por ahora– no ha existido ninguna sentencia.

### Conclusiones

Como intentamos mostrar a lo largo de estas páginas, la industria del libro experimenta actualmente las tensiones y transformaciones típicas de un cambio de paradigma.

Las innovaciones provenientes del universo digital han aportado herramientas impensadas hace apenas una década. Los dispositivos de lectura en pantalla con tinta electrónica, la impresión bajo demanda y los sistemas de promoción *web* de libros como el caso de *Google Book Search* han sido apenas algunos hitos en este vertiginoso trayecto.

Pero los cambios, lejos de reforzar los pilares de la industria, han puesto en tela de juicio el modelo de negocio que había prevalecido hasta hace unos pocos años. Al punto que, como vimos, los colosos tecnológicos están desafiando a los grandes grupos de la edición, demasiado basados en el esquema de la imprenta de Gutenberg.

Probablemente, a causa de la actual crisis financiera, los grandes grupos editoriales se mostrarán aún más a la defensiva, disminuyendo su exposición

<sup>11</sup> Ver [www.guardian.co.uk/media/2006/jul/06/pressandpublishing.digitalmedia](http://www.guardian.co.uk/media/2006/jul/06/pressandpublishing.digitalmedia)

y achicando su estructura, sin capacidad de invertir en innovaciones, lo que posibilitará un mayor avance de otros personajes del mundo del libro. Y en un contexto en el cual el tamaño de la organización no constituye una virtud sino un riesgo, la revolución digital puede ser aprovechada por los editores independientes, pues el rasgo central de estos actores es o debería ser la posibilidad de adaptarse rápidamente a un ambiente cambiante. Como suele decirse, en la era digital no es el pez grande el que devora al más chico, sino el más rápido al más lento.

Lo seguro es que el modo en que se producen, atesoran y comercializan las publicaciones será muy diferente al que caracterizaba al sector en el siglo XX. Si bien el libro no desaparecerá, buena parte de la cadena editorial migrará a digital: en vez de imprentas *offset*, se utilizará impresión bajo demanda y lectura en dispositivos electrónicos; en lugar de gigantes depósitos con cajas de libros apiladas, serán necesarios servidores remotos que almacenen millones de documentos electrónicos; más que librerías físicas que prioricen el espacio, habrá tiendas virtuales con posibilidades de hojear libros en pantalla. Como indicamos en la cita de Jason Epstein que abrió esta materia, lo nuevo no suprime el pasado, sino que se sostiene sobre él. Después de todo, el rollo de papiro (o *volumen*) que constituía el soporte por excelencia para los libros antiguos, fue paulatinamente reemplazado por el *codex*, más práctico y adaptado a los usos cotidianos, hasta que dejó de utilizarse por completo para las copias masivas, alrededor del siglo III d.C. Pero, como inteligentemente señala Svend Dahl (1972, 34), el rollo sigue usándose aún hoy en diplomas y títulos, es decir, en documentos cuyo carácter solemne necesita de un soporte tradicional y prestigioso. Probablemente ese termine siendo el destino del formato del libro físico, heredero directo del código antiguo y medieval: un objeto con aura de autoridad.

Y como todo libro es siempre expresión de un autor pero también necesita, para ser tal, llegar a un lector posible –y en eso consiste el acto de publicación o *hacer pública* una obra–, otra característica que estimamos permanecerá es la necesidad de un editor, aun en un contexto de alto nivel de digitalización y mecanización. Después de todo, siempre hará falta un experto que capte oportunidades, sepa coordinar el camino de generación y difusión de los contenidos escritos y pueda contribuir así a la diversidad cultural.

#### BIBLIOGRAFÍA

- CHARTIER, R., *Escuchar a los muertos con los ojos*, Buenos Aires, Katz, 2008.
- DAVIES, G., *Gestión de proyectos editoriales*, México, FCE, 2005.
- EPSTEIN, J., *La industria del libro. Pasado, presente y futuro*, Barcelona, Anagrama, 2002.
- ESTEVES FROS, F. y J. VANZULLI, “Administración de una empresa de cultura”, en De Sagastizábal, L. y Esteves Fros, F., *El mundo de la edición de libros*, Buenos Aires, Paidós, 2002, pp. 179-204.

# EL DERECHO DE AUTOR A LA LUZ DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS: REACTUALIZACIÓN DE LA VIGENCIA DE LA LEY 11.723 EN EL ÁMBITO DEL LIBRO

Graciela E. Mancinelli

## Introducción

En el mundo de la virtualidad, en el que la modernidad se despidió para dar paso a una nueva era en la que prima lo instantáneo, lo intangible y la tecnología nos permite de modo casi mágico acceder a la información y a toda clase de productos culturales a través de la red, las industrias culturales padecen las consecuencias del cambio e intentan revertir los efectos del impacto tecnológico.

En el presente trabajo abordaremos el libro, como símbolo y motor de la civilización moderna y su evolución, así como la relación entre los cambios tecnológicos y la protección del derecho de autor.

Comenzaremos con una sucinta reseña de la evolución histórica del formato libro para luego referirnos al concepto de derecho de autor, sus antecedentes históricos, la diferencia entre derecho de autor y *copyright* y entonces proceder a analizar el régimen legal vigente en nuestro país, la ley 11.723. Expondremos algunas generalidades, nos referiremos al objeto protegido, el contenido del derecho de autor, los titulares, el plazo de protección, el dominio público. Mencionaremos el contrato de edición y nos detendremos especialmente en la cuestión referida a las limitaciones al derecho de autor y la doctrina del *fair use*. Por último, nos referiremos a los intentos de superar las limitaciones del derecho de autor dentro de su propio ámbito.

### El Libro, su historia. Los nuevos formatos. El e-book

En la Antigüedad, los egipcios utilizaban el papiro. Debido a la difusión comercial de los fenicios, el papiro se convirtió en el soporte para la escritura más utilizado por los pueblos del Mediterráneo de la época.

Como relata Graciela Caldeiro,<sup>1</sup> “las láminas de papiro se unían y se escribían de un solo lado y, como eran flexibles, estas se guardaban en rollos

<sup>1</sup> “Del papiro al e-book: especulando sobre el futuro del libro” disponible en [//aal.idoneos.com/index.php/Revista/A%C3%B1o\\_10\\_Nro\\_10/Del\\_papiro\\_al\\_e-book](http://aal.idoneos.com/index.php/Revista/A%C3%B1o_10_Nro_10/Del_papiro_al_e-book)

de varios metros de largo dependiendo de la extensión del texto. Los rollos se almacenaban en vasijas o en cajas de madera, rotulándose en la parte externa para permitir un rápido y mejor reconocimiento de los escritos”.

Con el correr del tiempo, el uso de los rollos de papiro fue reemplazado por cueros de animales. Surgen entonces el pergamino y la vitela, fabricados con piel de oveja y cuero de cabra. Estos fueron los soportes más frecuentes en tiempos medievales. La superficie del cuero tratado facilitaba la caligrafía y la ilustración.

Fueron los árabes quienes introdujeron el papel en Occidente. Inventado por los chinos probablemente antes del siglo II a.C., el papel era un material económico fabricado primero con restos de cáñamo y trapos y, luego, con celulosa. En el siglo XV, cuando Gutenberg desarrolla la imprenta, existían ya productoras de papel en diferentes ciudades europeas. La era del papel y de los libros comenzaba su primacía.

En cuanto al formato, el rollo fue reemplazado por el códice, en el que varias hojas eran cosidas entre dos tapas dando origen al formato que conocemos como “libro”. Numerosas resultaban las ventajas del códice respecto del rollo: el pergamino podía usarse de ambos lados y permitía la producción de volúmenes más extensos. Así, el códice tuvo una importancia relevante en la historia del conocimiento.

En la actualidad, el desarrollo abismal de las computadoras y el crecimiento de internet está revolucionando la historia de la comunicación. Hoy existen posibilidades impensadas hace apenas quince años. Las formas de almacenamiento de la información y los soportes para la escritura ofrecen alternativas distintas para la experiencia lectora. Se trata de la aceleración de los tiempos de producción y distribución. Nos encontramos en pleno proceso de transición, en el que intentamos imaginar el futuro de libro.

### El libro electrónico

El libro electrónico o “e-book” resulta una genérica referencia a un texto –digitalizado– que puede leerse a través de la pantalla, independientemente del sistema de almacenamiento. Podríamos considerar que la lectura en la pantalla sería en parte un retorno al rollo –“scroll”–, al permitir desplazar la página hacia abajo. Aunque muchos programas intenten imitar visualmente la ilusión de las páginas que se dan vuelta sucesivamente, todavía esta simulación se encuentra muy lejos de la experiencia concreta del libro.

Existen varios aspectos culturales a considerar. Entre ellos podemos observar que la hipertextualidad es un rasgo característico de la lectura digital; en cambio, la linealidad lo es de la lectura en papel. Además el formato del libro se encuentra prácticamente incorporado a nuestra anatomía.

Así, la vivencia de leer frente a la pantalla es muy diferente a la de hacerlo ante el papel. El texto en la hoja “reposa”, en cambio, en la pantalla, parece que se desliza. El desafío resulta de incorporar las ventajas de lo digital sin resignar la practicidad del libro.

### Impresión a pedido (*print on demand*)

Los libros impresos en papel continúan siendo muy requeridos aun cuando lo hipertextual ofrezca tantas ventajas. Y en este aspecto surgen propuestas tales como la “impresión por demanda” –en inglés, “*print on demand*” o *POD*– modalidad que parece instalarse como cruce intermedio entre lo digital y lo impreso. El sistema de impresión por demanda es un procedimiento de producción editorial que permite editar primero e imprimir después, una vez que la venta fue efectivizada. El primer paso es similar a la modalidad de edición tradicional. La diferencia radica en que la impresión está condicionada por la venta y se producirán los libros por unidad. Esta modalidad es ideal para obras que no están destinadas al mercado masivo y que requieren tiradas pequeñas. La edición electrónica permite, además, mostrar la obra virtualmente, sin que el libro exista físicamente. Este hecho es de suma importancia para los procesos de venta: reduce los costos de comercialización porque no es necesario tener un *stock* impreso para poder ofrecerlo al mercado.

¿Es posible que el libro pueda dejar de existir como símbolo, como herramienta y como motor de la civilización moderna? Como señala Robert Baensch, consultor especializado en la industria editorial:<sup>2</sup>

*“En el contexto de las comunicaciones y la información, la transición desde el papiro a los píxeles ha sido muy larga pero también increíblemente acelerada en los últimos veinticinco años. [...] nos llevó tres mil años pasar del papiro al pergamino; después otros mil quinientos para hacer la transición al papel. En cambio, la transición del papel a píxeles requirió solo treinta años. Esta aceleración exponencial hace que las predicciones hacia el futuro siempre sean inciertas. Pero no creo que el libro sea reemplazado por el envío digital vía computadora o por un libro electrónico como el Kindle. La información más dura estará cada vez más volcada a la Red, mientras que la lectura para el placer –novelas, libros de arte, libros para chicos– continuarán existiendo”.*

Intentaremos analizar el régimen legal vigente a fin de plantear los interrogantes que nos depara el cambio de paradigma que estamos transitando y cómo puede ser defendido el derecho de autor en este nuevo entorno.

<sup>2</sup> Entrevista publicada en Revista Ñ, número especial dedicado al libro del 25/4/09, p. 16.



### El derecho de autor

Es el derecho que se le reconoce al creador con relación a una obra. Este derecho tiene un doble componente: una esfera patrimonial y una esfera personal. La primera intenta garantizar que el autor tenga la propiedad intelectual sobre su obra artística y, así, posibilitar que sea retribuido económicamente por quienes se sirvan de la obra. El pleno ejercicio del derecho patrimonial de los artistas y titulares de bienes intelectuales resulta vital para que puedan vivir de sus creaciones y seguir produciendo nuevas obras.

Por otra parte, existe una justificación moral y un reconocimiento espiritual que excede el aspecto económico y que se relaciona con la forma de vida de quien se dedica a la creación cultural. La esfera personal está unida a lo que se conoce como el “derecho moral” del autor y que comprende varias facultades, tales como la paternidad sobre la obra, el derecho a la integridad de la creación, el derecho de destino, el derecho de inédito.

### Antecedentes históricos

Si bien en la antigüedad es posible encontrar ideas acerca de un derecho sobre las obras intelectuales, es a partir de la aparición de la imprenta que surge la necesidad de proteger las obras no como objetos materiales, sino como fuentes de propiedad intelectual. Formalmente, se sitúa el nacimiento del derecho de autor y del *copyright* durante el siglo XVIII. En la Inglaterra del siglo XVIII los editores de obras (los libreros) argumentaban la existencia de un derecho a perpetuidad a controlar la *copia* de los libros que habían adquirido de los autores. Dicho derecho implicaba que nadie más podía imprimir copias de las obras sobre las cuales tuvieran el *copyright*. El Estatuto de la Reina Ana, aprobado por el Parlamento inglés en 1710, fue la primera norma sobre *copyright* de la historia.

Esta ley establecía que todas las obras publicadas recibirían un plazo de *copyright* (derecho de copia) de catorce años, renovable por una vez si el autor se mantenía con vida.

Estados Unidos incorporó los principios sentados en Inglaterra sobre el *copyright*. La Constitución de 1787, en el artículo I, sección 8, cláusula 8 (la cláusula del progreso) dispone establecer en favor de los autores “derechos sobre la propiedad creativa” por tiempo limitado.

Mientras en Estados Unidos el *copyright* se convirtió en un derecho de propiedad comerciable, en Francia y Alemania se desarrolló el *derecho de autor*, bajo la idea de expresión única del autor. En Francia, en 1777, Beaumarchais fundó la primera organización para promover el reconocimiento de los derechos de los autores. Pero hubo que esperar al final de la Revolución Francesa para que la Asamblea Nacional aprobara la primera “Ley de derecho de autor”, en 1791.

### Derecho de autor y *copyright*

Como señaláramos en el apartado anterior, los sistemas legislativos de protección de las obras y creaciones se bifurcaron de tal manera que, si bien el objeto de protección en ambos casos era el mismo –la tutela del derecho sobre la obra intelectual– cada sistema adoptó un perfil propio.

Surgieron entonces el llamado sistema de derecho de autor continental (o sistema francés) y el sistema de *copyright* (o sistema inglés).

Las diferencias más importantes entre ambos sistemas son:

Sistema francés: considera solamente autor a la persona física que crea una obra, reconociéndole derechos absolutos, que no pueden ser cedidos e irrenunciables.

Sistema inglés (*copyright*): el foco de la protección está en el derecho a reproducir, es decir, el derecho a copiar, de ahí su nombre, razón por la cual sí admite que una persona jurídica sea titular de un derecho originario de autor.

### Régimen Legal del Derecho de Autor en la Argentina

El derecho de autor es uno de los regímenes legales culturales más antiguo de nuestro ordenamiento jurídico positivo, que encuentra sus orígenes en los albores del derecho patrio.

La Constitución Nacional dispone en su artículo 17 que: “todo autor o inventor es propietario exclusivo de su obra, invento o descubrimiento por el tiempo que le acuerde la ley”.

A lo largo del tiempo hubo varios intentos de reglamentar los derechos autorales. Es a partir de la sanción de la ley 11.723, en el año 1933, que se constituyó, dentro de la legislación argentina, el cuerpo orgánico de normas más importante que en materia cultural existe en nuestro país.

Antes de iniciar el análisis de los derechos autorales contenidos en la ley 11.723, debemos considerar algunos criterios generales a los efectos de su interpretación.

En primer lugar, es importante señalar que el derecho de autor protege siempre las creaciones formales y no las simples ideas. El derecho de autor regula la forma sensible y su expresión bajo la cual se manifiesta la idea en un hecho creativo y original y no la idea en sí misma. Si se otorgaran derechos exclusivos sobre las ideas, como sostiene la doctora Delia Lypszic,<sup>3</sup> se obstaculizaría la difusión y con ello se impediría el desenvolvimiento de la creatividad intelectual. La experiencia y los hechos indican que una misma idea o una misma investigación, o bien simplemente un mismo tema, son

<sup>3</sup> Delia Lypszic y Federico Villalba, *El derecho de Autor en la Argentina*, p. 38.

retomados a lo largo del tiempo infinidad de veces por diversos autores “y en su desarrollo, donde cada autor aporta la impronta de su personalidad y de su propia individualidad”.

También resulta importante considerar que la protección que otorga el derecho de autor no depende del valor o mérito de la obra en cuestión, puesto que se trata de una cuestión subjetiva, que corresponde en todo caso al público o a la crítica. Sí debe tener la obra artística, para ser protegida por el derecho de autor, originalidad.

#### **Ámbito de la aplicación del derecho de autor. Obras que resultan protegidas**

Conforme el artículo 1º de la Ley 11.723, la protección que otorga el derecho de autor es amplia y comprende, “las obras científicas, literarias y artísticas que comprenden los escritos de toda naturaleza y extensión, entre los programas de computación fuente y objeto; las compilaciones de datos o de otros materiales; las obras dramáticas, composiciones musicales, dramático-musicales; las cinematografías, coreografías y pantomímicas; las obras de dibujo, pintura, escultura, arquitectura; modelos y obras de arte o ciencia aplicadas al comercio o a la industria; los impresos, planos y mapas; los plásticos, fotografías, grabados y fonogramas, en fin, toda producción científica, literaria, artística o didáctica sea cual fuere el procedimiento de reproducción”.<sup>4</sup>

A fin de acotarnos al ámbito del presente trabajo nos limitaremos a analizar la protección referida a las obras literarias.

La protección que otorga el derecho de autor se acuerda con criterio amplio. Además de las obras literarias tradicionales: poemas, novelas, cuentos, obras científicas, didácticas y técnicas, deben considerarse asimismo creaciones tan variadas como eslóganes publicitarios, almanaques, anuarios, cuadros sinópticos, folletos, catálogos, álbumes. También resulta protegida la correspondencia epistolar, quedando excluidos de la protección que brinda el derecho de autor solamente los textos oficiales de cumplimiento obligatorio tales como leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas, resoluciones y las informaciones de prensa. Las obras comunicadas al público en forma oral también están protegidas por el derecho de autor, como así también las clases que se dictan en el marco de las actividades docentes.

Asimismo, resultan objeto de protección las obras derivadas, es decir, aquellas que se basan en una obra preexistente, tales como las adaptaciones, traducciones y cualquier transformación de una obra anterior y que resulta ser por lo tanto una obra diferente y original.

<sup>4</sup> Artículo 1º Ley 11.723, modificado por Leyes 23.741 y 25.036.

### **Facultades que otorga el derecho de autor**

El derecho que otorga la ley 11.723 comprende para su autor la facultad amplia de poder disponer de la obra, de publicarla, de ejecutarla, de representarla y expresarla en público, de enajenarla, de traducirla, de adaptarla o de autorizar su traducción y de reproducirla en cualquier forma.<sup>5</sup>

### **Titularidad del derecho de autor**

Un tema central en el análisis de la propiedad intelectual es el de la titularidad del derecho de autor. Para la ley argentina, toda vez que el derecho de autor nace de la creación intelectual, en principio solo las personas físicas podrían ser titulares de los derechos que enumera la ley 11.723. Sin embargo, con la modificación que se introdujera a fin de incluir como obras protegidas los programas de computación, las personas jurídicas han sido reconocidas también como titulares del derecho de autor.

Son titulares del derecho de propiedad intelectual conforme el artículo 4º de la ley 11.723: el autor de la obra; sus herederos o derechohabientes; los que con permiso de autor la traducen, refunden, adaptan, modifican o transportan sobre la nueva obra intelectual. Por último, las personas físicas o jurídicas cuyos dependientes contratados para elaborar un programa de computación hubiesen producido un programa de computación en el desempeño de sus funciones laborales.

### **Tiempo de duración del derecho de autor**

En principio, la propiedad intelectual sobre sus propias obras corresponde a los autores durante toda su vida y a sus herederos hasta setenta años contados a partir del 1º de enero del año siguiente a la muerte del autor. Este plazo fue sucesivamente ampliado, ya que en la primitiva redacción de 1933 y en la modificación que se efectuara por la ley 24.870 este plazo resultaba ser de cincuenta años, criterio más razonable de protección y que resultaba asimismo de acuerdo con lo establecido en la Convención de Berna suscripta por nuestro país y que, de aplicarse, beneficiaría además al dominio público pagante, que percibe el Fondo Nacional de las Artes para el desarrollo de sus actividades culturales.

La ley estipula que, para los casos de obras en colaboración, el término de duración del derecho de autor comenzará a contarse desde el 1º de enero del año siguiente al de la muerte del último colaborador y que, para el caso de las obras póstumas, el término de setenta años empieza a correr a partir del 1º de enero del año siguiente al de la muerte del autor.

<sup>5</sup> Art. 2º ley 11.723.

#### Cuarta Parte

Para los casos en que un autor falleciere sin dejar herederos y se declarase vacante su herencia los derechos que le correspondieren sobre sus obras pasan al Estado Nacional por todo el término que le acuerda la Ley.

#### El Dominio Público

Se encuentran dentro del dominio público aquellas obras que han salido del dominio privado de sus titulares porque ha expirado el plazo legal de protección. Desde el ingreso de una obra artística a dicho ámbito, la obra se vuelve libremente disponible para cualquiera, aunque en nuestro país rige el sistema de “dominio público pagante”. Este dispone que las obras caídas en dominio público pueden ser utilizadas por los interesados pero ello acarrea la obligación del pago de un canon específico. Este canon se destina al Fondo Nacional de las Artes.

#### Venta de derechos autorales

Como principio general, la ley 11.723 establece que el autor, o en su caso sus derechohabientes, pueden enajenar o ceder total o parcialmente su obra. Esta enajenación es válida solo durante el término establecido por la ley y confiere a su adquirente el derecho a su aprovechamiento económico sin poder alterar su título, forma y contenido. La enajenación o cesión de una obra literaria, científica o musical será válida si se la inscribe en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual.

#### Registro de la propiedad intelectual

En materia de protección y ejercicio del derecho de autor aparece como importante la cuestión del registro de la obra artística. Si bien existe en la actualidad un amplio consenso respecto de que el derecho de autor sobre la obra nace en el momento mismo de la creación, siendo el registro meramente declarativo y no constitutivo del derecho, en nuestro país, en ciertos casos, la falta de registro puede llevar a resultados negativos.

A los fines prácticos, el registro brinda las siguientes ventajas, a saber:

- a) se presume que lo registrado es una “obra artística” protegida por el derecho de autor
- b) se presume que el titular del registro es el autor de la obra
- c) brinda al poseedor del registro una “fecha cierta”, ya que la constancia de registro lleva la fecha de inscripción en la Dirección Nacional de Derecho de Autor.

La falta de inscripción de las obras editadas en el plazo que estipula la ley trae como consecuencia la suspensión del derecho de autor hasta el momento en

que la efectúe, recuperándose dichos derechos en el acto mismo de la inscripción. En el caso de obras inéditas, es decir, las que todavía no han sido publicadas, la ley 11.723 establece que el registro es facultativo.<sup>6</sup>

### Edición de obras

Existe contrato de edición de obras cuando el titular del derecho de propiedad sobre una obra intelectual la entrega a un editor para que este la reproduzca, difunda y venda.<sup>7</sup> En sentido propio “edición” significa “impresión o reproducción de una obra”. Si bien dicho contrato se suele circunscribir a la edición gráfica y, en particular, a la de libros, se aplica por igual a todo tipo de obras y de sistemas de reproducción. Por principio general el autor conserva siempre la paternidad sobre su obra. En todos los casos, el autor mantiene la posibilidad de traducir y transformar su obra y defenderla contra los defraudadores de su propiedad intelectual y aun contra el mismo editor. El editor solo tiene los derechos vinculados a la impresión, difusión y venta, sin poder en ningún caso alterar el texto. La ley reconoce que solo podrá efectuar las correcciones de imprenta en los casos en que el autor se negare o no pudiese hacerlo. Otra característica es que el contrato de edición siempre se presume que es a título oneroso.

### Casos especiales de exención del pago de derechos autorales, el derecho de cita y la doctrina del *fair use*

La necesidad que tiene toda la comunidad de acceder al conocimiento justifica la limitación de algunos derechos patrimoniales del titular de los derechos de autor. Esta política conciliadora entre los derechos exclusivos y el interés público alcanza a obras que, bajo ciertas condiciones, la colectividad puede utilizar libremente, ya sea con fines de crítica, información, interés cultural, educación, etc.

La cita es la más corriente de las restricciones. Esta limitación es la facultad que tienen los autores de incorporar a su obra pasajes breves de obra con el propósito de hacer más entendible la propia obra o para referirse a la opinión de otro autor. Este derecho requiere que la cita sea fidedigna, es decir, que transcriba la obra y mencione a su autor de manera que pueda ser consultada y, por ello, que se trate de una obra ya divulgada con el consentimiento de su autor.

El derecho argentino no hace previsión alguna respecto de la copia privada. La jurisprudencia, en alguna oportunidad, consideró lícita dicha reproducción

<sup>6</sup> Conf. Art. 62 ley cit. que dice que: “tratándose de obras no publicadas, el autor o sus derechohabientes pueden depositar una copia del manuscrito con la firma certificada del depositante...”.

<sup>7</sup> Arts. 37 a 44 de la ley cit.

cuando se realiza sin fines de lucro, para uso personal, –noción ajena a la ley 11.723–, con destino a la educación, investigación y docencia, siempre que dicha copia no tienda a sustituir el ejemplar colocado en el comercio.

La ley 11.723 establece que cualquiera puede publicar, con fines didácticos o científicos, comentarios, críticas o notas referentes a las obras intelectuales, incluyendo hasta mil palabras de obras literarias o científicas; u ocho compases en las musicales y en todos los casos solo la parte del texto indispensable para ese fin.<sup>8</sup> Quedan comprendidas en esta disposición las obras docentes, de enseñanza, colecciones, antologías y otras obras semejantes.

Con respecto a los discursos políticos o literarios, como así también a las conferencias sobre temas intelectuales, no podrán ser publicadas si el autor no lo hubiera expresamente autorizado. En el caso de los discursos parlamentarios estos no podrán ser publicados con fines de lucro sin la autorización del autor. Los autores de colaboraciones firmadas en diarios, revistas y otras publicaciones periodísticas son propietarios de su colaboración. Si las colaboraciones no estuvieren firmadas, sus autores solo tienen derecho a publicarlas en colección.<sup>9</sup>

#### La doctrina del *fair use*

El *fair use* (uso legítimo o uso razonable) es un criterio jurisprudencial desarrollado en el sistema del *common law* que permite un uso limitado de material protegido sin necesitar permiso del dueño de dichos derechos, por ejemplo, para uso académico o informativo. Permite la cita o incorporación, legal y no licenciada, de material protegido en un trabajo de otro autor, bajo el requerimiento de cumplir ciertas condiciones.

El uso razonable es considerado una de las excepciones a los derechos exclusivos de un autor sobre sus obras. En general, se considera uso razonable la utilización de una obra con propósitos de crítica, realización de comentarios descriptivos, noticias, enseñanza e investigación.

Para decidir si el uso de una obra es razonable también se toman en cuenta algunos otros factores: si el uso es sin fin de lucro y educativo o si es comercial, la porción del trabajo utilizada y el efecto de ese uso sobre el mercado potencial o el valor del trabajo protegido.

En cuanto a las obras colocadas lícitamente en la Red, cabe preguntarnos qué sucede cuando un usuario almacena en su disco rígido o imprime una copia de un trabajo u obra literaria colocada lícitamente en la red.

La calificación del uso como lícita o ilícita dependerá de que se interprete la ley de modo literal, en ese caso no existe ninguna excepción para la reproducción

<sup>8</sup> Art. 10 ley cit.

<sup>9</sup> Art. 27,28,29 ley cit.

de la obra o de que se tomen en cuenta los fallos judiciales que han considerado factible la realización de determinados actos de reproducción.

La conducta analizada resulta propia del uso de Internet, por cuanto la información es susceptible de ser transferida a la computadora del usuario y puede ser reproducida por este para su exclusivo uso personal, porque fue autorizado implícitamente por el titular de la obra. Es, como señala Federico Villalba Díaz:<sup>10</sup>

*“la particular vocación que posee la red global de información de servir de enlace entre una cantidad indeterminada de personas y compartir información hace suponer que todo el material lícitamente colocado en la red por quien detenta los derechos de aquel –existiendo medios técnicos capaces de limitar el acceso a la información restringida–, se encuentra a disposición del usuario para su uso exclusivamente personal y sin vocación de ser comunicado a terceras personas”. Y agrega: “en virtud del principio de libertad de formas que rige nuestro ordenamiento (art. 974 del Código Civil) en el acto jurídico de colocar voluntariamente una obra en el ciberespacio conlleva una licencia gratuita de uso de aquella ya que se trata de una declaración tácita de voluntad, entendiéndose por tal la que resulta de aquellos actos por los cuales se puede conocer con certidumbre la existencia de la voluntad (art. 918 del Código Civil)”.*<sup>11</sup> “Esta declaración tácita se refiere al ejercicio del titular del derecho de autor de autorizar la comunicación pública y reproducción de la obra en la forma que él desee”.

### Interrogantes

Ahora bien, ¿cómo se articulan estos institutos en la era del ciberespacio, cuando la red permite la puesta a disposición de las obras sin necesidad de editarlas en el sentido tradicional del término, cuando podemos imprimir a pedido o, simplemente bajar el texto a nuestro ordenador? ¿Es posible que el texto de la ley 11.723, cuya vigencia acaba de cumplir 76 años y que ha permitido, con sus sucesivas modificaciones, proteger los derechos de nuestros creadores, enfrentar una realidad que hace tan solo veinte años podría haberse considerado como de ciencia ficción, mantenga su vigencia? ¿Cómo hacer efectiva la defensa del derecho de autor en el ciberespacio? ¿Cómo equilibrar el derecho de los creadores, por una parte, y el derecho de acceso a la cultura de los usuarios por la

<sup>10</sup> [http://www.justiniano.com/revista\\_doctrina/Los\\_derechos\\_de\\_autor\\_en\\_internet.htm](http://www.justiniano.com/revista_doctrina/Los_derechos_de_autor_en_internet.htm). Algunos aspectos sobre los derechos de autor en internet. (Conflictos con el uso de obras en el ciberespacio).

<sup>11</sup> Art. 2 de la ley 11.723: “El derecho de propiedad de una obra científica, literaria o artística comprende para su autor la facultad de disponer de ella, de publicarla, de ejecutarla, de representarla, y de exponerla en público, de enajenarla, de traducirla, de adaptarla o de autorizar su traducción y de reproducirla de cualquier forma”.



otra? En el siguiente apartado analizaremos dos intentos que se llevan a cabo para llegar a este punto de equilibrio.

### **El copyleft y las licencias Creative commons**

El *copyleft* o “izquierdo de copia” expresa un grupo de derechos aplicados a una diversidad de trabajos tales como programas informáticos, arte, cultura y ciencia, es decir, prácticamente casi cualquier tipo de producción creativa.

Se propone como alternativa a las restricciones de derechos para hacer y redistribuir copias de una obra determinada de las normas planteadas en los derechos de autor o propiedad intelectual. Se intenta garantizar una mayor libertad, que cada persona receptora de una copia o una versión derivada de un trabajo pueda, a su vez, usar, modificar y redistribuir tanto el propio trabajo como las versiones derivadas del mismo. Así, y en un entorno no legal, puede considerarse como opuesto al *copyright* o derechos de autor tradicionales.

Para mucha gente resulta una técnica que utiliza los derechos de autor como medio para subvertir las restricciones impuestas tradicionalmente por el *copyright* sobre la diseminación y el desarrollo del conocimiento. Algunos ven en el *copyleft* un primer paso para suprimir cualquier tipo de ley relacionada con el *copyright*.

El *copyleft* surge como una apuesta enfrentada al *copyright*. Será Richard Stallman quien lo dé a conocer y fomente hasta la actualidad. En 1984, Stallman decidió trabajar dentro del marco legal existente y creó su propia licencia de derechos de autor, la Licencia Pública General de GNU (GPL). La forma más simple de hacer que un programa sea libre es ponerlo en el dominio público, sin derechos reservados. Esto le permite compartir el programa y sus mejoras a la gente, si así lo desea. La práctica habitual para conseguir este objetivo de explotación sin trabas, copia y distribución de una creación o de un trabajo (y sus derivados) es la de ofrecerlo junto con una licencia o contrato. Esta debería estipular que cada propietario de una copia del trabajo pudiera:

- 1) usarla sin ninguna limitación
- 2) (re)distribuir cuantas copias desee y
- 3) modificarla de la manera que crea conveniente.

### **Creative commons**

*Creative commons*, traducido literalmente como “comunes creativos”, es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, que fue fundada y actualmente es presidida por Lawrence Lessig, profesor de derecho en la Universidad de Stanford y especialista en ciberderechos.

Esta organización desarrolla planes para ayudar a reducir las barreras legales de la creatividad por medio de nueva legislación y de las nuevas tecnologías.

Ofrece una serie de licencias, cada una con diferentes configuraciones o principios, como el derecho del autor original a dar libertad para citar su obra, reproducirla, crear obras derivadas, ofrecerla públicamente y con diferentes restricciones, como no permitir el uso comercial o respetar la autoría original.

Poner obras bajo una licencia *Creative commons* no significa que no tengan *copyright*, sino que este tipo de licencia ofrece algunos derechos a terceras personas bajo ciertas condiciones.

El 1 de octubre de 2005, Creative Commons Argentina realizó el lanzamiento de sus licencias para la República Argentina.

### Conclusión

Como lúcidamente señala Javier Villate,<sup>12</sup> los derechos de autor se adaptaron relativamente bien a la era de la imprenta por una razón: representaron una regulación de la industria editorial.

Los derechos de autor no suponían restricciones para los lectores. Un lector solo podía copiar libros a mano. Resultaba prácticamente imposible que los individuos distribuyeran masivamente copias de libros. Quienes sí podían distribuir masivamente esas copias eran los impresores y los editores y es a ellos a quienes se dirigió la institución de los derechos de autor. Este sistema de protección era fácil de aplicar porque solo había un pequeño número de lugares, las imprentas, donde había que aplicarlo y porque eso no requería de una lucha contra el público. No había necesidad de disuadir a las personas de hacer algo que, de todas formas, no podían hacer.

La era de la imprenta comenzó a cambiar hace unas décadas, ante la irrupción de las fotocopiadoras y las grabadoras y, más recientemente, con el desarrollo de las nuevas tecnologías digitales de la información y de las redes informáticas. Ahora los individuos sí pueden hacer copias masivas. Cada computadora personal es, de hecho, una imprenta.

Ante esta situación, los dueños de las industrias culturales trataron de estigmatizar los distintos avances tecnológicos y, en la actualidad, a los internautas y sus tecnologías en el ciberespacio. Los derechos de autor, que fueron en sus orígenes una regulación industrial, hoy son una regulación que pretende restringir las libertades individuales.

La problemática expuesta en torno a los derechos de autor en la era digital sugiere la necesidad de repensar la propiedad intelectual y su efectiva protección. Como expresa el referido autor:

<sup>12</sup> Javier Villate, 2001, "El derecho de autor en la era digital", <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=40>

#### Cuarta Parte

“El hecho de que estemos hablando de unos productos intelectuales [...], intangibles, susceptibles de ser copiados masivamente y con la misma calidad que los originales, distribuidos y transmitidos por una red global [...] debería obligarnos a pensar que un sistema ideado para una realidad completamente diferente puede haber dejado de ser adecuado”.

Sin embargo, a pesar de toda la evolución tecnológica y los avances en cuanto a la normativa internacional de los derechos de autor, existen factores que se mantienen inalterables a través del tiempo. Los creadores son seres humanos y tienen necesidades y cuentas que abonar. Resulta legítimo su derecho a cobrar una retribución por el fruto de su trabajo.

Hoy más que nunca resulta esencial lograr la protección de los derechos de autor en este nuevo ámbito.

#### BIBLIOGRAFÍA

- AGÜERO, Dolores, *Las Nuevas Tecnologías y el Derecho de Autor*, disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n31/daguero.html>
- CALDEIRO, Graciela, *Del papiro al e-book: especulando sobre el futuro del libro*, disponible en [http://aal.idoneos.com/index.php/Revista/A%C3%B1o\\_10\\_Nro\\_10/Del\\_papiro\\_al\\_e-book](http://aal.idoneos.com/index.php/Revista/A%C3%B1o_10_Nro_10/Del_papiro_al_e-book)
- DELUPI, Javier, coord. Vibes, Federico, director, *Derecho del Entretenimiento*, Buenos Aires, Edit. Ad-Hoc, 2006.
- SMIERS, Joost y Marieke VAN SCHIJNDEL, *Imagine no copyright*, Barcelona, Edit. Gedisa, 2008.
- VILLALBA, Carlos y Delia LIPSZYC, *El derecho de autor en Argentina*, Buenos Aires, Edit. La Ley, 2006.
- VILLALBA DÍAZ, Federico, “*Algunos Aspectos sobre los Derechos de Autor en Internet (Conflictos con el uso de obras en el ciberespacio)*”, disponible en [http://www.justiniano.com/revista\\_doctrina/los\\_derechos\\_de\\_autor\\_en\\_internet.htm](http://www.justiniano.com/revista_doctrina/los_derechos_de_autor_en_internet.htm)
- VILLATE, Javier, “*La propiedad intelectual en la nueva era digital*”, disponible en el Archivo del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=40>
- YÚDICE, George, *Nuevas tecnologías, música y experiencia*, Barcelona, Edit. Gedisa, 2007.

## LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA (UN RÁPIDO RECORRIDO POR EL SINUOSO CAMINO DEL OBJETO A LA DESMATERIALIZACIÓN)

Jorge Haro

### La grabación musical y el nacimiento de la industria discográfica

Existe un tiempo prolongado entre la capacidad humana de fijar una imagen en el espacio (pinturas rupestres, por ejemplo) y la posibilidad de fijar sonido en códigos como la escritura de la lengua, musical, el morse, etc. Por otra parte, en relación a la historia de la humanidad, es poco el tiempo que ha transcurrido desde que el hombre tiene capacidad de fijar sonidos concretos, transformarlos en “objeto” –a decir de Pierre Schaeffer<sup>1</sup> y poder repetirlos infinitas veces.

Habitualmente, el desarrollo tecnológico tiene que ver con necesidades político-estratégicas y desde allí, más allá de las decisiones de los estados, normalmente la industria adopta o acapara tales descubrimientos para desarrollarlos con fines comerciales. La grabación y reproducción sonora no es una excepción. Debemos esta técnica, en su etapa germinal, a Thomas A. Edison (creador del fonógrafo) y a Henri Fourneaux (creador de la pianola).

La música grabada y comercializada tiene su inicio, como proceso industrial y cultural, a fines del siglo XIX. Ya en ese entonces se podía hablar de “éxitos”, esos que en la actualidad se colocan en los *tops* por decenas (diez, cuarenta, etc.) con piezas como “*Happy Mose*”, de Phil Russel, del año 1899. De allí en adelante, el negocio ha tenido, como todo proceso industrial, un desarrollo exponencial, no solo en cuanto a la capacidad de producción y comercialización sino también en cuanto a su expansión y complementación con otras industrias culturales y del entretenimiento.

La comercialización de la música ha generado un profundo cambio cultural. Ya no solo era posible la escucha en comunión, la experiencia del concierto o de los salones de baile, sino que además se sumaba un consumo individual,

---

<sup>1</sup> Pierre Henri Marie Schaeffer (1910-1995). Ingeniero, compositor y teórico francés. Considerado, junto a Pierre Henry, el creador de la *Música concreta*. Autor de un libro fundamental sobre el estudio morfológico del sonido: el *Tratado de los objetos musicales*. Schaeffer creó el concepto de objeto sonoro, al que define como un sonido concreto que hacemos objeto de nuestra percepción y de nuestro estudio. Para esto es necesario aislar el sonido de su fuente y esto es posible solo a través del proceso de registro o grabación.

doméstico, de músicas de todo tipo, a partir de la reproducción de un objeto-soporte que permitía repetir, al infinito, aquello que había sido grabado. Era como tener la orquesta en casa. Esta nueva experiencia perceptiva ha producido un proceso de fascinación similar al que produjeron las primeras proyecciones cinematográficas o la llegada de la televisión.

De más está decir que aquellas primeras reproducciones de discos tenían características técnicas muy alejadas de los estándares actuales. La calidad de lo grabado y los sistemas de reproducción han evolucionado de forma sustancial, llegando hoy en día a los umbrales de la capacidad de percepción humana, no solo en el rango de frecuencias sino también en el rango dinámico.

El nacimiento de la producción discográfica a escala industrial cambió el estatus establecido para muchas músicas populares, de tradición oral o escrita, que dejaron de ser solo festivas, de celebración o incidentales para pasar a ser, además, músicas para ser escuchadas. El desarrollo de algunas de estas músicas de origen popular, en algunos casos más puras y, en otros, producto de hibridaciones, tiene una relación directa con la aparición del disco como valor simbólico y de cambio.

El disco posee un claro potencial económico a partir de la posibilidad de su producción en serie. La música grabada expandió “el auditorio”, como información y como número, no solo a nivel vecinal, provincial o nacional sino también a nivel planetario.

Desde un punto de vista cultural el disco ha hecho posible un intercambio muy rico. El contacto directo y efectivo entre culturas a partir de la reproducción de un soporte permite almacenar y hacer circular, potencialmente sin fronteras, una estética, una forma, un recorrido sin necesidad de la presencia física del artista. Parece obvio pero a veces es necesario reparar en este hecho.

Al poder ser escuchada en un soporte, la música popular, en todas sus variantes, pasa a tener entidad como categoría de mercado, hecho que la acerca a un tipo de consumo que, en su momento, fue exclusivo de la mal llamada “música culta”. Podemos citar como ejemplos el *jazz*, el *rock* y el tango como músicas que, a nivel global, tuvieron un desarrollo exponencial a través del disco y sus variantes (audio casete, etc.) como objeto de consumo masivo cargado, en muchos casos, de valor simbólico y empatía generacional o social a partir del entramado comercial y de difusión de las discográficas y su sinergia con otros medios.

#### **El disco y la radio: primera fase de sinergia industrial**

Al tiempo que la producción de discos se incrementa también comienza a expandirse mundialmente. Las empresas se convierten en productoras de éxitos y, de alguna forma, en “agentes de una *epidemia cultural* a gran escala”. Simultáneamente, se inicia la sinergia con medios masivos más o menos contemporáneos

con los que interactúan, aún hoy en forma bidireccional: como dadores y a su vez como “vampiros”. Con la aparición de la radio, medio *acusmático*<sup>2</sup> (al igual que el disco) y masivo por definición, las discográficas encuentran para su desarrollo un socio perfecto, que por un lado les permite brindar contenidos y potenciar su oferta y, por otro, acrecentar la demanda a partir de métodos tan banales, complejos y efectivos como la insistencia y los acuerdos comerciales. Los productores de discos nutren de contenidos a las radios y estas, al mismo tiempo, difunden las músicas publicadas por ellas en una especie de circuito de *feedback* que, como en el caso de las técnicas electroacústicas, muchas veces puede llegar al acople: un punto de saturación en el que, como en buena parte de cultura “pop”, el proceso se detiene solo para volver a empezar.

Los acuerdos comerciales entre las discográficas y las radios no solo alimentan un circuito económico sino que, además, como consecuencia de esto último y muy en sintonía con los fundamentos del sistema capitalista, definen un gusto, un perfil de escucha y un consumidor que no tiene más que hacer que girar el dial del receptor para verificar que, en la mayoría de los casos, la oferta sigue siendo la misma. Multiplicación de géneros, variaciones de estilos, “lo nuevo de...” pero, en definitiva, la sinergia industrial y su resultado económico queda claro ante la ausencia de opciones y de repetición, una y mil veces, de los viejos *hits*, que siguen aportando dividendos sin necesidad de reinversión.

Al mismo tiempo, estas músicas son el marco perfecto, ya que cambian sin cambiar, para que las radios reciban los beneficios económicos y políticos de anunciantes que encuentran el *statu quo* adecuado para materializar sus intereses. No olvidemos que, como bien manifestó Jacques Attali en su libro *Ruidos*, la música ha sido siempre subversiva para el poder y un medio para exorcizar violencia. La música, en el éter y a través de la emisoras de radio más populares, es funcional al sistema y las piezas difundidas responden, casi sin excepciones y más allá de los géneros (clásico, *rock*, cumbia, etc.) a aquellas formas adiestradas, controladas, que “no molestan” y que, por lo tanto, no poseen capacidad de transformación, a pesar de que muchas veces revistan, solo como soberbio maquillaje, cierto halo contestatario o contracultural.

Quizás una excepción a este estado de cosas sean algunas emisoras públicas o radios libres, alternativas y zonales que tienen más libertad de programación de contenidos musicales (y de todo tipo) pero que, al mismo tiempo y por razones obvias, tienen menos negocios con la industria discográfica y obtienen menos beneficios de ella. Es justo comentar también que, en el caso de la República Argentina, muchas de esas supuestas radios alternativas no hacen más que copiar los modelos culturales, estéticos, de comunicación, etc.

<sup>2</sup> Acusmático, adjetivo: se dice de un ruido que se oye sin ver las causas de donde proviene (Diccionario Larousse).

de las radios comerciales, por lo que tampoco tienen espacio para las músicas que las *majors* o algunos sellos independientes deciden no publicar o, sencillamente, silenciar.

#### **Desarrollo y modelo de negocios. La industria discográfica y su complementación con otros medios expresivos, de producción y difusión**

Las grandes compañías discográficas tienen base en los países centrales, fundamentalmente en Estados Unidos y Europa, y desde allí irradian su producción a los cinco continentes, definiendo políticas en cada lugar en función de gustos y necesidades de consumo. Las técnicas de *marketing* cultural desarrolladas a lo largo del siglo pasado permiten tener, en una primera instancia, una visión de esa demanda que se balancea entre lo genuino y lo creado.

Existen básicamente dos tipos de mercados para tener en cuenta a la hora de iniciar el proceso que lleva a un artista al consumo masivo. Por un lado el internacional, es decir, aquellos artistas que, más allá de conservar un perfil propio de la cultura de su país de origen o no, pueden ser exportados a escala mundial porque tienen, precisamente, una impronta internacional, una empatía con la cultura dominante, que redundan en un negocio fabuloso (repertorio “clásico”, –del barroco al siglo XIX–, Frank Sinatra, Elvis Presley, *The Beatles*, *Rolling Stones*, Madonna y un larguísimo etc.). Por otro lado están los artistas locales, aquellos que tienen mayor índice de consumo en su propio país –hecho que en ocasiones acota el mercado a los potenciales consumidores– pero que, en algunos casos, además, pueden internacionalizarse y ser consumidos mundialmente como es el caso con la música de Brasil.

Como en toda industria, los potenciales consumidores se dividen en sectores que además responden a distintas premisas como perfil socio-cultural, económico, etc. (los famosos *targets* ABC1, C2, etc.). Está claro que, más allá de la hibridación de la cultura y del proceso de globalización, las disqueras buscan en cada país nichos de mercado en los cuales puedan desarrollar distintos tipos de negocios. Para esto, un equipo define qué música ofrecer en cada región, qué valores simbólicos contiene (estatus social, nacionalismo, perfil político, generacional, etc.) y si es el momento apropiado, por contraste o por proximidad con otros artistas ya publicados, para colocar determinado producto en el mercado. Lo que queda claro es que el movimiento no es en un solo sentido: por un lado se ofrece algo que supuestamente alguien quiere consumir pero por otro se administran estratégicamente todos los medios posibles para imponer una necesidad de consumo que no siempre responde a demandas genuinas. Para esto la publicidad (en sus múltiples y variadas formas) es una herramienta fundamental.

Bajo estas premisas la industria discográfica multinacional ha desarrollado un complejo sistema de negocios en los que por un lado se pone atención en la

tradición y por otro en las supuestas novedades, pero en todos los casos en los resultados económicos que esas variables producen. No hay compañía discográfica ni negocio posible en la industria cultural que no redunde en beneficios concretos para la empresa y sus accionistas, salvo que, por algún otro tipo de necesidad, las pérdidas económicas tengan algún sentido. La producción de discos, por lo menos en su tradición o lo que podemos llamar Música 1.0, es posible en la medida en que el artista se transforme en número y que ese número sea satisfactorio para el directorio de la compañía. No hay talento artístico que pueda con esto.

En este contexto, el de una industria multinacional que trabaja, fundamentalmente, en la construcción de éxitos que redunden en beneficios económicos, hay muy poco espacio para cosas diferentes, para “el fichaje” de artistas que consigan un balance posible entre egresos e ingresos pero que le den cierto prestigio a la discográfica. Algo así como un lujo posible de asumir.

Por un lado están entonces los “artistas-número”, aquellos que reciben grandes inversiones (en producción, grabación, financiamiento de giras, etc.) en pos de resultados económicos cuantificables y, por otro, aquellos artistas que ofrecen resultados económicos discretos o, en ocasiones, solo justifican la inversión realizada, no dan pérdidas (o pocas) pero que, de cara a la sociedad, dan prestigio a la compañía.

Como en todas las cosas, no todo es tan rígido, hay matices, grises en la historia, de manera tal que podemos afirmar que la lógica de mercado seguida por las grandes compañías disqueras, según la cual el negocio prima por sobre la calidad artística, muchas veces se ve violentada por el hecho de que artistas de consumo masivo tienen además valores artísticos en sus propuestas.

Estamos aquí ante la idea, planteada por sociólogos, estudiosos de la producción cultural y de economía política, de que la industria produce cultura<sup>3</sup> y la cultura produce industria y en la que aparece también la figura del mediador o intermediario cultural, según Pierre Bourdieu; es decir, de cómo los trabajadores de una empresa discográfica, con toda su estructura y estrategias de mercado a cuestas, ocupan una posición intermedia entre el artista y el público.

A lo largo de su desarrollo la industria discográfica ha tenido continuas crisis relacionadas con los vaivenes de la economía global y los cambios estéticos y tecnológicos. Esto ha generado la necesidad de continuas adaptaciones al esquema de negocios que incluyeron compra y venta de sellos, reestructuraciones, contrataciones y despidos de directivos para luego volver a contratarlos; contratar y luego “abandonar” artistas; comprar y vender catálogos, etc. Esta crisis permanente ha creado un entorno laboral volátil y esto contribuye, sin dudas, a la cautela propia de la industria musical.

<sup>3</sup> La idea de una industria de la cultura fue expresada por primera vez por Theodor Adorno y Max Horkheimer en una obra publicada originalmente en alemán en la década de 1940.



Es obvio que las compañías multinacionales compiten entre ellas. Por lo tanto, una de sus intenciones es aumentar la cuota de mercado a través del crecimiento de su propia actividad o mediante la adquisición de catálogos u otras compañías. La cuota de mercado es, en definitiva, una señal de rentabilidad y conocimiento no solo para los ejecutivos sino también para los artistas. Pocos puntos porcentuales son los que separan magros beneficios de una alta rentabilidad. Para algunas compañías, la cuota de mercado no está asociada directamente a rentabilidad; hay quienes dicen que un alto porcentaje en los negocios (a partir, por ejemplo, de la adquisición de catálogos o de otros sellos) puede generar pérdidas a corto plazo pero que es un buen negocio a futuro y que esto, además, aumenta la moral en la empresa. Está claro entonces que las proyecciones económicas en este negocio, al igual que en muchos otros, tienen diferentes puntos de vista.

Las grandes disqueras trabajan con unidades de negocios dentro de las cuales se clasifican a los artistas, los sellos y los géneros según su caudal real y potencial de ventas. Por ejemplo, “las estrellas” requieren mucha inversión pero son, al mismo tiempo, las que permiten dominar el mercado, financiar nuevas adquisiciones y una mayor expansión. El resultado de los nuevos lanzamientos de “las estrellas” puede influir en la facturación de la compañía y en su cuota de mercado. A su vez, estas necesitan de una gestión sofisticada, experiencia empresarial y atención personalizada. Por sus altos costos, las “estrellas” no dan necesariamente los mejores resultados económicos pero pueden atraer nuevas inversiones, acercar nuevos artistas y generar más prestigio para la empresa. Así como existe una unidad de negocios para las estrellas también la hay para artistas que generan grandes ganancias con poca inversión, los que son un interrogante económico al momento de ser publicados (géneros y artistas nuevos) y aquellos que, definitivamente, no son una buena inversión pero que le dan a la compañía otro tipo de dividendo, como, por ejemplo, la imagen de que esa discográfica se interesa por “el arte”.

Una forma que la industria del disco ha tenido para afianzar y potenciar sus negocios es la sinergia con otras industrias o medios de difusión. Ya hemos hecho algún comentario en relación a la radio pero el circuito actual es mucho más amplio e incluye, desde hace ya bastante tiempo, la producción de la industria audiovisual (cine, edición de *videogramas*) como así también la televisión como medio de difusión y ventas, los medios gráficos (diarios, revistas especializadas, etc.) y la llegada más reciente de internet y de la telefonía móvil, también como medios de información, difusión y comercialización. En pocas palabras: la industria discográfica ha tenido que diversificar sus productos al punto de, por ejemplo, vender música a partir de imágenes o incluso de texto.

Este circuito involucra complejidades no solo a nivel de estructura sino también de logística y economía. Si la industria discográfica a gran escala es

compleja como negocio, producto de su inestabilidad, esto se acrecienta al incorporar otros medios con los que, al igual que con la radio, comparte contenidos y negocios en múltiples direcciones. Se suma aquí el hecho de que el disco, es decir, el objeto que históricamente ha sido el continente de la oferta de música grabada, se ha desmaterializado y que en la actualidad el soporte físico (el pasado) comparte protagonismo con la oferta inmaterial (¿el futuro?) a través de nuevos medios como internet y la telefonía móvil, que no solo son un vehículo de contenidos sino que, además, pueden emitirlos casi en tiempo real.

En ocasiones, los grandes sellos forman parte de megaestructuras en las que los multimedios son los protagonistas. Esta diversificación y sinergia con otros negocios (un ejemplo de esto es la venta de aparatos de telefonía móvil, de *hardware*, con el valor agregado de que la compra de ese modelo incluye la bajada gratuita de los nuevos *hits* de alguna estrella de *rock/pop*) nos permite pensar en un nuevo estado de la industria a la que no necesariamente podemos llamar discográfica sino más bien pensar a las discográficas multinacionales, oferentes de artistas masivos, absolutamente disueltas dentro de una industria mayor, de la que son solo una parte: la industria del entretenimiento.

#### **Multinacionales. sellos independientes y de autor**

Lo expuesto hasta ahora está relacionado con los grandes sellos discográficos multinacionales, también llamados *majors*; ahora haré algunas consideraciones sobre aquellas compañías discográficas llamadas independientes y sobre un tipo muy particular de emprendimiento: los sellos de autor.

En la idea de “independencia” del negocio discográfico existe mucho romanticismo. Parecería ser que estas compañías rescatan lo esencial, lo artístico y anteponen esto al negocio, proponiendo un nuevo modelo en la industria y avanzando sobre una forma de difusión y comercialización diferente de la de las multinacionales. Casi nunca es así. Lo que está claro es que los sellos independientes trabajan en base a una estructura y a una escala menor, lo que permitiría, a priori, un cuidado mayor del producto en el más amplio sentido de la palabra. Las discográficas independientes, cualquiera sea su volumen (las hay pequeñas pero las hay grandes también) necesitan comercializar sus fonogramas para que el negocio sea viable. Bajo esta consigna, que no difiere en mucho de la de una *major*, es cierto que, entre otras cosas, el recorte de mercado a partir de, por ejemplo, un género musical, permite un trabajo mucho más focalizado que se condice con estructuras que, como dije antes, son más pequeñas, tanto en el caudal económico como en la gestión de recursos humanos. Como ejemplo de esto podemos tomar el caso de Ultrapop,<sup>4</sup> una compañía discográfica y

<sup>4</sup> <http://www.ultrapop.com.ar>

distribuidora independiente argentina que desde su nombre nos da una idea del recorte de su oferta musical. Un recorte de género, que también puede ser de estilo dentro de un género, que permite trabajar eficientemente con menos cantidad de recursos que los que exige una multinacional y que en algunos casos, si el proyecto es bueno y si se dan las variables socio-económicas necesarias, puede ser viable en la relación económica de costo-beneficio.

Los sellos independientes pueden poseer un elemento distintivo dentro de la industria: el prestigio. Esto último va de la mano de la calidad artística. La cuota de mercado puede ser insignificante en relación a los porcentuales que manejan las multinacionales pero ese prestigio, esa identificación estética, que además será social, cultural, etc. pueden hacer a ese negocio, a ese proyecto editorial, un proyecto posible.

Muchas veces las multinacionales –concientes, como ya lo hemos apuntado, de la necesidad de prestigio– deciden comprar algún sello independiente o asociarse a él con el fin de poseer un perfil distintivo. Este negocio puede ser interesante para un sello *indie* ya que permitiría, entre otras cosas, contar con la estructura de distribución necesaria para hacer llegar sus discos a las bateas además del acceso a una mayor publicidad de su oferta. El problema es que muchas veces las *majors* terminan absorbiendo al sello asociado o adquirido, dándole una impronta comercial y disolviendo ese prestigio que habían ganado. En los negocios todo se transforma y para una compañía discográfica multinacional lo que hoy tiene interés (a nivel comercial, publicitario, de marketing, etc.) puede dejar de tenerlo mañana como consecuencia de los cambios de las circunstancias y de las transformaciones de la industria.

Los sellos independientes trabajan en forma exitosa cuando recortan su oferta de género y estilos. En algunos casos logran continuidad y prestigio (el caso de *ECM* o *4AD*, por citar solo dos ejemplos); en otros, solo prestigio y quiebras comerciales. Para algunos géneros de poca demanda pero de seguidores consecuentes los pequeños sellos son una plataforma autosuficiente para la difusión de una estética. El resultado de su oferta redundante en la demanda de conciertos, lo que se transforma en una forma posible de desarrollo para el género y sus artistas. Son muchos los ejemplos en este sentido pero voy a destacar un sello de música electrónica experimental berlinés llamado *Raster-Noton*.<sup>5</sup>

Carsten Nicolai y Olaf Bender, dos de los directores de *Raster-Noton*, me comentaron en una oportunidad que las tiradas de sus discos, normalmente de 500 a 2000 copias según el título, les permiten salvar los costos de producción al tiempo que instauran una “*estética Raster*”. De alguna forma, los discos de este tipo de sellos, muchas veces y como en este caso dirigidos por artistas, funcionan como una tarjeta de presentación, una forma de obtener una identidad estética

<sup>5</sup> <http://www.raster-noton.net>

que logre contrataciones para realizar conciertos, talleres, conferencias o formar parte de la programación de festivales. Por otro lado, y como respuesta a los cambios en el modelo de negocios que la industria está teniendo, *Raster-Noton* analiza la posibilidad de publicar música en tarjetas de memoria del tipo SD, algo lógico y distintivo si consideramos que el sello tiene en las computadoras y en todos sus sistemas de archivo y periféricos su principal herramienta de producción. Una forma de diferenciación, lo mismo que el diseño y la calidad de *packaging* de sus publicaciones. Un mínimo común denominador para la marca.

En estos sellos independientes de músicas experimentales se destaca la necesidad de promover la obra no ya en el sentido clásico, es decir, a través de terceros o intermediarios culturales, sino a partir de la acción de los propios interesados. Como afirmó Jérôme Noetinger, director de la productora *Metamkine*,<sup>6</sup> en una conferencia realizada en la Casa de la Imagen y del Sonido de la Ciudad de Lyon, Francia, el 11 de octubre de 1996:

*Me parece cada vez más evidente y forzosamente necesario, en el marco de las músicas experimentales, que el músico no sea solamente músico, sino que se comprometa de una forma u otra en la promoción (supervivencia) de estas músicas. La música existe en la escucha... entonces se organiza todo un mundo paralelo con marcas, redes de distribución, prensa, radio... Un mundo underground...*

Otra variante de financiamiento de los sellos independientes reside en el apoyo de instituciones, en forma de créditos blandos o de subsidios, a nivel de fondos nacionales, gobiernos municipales y provinciales. Esto se da en países en los que la presencia del estado en la gestión de la cultura aún es importante, es decir, fundamentalmente, en Europa. Se trata de sellos discográficos cuyos fonogramas, muy arriesgados desde un punto de vista estético, son inviables a nivel comercial y por esto no son ni remotamente considerados por la industria cultural. Son ediciones con valor de documento, un objeto contenedor de expresiones silenciadas por el poder económico. Sellos “exquisitos”, con poca cantidad de copias por título, muchas veces numeradas (lo cual los acerca a ciertas prácticas comerciales del arte contemporáneo para soporte electrónico), que tienen un importante valor testimonial.

Por último, es necesario tratar el tema de los sellos de autor: un extremo de la edición independiente que también es una práctica habitual en la industria del libro. Se trata de artistas que publican sus propios fonogramas, a veces desde la convicción ideológica (desde la necesidad de cuidar su producto en sus mínimos detalles, aunque no lleguen a una gran cantidad de público) y otras por no encontrar posibilidad de publicación de sus discos, no ya en multinacionales sino también en sellos independientes. Esto ha sido posible, de un tiempo a

<sup>6</sup> <http://www.metamkine.com>

esta parte, por la baja de los costos de la tecnología electrónica de audio, lo que les ha permitido a mucho músicos contar con estudios de grabación caseros de los que salen con sus mezclas listas para hacer el *mastering*. Por otra parte, también han bajado los costos de duplicación de discos compactos, por lo que, mas allá de rentar un estudio profesional para la grabación o no (lo que es un costo importante, algo para considerar) se hace posible duplicar el *master* de la obra en empresas que incluso ofrecen el diseño y la impresión de las portadas. En ocasiones las publicaciones de los sellos de autor son distribuidas por sellos independientes o distribuidoras especializadas. En otras, los fonogramas son ofrecidos en tiendas específicas por los propios artistas o a través de la oferta *online* en su distintas variantes. En cualquier caso, este tipo de práctica amplía la oferta musical y le posibilita al público acceder a la obra de artistas, géneros y estilos que las *majors*, la industria cultural y del entretenimiento ignoran, de manera ingenua en algunos casos y como consecuencia de sus propios intereses en otros.

#### La irrupción de Internet y la desmaterialización del disco

Internet ha producido un cambio de paradigma en la industria discográfica. Este cambio ha generado confusión, una zona indefinida, al punto tal de establecer contrasentidos en el lenguaje. Muchas veces se habla del “nuevo disco” de tal o cual artista cuando esa obra solo circula *online* o a través de descargas directas a telefonía móvil. ¿Dónde está entonces “el disco”, el viejo soporte fonográfico? Está claro que el término se sigue usando como sinónimo de obra porque, efectivamente, el soporte ya no está. Solo hay un flujo de datos que puede circular a través de servidores especializados que distribuyen, comercialmente o no, sus contenidos para una comunidad de usuarios. En cualquier caso, lo que podemos inferir es que las palabras delatan, claramente, el estado de las cosas.

Lo que este nuevo paradigma trajo consigo es un vacío legal sobre la circulación de los contenidos digitales. ¿Cuáles son entonces las organizaciones que tratan de poner un poco de orden y masa crítica en relación a los derechos sobre esto? Existe una gran cantidad de organizaciones no gubernamentales (ONG) trabajando en este sentido. Me gustaría destacar una, con base en Santiago de Chile, llamada Derechos Digitales.<sup>7</sup>

#### Tiendas virtuales

Internet ha evolucionado como un espacio “anárquico” en donde (casi) todo es posible. Desde la información a la comunicación persona a persona,

<sup>7</sup> <http://www.derechosdigitales.org>

pasando por las redes sociales, el intercambio de archivos de todo tipo, el entretenimiento, la pornografía, etc. La potencialidad del medio es considerada por todo tipo de intereses y la industria discográfica, más allá de los dolores de cabeza que la red le ha dado, le da y le dará, encuentra también en ella un medio de desarrollo, no solo a nivel de información (páginas de sellos y de artistas, *blogs* de todo tipo, clubes de *fans*, etc.) sino también de comercialización de sus productos. Mas allá de lo que las multinacionales o los sellos independientes ofrecen en la red, existe una gran cantidad de tiendas *online* que permiten la descarga de obras completas –es decir, la descarga de lo que en soporte físico es el disco– y también la opción de descargas parciales (de una, dos o más canciones o piezas que forman parte de esa obra). Esta situación es relativamente nueva ya que en el pasado la forma de acceder a un *hit* era a través del disco completo. Ahora cada pieza es una unidad que puede ser autónoma al momento de la compra y que no depende para su comercialización de la totalidad. Se ha atomizado la oferta de música, con todas las ventajas (comerciales) y perjuicios (artísticos) que esto puede tener.

Tiendas de música *online* hay muchas pero quizás la más conocida, por sus características y por el volumen que ha tomado sea *iTunes Store* de *Apple*. El caso de *iTunes* es interesante porque lo que comienza siendo un programa multiplataforma para reproducir y ordenar archivos musicales y que permite, además, sincronizar esos archivos con los reproductores portátiles *iPod*, termina siendo una tienda *online* que no solo comercializa música sino también videos, programas de TV, audiolibros, aplicaciones, etc. Algo parecido a la transformación que sufrieron en el mundo “analógico” las tiendas de discos que, de vender exclusivamente música pasaron a ofertar video, informática, revistas, audio *hi-fi*, etc. Diversificación del mercado para un público con intereses más o menos comunes.

Como ya hemos dicho, la industria musical está estrechamente ligada a la informática y a sus potencialidades en el más amplio sentido de la palabra. Esto hace que el flujo y reflujo de información y posibilidades de negocio sea dinámico. Es así como podemos definir, *grosso modo*, tres etapas en la relación entre música, intercambio de archivos *online* y comercialización. Si la primera etapa estuvo signada por la aparición de *Napster* está claro que en la segunda aparece *iTunes* como el gran protagonista. ¿Qué pasa ahora? Quizás *Spotify* sea la novedad para los años que se vienen.

### **Net-labels**

Desde mi punto de vista, la potencialidad de los *net-labels* se encuentra, fundamentalmente, en el tipo de propuesta artística que contienen (muchas veces alejada de la oferta de la industria) y en la libre circulación de contenidos

que muchos de ellos ofrecen. Esto es revolucionario, porque da posibilidad de acceso a un público potencialmente amplio, a propuestas artísticas que la industria cultural y el poder (mediático, político, etc.) suelen ignorar o, sencillamente, silenciar.

### **El cambio de modelo empresarial y cultural: de la música 1.0 a la 2.0**

La industria discográfica, tal como la conocimos hasta fines del siglo pasado, podría calificarse como versión 1.0, es decir, una versión que contenía una forma y un tipo de negocios que la llegada de internet y de otros medios de comunicación ha modificado. Una vez que se entienda el cambio producido, con todas las consecuencias que tiene (la descarga de música gratuita inclusive), pasaremos a lo que algunos llaman versión 2.0 y que incluirá, más temprano que tarde, la difusión y comercialización a gran escala de música *online*.

Con el objetivo de reducir la reproducción ilegal de música las *majors* han intentado cobrar un “peaje” al oyente por cada audición y/o almacenamiento de una pieza musical. Este interés de lucro ha llegado incluso a la incorporación de programas de protección anticopia en CD, DVD y también para las músicas que se descarguen de internet (los DRM), lo que implica que la industria pretende que el usuario pague por el uso que hace de la obra. Curioso y un tanto torpe como sistema.

Otro “avance” de la industria, que afecta directamente los intereses de los artistas, surge como consecuencia del nerviosismo ocasionado por la necesidad de cambio y la reconversión del negocio y tiene que ver con cánones que las discográficas imponen a los ingresos por concierto, que son, dicho sea de paso, el *input* más importante que los artistas tienen en esta nueva realidad comercial.

Lo que la industria discográfica debe comprender es que internet, la telefonía móvil o cualquier medio que permita transmitir y almacenar contenidos digitales no va necesariamente en contra de sus intereses, por el contrario: es una herramienta que permite un tipo de negocio distinto al tradicional. Necesitan asumir la reconversión de la industria y comprender además que las cosas no están del todo claras, motivo por el cual criminalizar el intercambio de archivos es, claramente, un error estratégico.

Algo que debemos destacar, desde un punto de vista socio-cultural, es que las nuevas tecnologías han permitido hacer visible una gran diversidad en la demanda de la cultura y de entretenimiento. Establecer la oferta y las estrategias de mercado para cada uno de esos nichos es parte de la tarea que la industria debe encarar. Está claro que esto va en contra de la homogenización que acompaña normalmente a las políticas de las multinacionales, pero está claro también, y a partir del fracaso de las estrategias utilizadas, que la industria

necesita reconvertirse de un modo inteligente. Una aproximación de este tipo dará mejores resultados que la persecución judicial de gente que intercambia archivos *online*. En cualquier caso, la diversificación antes mencionada va de la mano de la necesidad de incluir las redes sociales como medio de promoción y de comercialización, de forma tal que no solo se involucre la música sino también todo lo que muchas veces la rodea.

#### BIBLIOGRAFÍA

- NEGUS, Keith, *Los géneros musicales y la cultura de las multinacionales*, Barcelona, Paidós Comunicación, 2005.
- YÚDICE, George, *Nuevas tecnologías, música y experiencia*, Barcelona, Editorial Gedisa, Visión 3X, 2007.



## ACERCA DE LOS AUTORES

OSCAR MORENO (Coordinador). Abogado. *Chevallier dans l'ordre des Arts et des Lettres*. Director de la Licenciatura en Políticas y Administración de la Cultura (Untref Virtual). Profesor titular regular en UBA y Untref. Profesor de Posgrado en Unsam. Publicó libros y artículos de revistas sobre la teoría política en el siglo XX y acerca de los debates contemporáneos sobre la administración de la cultura.

ADRIANA AMADO. Doctora en Ciencias Sociales (Flacso). Profesora y Licenciada en Letras (UBA) y Magíster en Comunicación Institucional (Uces). Profesora regular en la Universidad Nacional de La Matanza. Dicta la materia *Marketing* cultural en la Untref y en la maestría de la Universidad de Buenos Aires. Tiene varios libros publicados; son los más recientes: *Auditoría de comunicación* (ed., 2009) y *Prensa y comunicación* (2010).

ZULMA BARADA. Doctora en Economía, Universidad Gregoriana (Roma). Vicedecana, Facultad de Ciencias Sociales (Usal). Coordinadora del área de Economía en la Facultad de Ciencias Sociales de Usal. Profesora de Economía de la Cultura (Untref). Profesora en la maestría Integración Latinoamericana de la Untref. Docente de Economía de la UBA - CBC.

MARIANA BUCETA. Licenciada en Relaciones del Trabajo (UBA). Extensa trayectoria en RRHH en organizaciones públicas y privadas, como consultora en proyectos financiados por organismos internacionales ejecutados en el Ministerio de Trabajo de la Nación y Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Docente regular en UBA, Untref y Untref Virtual.

SOFÍA FUHRMAN. Licenciada en Gestión del Arte y la Cultura en la Universidad de Tres de Febrero. Profesora de la Cátedra "Financiamiento de la Cultura" en la carrera "Política y Administración de la Cultura" de la Untref Virtual. Asistente de Oscar Moreno en la Cátedra de "Desarrollo de Fondos", de la Licenciatura en Gestión del Arte y la Cultura. Jefa de la Cátedra de Matemática de la Licenciatura en Administración de la Untref Virtual.

OCTAVIO GETINO. Cineasta e investigador de medios de comunicación y cultura. Coordinó entre 1974 y 1977 el Observatorio de Industrias Culturales (OIC) de la Ciudad de Buenos Aires y el Observatorio Mercosur Audiovisual (OMA) de la Recam. Es autor entre otros trabajos de "El capital de la cultura: Las industrias culturales en la Argentina" Actualmente es responsable editorial de la publicación "Indicadores Culturales" de la Untref.

## ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES. DEBATES CONTEMPORÁNEOS EN ARGENTINA

NORBERTO LUIS GRIFFA. Abogado. Especializado en temas de filosofía. Publicó trabajos en esta especialidad. Fue profesor titular en las Universidades de Buenos Aires, Belgrano, El Salvador y Morón. Director de la Licenciatura en Artes Electrónicas (Untref) desde su creación (año 2000). Director del Departamento de Arte y Cultura de la Universidad de Tres de Febrero y Director Académico de la Cátedra Unesco de Turismo Cultural.

MARTÍN ANDRÉS GUINART. Economista. Doctorado en Relaciones Internacionales (Usal). Profesor Titular en Usal. Profesor Adjunto en la Maestría de Integración Latinoamericana (Untref). Profesor a cargo de Economía de la Cultura en la Untref y en la Untref Virtual. Director de Economía Internacional en el Caei.

JORGE HARO. Compositor, artista sonoro y audiovisual. Investiga en el campo de la música experimental, las piezas audiovisuales y las instalaciones sonoras. Ha editado trabajos discográficos individuales, en colaboración y en compilaciones internacionales. Es docente de la Universidad de Palermo (Buenos Aires) y en la Untref.

GABRIEL R. IESARI. Licenciado en Gestión del Arte y la Cultura (Untref) Profesor de "Industrias culturales I: El Cine" de la Licenciatura en Políticas y Administración de la Cultura (Untref Virtual). Miembro del Programa Medios en la Escuela, Dirección General de Inclusión, Ministerio de Educación, G.C.B.A Fotógrafo. Editor audiovisual.

FERNANDO KRAKOWIAK. Licenciado en Ciencias de la Comunicación, docente y doctorando de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. También se desempeña como periodista en el diario Página/12.

OCTAVIO KULESZ. Licenciado en Filosofía por la Universidad de Buenos Aires (UBA). En 1999 fundó Libros del Zorzal, junto con su hermano Leopoldo. En 2007 fue elegido presidente de *International Young Publishing Entrepreneur Network*, red global que nuclea a más de sesenta jóvenes editores, con centro en Londres. Actualmente dirige la editorial *online* Teseo y la usina digital LibroLab.

GRACIELA EDITH MANCINELLI. Abogada (UBA), licenciada en Gestión del Arte y la Cultura (Untref), profesora de Legislación Cultural de la Licenciatura en Políticas y Administración de la Cultura Untref Virtual, del Seminario de Tópicos de Avanzada en la carrera de Gestión del Arte y la Cultura y de Ética y Legislación Profesional de la carrera de Artes Electrónicas, ambas de la Untref.

GUILLERMO NÉSTOR MASTRINI. Profesor Titular en la UBA y en la UNQ y Director de la Maestría en Industrias Culturales en UNQ. Ha publicado *Los dueños de la palabra* (sobre América Latina) y *Los monopolios de la Verdad* (sobre Centroamérica) en colaboración con Martín Becerra (2009), entre otros títulos. Fue Presidente de la Federación Argentina de Carreras de Comunicación Social y Director de la Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires.

PABLO MENDES CALADO. Licenciado en Gestión del Arte y la Cultura. Posgraduado en Gestión de Políticas Públicas (TOP-Universidad del Litoral) y en Industrias

#### Acerca de los autores

Culturales (Untref). Docente de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Investigador del Instituto de Políticas Culturales “Prof. Patricio Lóizaga”. Se ha desempeñado en diversas áreas de la Secretaría de Cultura de la Nación. Director de Revista Gestión Cultural.

HÉCTOR ARIEL OLMOS. Experto argentino en gestión y política cultural. Ha ocupado distintos cargos en áreas de Cultura y Educación. Conduce cátedras y seminarios de investigación sobre la temática en universidades públicas y privadas de la Argentina y en la Secretaría de Cultura de la Nación. Su último libro sobre esta temática es *Gestión cultural: claves del desarrollo*.

JOSÉ MIGUEL ONAINDIA. Profesor de Derecho Constitucional, Facultad de Derecho (UBA). Director del Programa de Posgrado en Derecho del Arte y Legislación Cultural (UBA). Profesor de posgrado en Derecho Constitucional y Derechos y Gestión Cultural en Flacso, UNC, UP. Autor de libros, artículos y notas periodísticas sobre temas de su especialidad.

VICTORIA RODRÍGUEZ LACROUST. Licenciada en Letras por la Universidad de Buenos Aires. Recibió un título de Posgrado en Industrias culturales por la Universidad Nacional Tres de Febrero. Colabora en proyectos del área de Letras de la Fundación TyPA. Es co-directora de “Sur de Babel - Club de libros independientes”.

VALENTINA SALVI. Socióloga y doctora en Ciencias Sociales por la Unicamp (Brasil), Profesora de UBA y de Untref e Investigadora del Conicet y del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la UBA. Ha publicado artículos sobre teoría social y sociología de la cultura en revistas nacionales y extranjeras y se dedica a investigar temas relativos a la memoria social en Argentina.

MARÍA ALEJANDRA SÁNCHEZ ANTELO. Licenciada en Gestión del Arte y la Cultura (Untref), psicóloga social, maestranda en la UNQ. Docente universitaria en Untref, Untref Virtual, Iuna. Ha participado en distintos proyectos de gestión cultural tanto privados como en organizaciones públicas. Coordina los proyectos de gestión cultural de alumnos en la asignatura “Lenguajes IV - Artesanía y Folklore”.

RICARDO SANTILLÁN GÜEMES. Antropólogo (UBA). Actualmente se desempeña como profesor en la Untref, el Iuna y la Emad (Escuela Metropolitana de Arte Dramático de Buenos Aires), de la que es Director desde 2006. Es autor de *Cultura, creación del pueblo* (1985) e *Imaginario del Diablo* (2004) y coautor de varios libros relacionados con las Políticas Culturales y la gestión cultural publicados entre los años 2000 y 2008.

GUSTAVO SCHRAIER. Productor ejecutivo y artístico profesional, docente de gestión y producción escénica e integrante del *staff* de coordinación de producción del Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires, entre muchas otras actividades. Como autor ha publicado el *Laboratorio de producción teatral 1*, primera edición latinoamericana dedicada a la materia.

*Artes e Industrias Culturales* refleja un conjunto de los debates que se dan a través de lo que contemporáneamente, se identifica como administración y gestión de la cultura.

En ese mundo contemporáneo se pueden distinguir dos formas distintas de la producción cultural, una relacionada al sector de las artes (museos, teatros, centros culturales) y el otro al de las industrias culturales (cine, libro, televisión, gráfica). Estas dos formas de los productos culturales, transforman las subjetividades identificadas como ciudadanos y consumidores. Primero porque el consumidor, en muchas oportunidades, deja de ser el público para transformarse en individuo integrante la audiencia de las industrias culturales. Mientras que el ciudadano pierde la capacidad de control sobre las formas de producción de los valores simbólicos, en tanto se somete al imperativo de la publicidad.

En las últimas décadas la transmisión y apropiación de valores simbólicos, mayoritariamente ocurre a través de los procesos de comunicación masiva. Esos procesos han sufrido una fuerte concentración, basada en la revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones, lo que los transforma en formas desterritorializadas de transmisión de los signos que representan aquellos valores.

ISBN 978-987-1172-65-8



9 789871 172658