

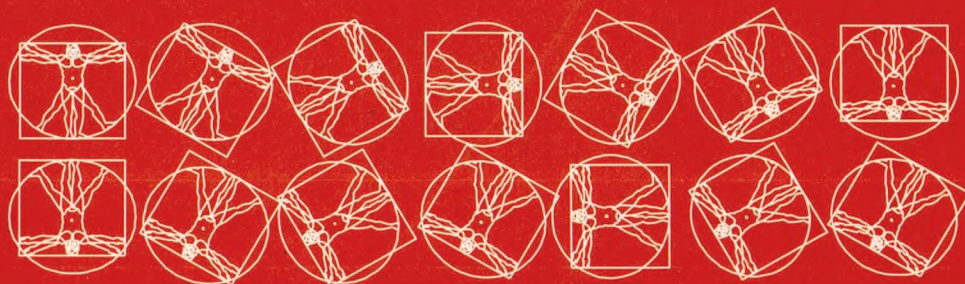
UNIVERSIDAD CATOLICA DEL URUGUAY

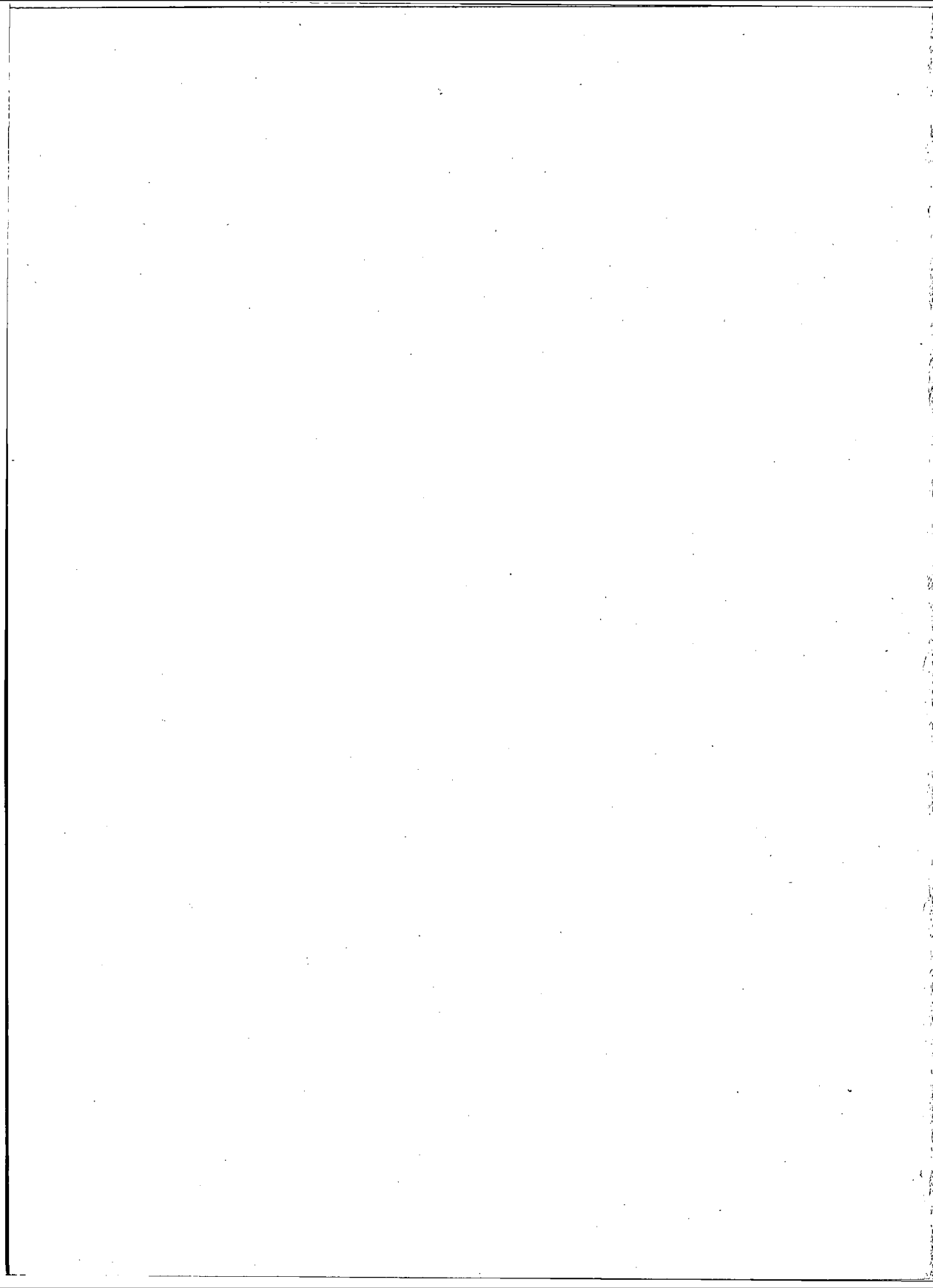
# PRISMA

*Gestión cultural*

8

1997





# PRISMA

Nº 8 - abril de 1997



Universidad  
Católica

---

DAMASO A. LARRAÑAGA • URUGUAY

# PRISMA

Director: José Arocena

Secretaría de Redacción: María Cristina Dutto

Consejo Editor: César Aguiar  
Luciano Alvarez  
Carlos de Cores  
Susana Monreal  
Antonio Ocaña

Producción gráfica: Raúl Martínez

Universidad Católica del Uruguay  
"Dámaso Antonio Larrañaga"  
Av. 8 de Octubre 2738  
11600 Montevideo  
Teléfono 47 27 17 - fax 47 03 23

Impreso en Impresora PARABIENES  
Orinoco 4862  
Montevideo

Depósito Legal 301 300

ISSN 0797 - 8057



# Contenido

Presentación 5

## tema central

### GESTION CULTURAL

La gestión cultural y el financiamiento de las artes y la cultura,  
*por Luciano Alvarez.* 9

Gestor cultural, una profesión emergente,  
*por Luis Enrique Chabaneau.* 22

¿Reforma o *lifting*?  
*por Gonzalo Carámbula.* 28

La saludable relatividad de las políticas culturales,  
*por Thomas Lowy.* 33

Museos, autogestión y una historia de gorilas,  
*por Ximena Varela.* 40

¿Puede un liberal subvencionar el arte?,  
*por Pablo da Silveira* 50

Pasiones mediáticas en la era de la integración desintegradora,  
*por Fernando Andacht* 72

#### **Vida académica.**

Dina Pintos, *Professor Emeritus* de la Facultad de Derecho de la  
Universidad Católica del Uruguay. 91

**Temas centrales de PRISMA:** N°1, Sistema de enseñanza superior y desarrollo; N°2, Ética y comunicación social; N°3, Políticas sociales; N°4, Globalización, descentralización y territorio; N° 5, El empleo en la sociedad contemporánea; N° 6, En torno a la democracia; N° 7, La empresa uruguaya frente a los desafíos contemporáneos.



# Presentación

---

**Prisma** ofrece en esta entrega un conjunto de trabajos en torno a la gestión cultural. El primero de ellos, de **Luciano Álvarez** estudia el creciente interés por la gestión cultural unido a la problemática del financiamiento de las artes y la cultura. **Luis E. Chabaneau** se ocupa de la figura del gestor cultural como un nuevo tipo de profesional que está emergiendo. Por su parte, **Gonzalo Carámbula** plantea la necesidad de encarar la reforma del "sector cultura" como parte de la reforma del estado. El artículo de **Thomas Lowy** procura definir el campo específico de la administración cultural, dado el carácter relativo y cambiante de su materia. **Ximena Varela** describe la situación actual y formula los desafíos para la supervivencia de los museos. Cierra el tema central un artículo de **Pablo da Silveira** que discute cómo puede justificarse el financiamiento de las artes por parte del estado liberal.

Fuera del tema central presenta una exposición de **Fernando Andacht** sobre la transición de la sociedad uruguaya desde el *Welfare State* hacia el Mercosur.

El número concluye con la sección "Vida académica", que ofrece las intervenciones del acto de colación de grado en que se invistió a la profesora Dina Pintos con el título de *Professor Emeritus* de la Universidad Católica.





# **GESTIÓN CULTURAL**

**tema central**

**Luciano Álvarez**

**Luis E. Chabaneau**

**Gonzalo Carámbula**

**Thomas Lowy**

**Ximena Varela**

**Pablo da Silveira**

**tema central**



# La gestión cultural y el financiamiento de las artes y la cultura

por Luciano Alvarez

**E**n el breve lapso de un año la expresión *gestión cultural* ha adquirido una frecuencia desusada en el Uruguay: seminarios, cursillos, conferencias expresan el creciente interés del mundo de la cultura por este asunto —al menos en su visibilidad retórica—. Esta explosión del tema en nuestro medio no hace más que recoger una experiencia que ha cobrado significación en los países desarrollados.

Sin embargo, la administración de las artes y la cultura<sup>1</sup> es tan antigua como el arte mismo, más allá de constatar que lo que sobrevive en las artes es su testimonio estético y moral y no las fatigas que acompañan su parto.

La historia recoge distraídamente las quejas de un Leonardo hacia Ludovico el Moro, su protector, remiso a la hora de pagar sus honorarios, o las complejas operaciones comerciales y financieras y hasta las giras de reliquias destinadas a recaudar fondos para solventar la construcción de una catedral gótica.

## El autor

Doctor en Comunicación Social.  
Director de Producción  
Comunicacional de la Facultad  
de Ciencias Sociales y  
Comunicación, Universidad  
Católica del Uruguay.

---

<sup>1</sup> La expresión "las artes y la cultura", que utilizaré abundantemente en este texto, debe ser tomada en su sentido más convencional; es decir, las artes plásticas; la música, el teatro, la actividad museística, etc. Por una razón de practicidad renuncio a una explicitación y discusión del sentido último que debería encerrar esta expresión, discusión sobre la que hago alguna referencia en este trabajo, pero remitiéndome en última instancia a otras exploraciones, v. gr. "¿El Estado puede pagarse la fiesta de la posmodernidad?", en Hugo Achugar y Gerardo Caetano (comps.): *Mundo, región y aldea*, Montevideo, Fesur, 1994.

Detrás de cada gran obra de arte ha habido un proceso administrativo que lo posibilitó, por más que esta instancia casi nunca ha convivido pacíficamente con sus protagonistas: los artistas y creadores.

A la luz de esta conflictiva pero insoslayable asociación vale la pena especular sobre algunos tópicos que caracterizan la moderna gestión cultural. Incluso vale la pena prevenir sobre los posibles efectos secundarios de esta tendencia. Su condición de moda puede convertir el concepto de gestión cultural en una mera fórmula mágica. El mundo empresarial, particularmente, ha conocido en los últimos años una proliferación de libros y teorías —llámense calidad total o reingeniería— que pueden producir un espejismo de solución para empresas en problemas. En los hechos ninguna teoría o método es útil si quien lo aplica es un negado, un demente, adolece de pereza mental o si la organización o el proyecto son difícilmente viables.

Quizás valga la pena revisar someramente el territorio de la gestión cultural.

## **Haciendo cultura sin saberlo**

Aun sabiendo que en definitiva lo esencial de la cultura es su acción transformadora sobre los seres humanos, no debemos caer en la simplicidad de reducir la actividad cultural a ese núcleo esencial.

Sólo un correcto diseño de proyectos y una adecuada gestión de los recursos permitirán que las buenas ideas y la creatividad se transformen en verdadera acción cultural, en un vínculo enriquecedor con los demás seres humanos.

Y en ese sentido toda operación cultural debe recorrer principios de gestión que, al fin y al cabo, no son muy diferentes de los utilizados en el mundo económico y empresarial.

Exploremos un poco este asunto.

## **Los trechos que van del dicho al hecho: las cuatro fases de la actividad cultural**

Todos somos capaces de producir buenas ideas o aun poseer ciertos talentos como narradores, plásticos o músicos. Con frecuencia podemos tentarnos y confundir una buena idea con una buena obra.

Imaginemos un ejemplo cualquiera y veremos que implica la realización de una cantidad de pequeñas y grandes decisiones, la mayoría de las cuales poco tiene

que ver con el arte y la cultura.

Todo emprendimiento cultural comienza por ser una idea, un asunto intangible que anida en las cabezas que lo inventan. Organizar un evento, pintar un cuadro, escribir una novela o formar un coro comienza siendo un sueño antes de transformarse en un producto social: objeto tangible, práctica o expresión.

Sus actores privilegiados son los autores, los creadores. Pero no solo los *artistas* sino también todos aquellos que, con los artistas o después de ellos, trabajan por hacer viables los proyectos. Todos aquellos que pueden dar una mano, un consejo, un apoyo material.

Superada esta primera etapa, a la que llamaremos *fase de la invención*, comenzará la etapa de elaboración de un proyecto, mediante la cual se concebirá un emprendimiento artístico y económico y se procurarán los medios para financiarlo y asegurarse una adecuada distribución.

Esta segunda etapa, llamada *fase de financiamiento y planificación*, suele implicar —según el grado de desarrollo del medio— la actividad de las empresas dedicadas a la producción y la gestión cultural propiamente dicha, así como las vinculadas al sector financiero e inversor: bancos, sector público, clientes diversos, patrocinadores, mecenas, etcétera.

Cuando el producto cultural es complejo e involucra a muchas personas será necesario, a su vez, designar los diferentes cargos en el equipo operativo; en particular, nombrar una cabeza "administrativa", alguien capaz de llevar prolijamente la gestión económica del emprendimiento, y a quienes pondrán a punto todos los elementos que esa acción insuma: lugares, actores, personal técnico, etcétera.

Con este paso se ingresa a la tercera fase del sistema: la *fase de realización*. Una vez que la idea se ha transformado en un proyecto factible y ha encontrado los recursos, debe transformarse en un bien tangible, en un objeto cultural concreto sobre el que habrán de aplicarse todos los talentos y las destrezas creativas de sus autores.

En ese momento del ingreso a la fase de realización, lo que pudo comenzar como representación artística, como una idea, que luego fue un proyecto que logró sus recursos, se transforma en un trabajo de concertación de mano de obra, de servicios, de tecnología. El éxito del emprendimiento cultural ya no depende sólo del talento de los creadores para concebir una obra, sino de una infinidad de oficios, disponibilidades económicas y mil formas del azar.

Por último, y quizás lo más importante, ese bien tangible no será un producto cultural en el sentido pleno del término si no logra ser socializado, si no toma contacto con el público que ha elegido como su destinatario.

La razón es evidente: "los otros" serán siempre el objeto último de toda acción cultural: llegar a un público y movilizarlo, lograr su *simpatía* ("sentir con"), dirían los antiguos. Esta última etapa es la *fase de socialización*.

## Las cuatro gerencias

En el fondo, estas cuatro fases no son demasiado diferentes de lo que debe hacer un empresario o un comerciante para desarrollar su actividad. Él también debe aplicar su creatividad para fabricar un producto o desarrollar un comercio; debe encontrar recursos y administrarlos; debe realizar sus proyectos de inversión y saber llegar a sus clientes.

Pero podemos ir más lejos en la comparación. También los emprendimientos culturales, aun los más inspirados, los más espirituales, deben desempeñar, como en una empresa, cuatro procesos o cuatro gerencias básicas:

En primer lugar es necesario que haya gente y dedicación para obtener recursos financieros, administrar dinero y bienes canjeables. Es la gestión que corresponde a lo que podríamos llamar gerencia de *finanzas*.

En segundo lugar hay que elegir las personas necesarias, orientarlas en su acción hacia un fin común y evaluarlas. Es lo que en una empresa corresponde a una gerencia de *recursos humanos*.

En tercer lugar es necesario conocer al público destinatario, saber y determinar quiénes estarán dispuestos a participar de la actividad. Esto corresponde en las empresas a la gerencia de *mercadeo*.

En cuarto lugar es necesario organizar todos los detalles de los procesos que implican una acción cultural (la realización de un concierto, la creación de una obra, la puesta en escena de un espectáculo, etc.). En las empresas esto corresponde a la gerencia de *fabricación*, creación, producción del producto cultural.

## Tres preguntas

Partiendo de la complejidad que caracteriza a la gestión cultural, me propongo ahora encontrar argumentos que den respuesta a tres preguntas que la relacionan con el financiamiento de las artes y la cultura.

En primer lugar no es ocioso preguntarse sobre las razones del creciente interés por la gestión cultural, si esta actividad siempre ha sido ínsita a toda operación cultural.

En segundo término es necesario preguntarse sobre alguna peculiaridad de la gestión cultural con respecto a otros objetos de gestión. Concretamente, ¿es necesario sustraer las artes y la cultura a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios?

Por último, vinculando centralmente la gestión cultural al financiamiento de las

artes y la cultura, me preguntaré si quienes financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras.

Con respecto a la primera pregunta avanzaré una hipótesis: el auge de la gestión cultural está relacionado no sólo con la necesidad de cumplir mejor los objetivos de administración de un proyecto u organización, sino fundamentalmente con la creciente complejidad del financiamiento de las artes en el marco un mercado competitivo que tiende a exigir una mayor adaptación social y resultados.

Es posible encontrar al menos tres razones de peso para esta complejidad instalada en el financiamiento de las artes y la cultura: a) asistimos a una redefinición y ampliación del campo de la cultura y, consecuentemente, del mercado de demandantes de fondos; b) el arte y la cultura son hoy más caros, y c) las fuentes de fondos para la cultura se han diversificado.

## La ampliación y redefinición del concepto de cultura

Hace ya un buen tiempo que la noción de cultura se ha ampliado considerablemente. Esta ampliación ha salido de los ámbitos de debate académico para instalarse de pleno derecho en la realidad de los asuntos y en las políticas culturales. Por la propia vía de los hechos ya no está en discusión una visión de la cultura y de las actividades culturales que desborda ampliamente lo que alguna vez llamáramos "el jardín de las bellas artes". Ahora bien, esta redefinición del concepto implica que lo cultural y las políticas culturales deben tener en cuenta un espacio pleno de nuevos repertorios, mucho más vastos: nuevos medios, nuevos actores sociales, hijos de la *hibridación cultural* de la que habla Néstor García Canclini, que desconstruye la segmentación de lo culto, lo popular y lo masivo.<sup>2</sup> Y este reconocimiento está grávido de problemas; el mundo de la cultura se hace de pronto inabarcable y más conflictivo.

El reconocimiento del fin de los repertorios rígidos trae como consecuencia una ampliación del universo temático, de los territorios del sentido y de los géneros, e introduce dinámicos factores de modas.

La redefinición del campo cultural implica a su vez hacerse cargo de la multiplicación de los medios de expresión. Y a su vez, los nuevos repertorios y los nuevos medios de expresión vienen sostenidos por nuevos actores sociales.

---

<sup>2</sup> Néstor García Canclini: *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, México, Grijalbo, 1989, p. 14.

Multiplicación, entonces, de medios, de voces y voceros que reclaman ser atendidos como actores válidos en el campo de las políticas culturales y su financiamiento.

## **El aumento de los costos del arte y la cultura**

En segundo lugar, los costos de hacer cultura han ido en constante aumento. En el mundo de hoy cada vez es más difícil tener un cliente cautivo dispuesto a tolerar un mal sonido en un concierto o una mala iluminación. El espectador desprecia de un programa mal impreso y no está demasiado dispuesto a sufrir una sala calurosa en verano y fría en invierno.

El fruidor de la cultura tiene más opciones —entre ellas las tecnologías mediáticas— y tiende a ser sensible al *marketing* en un mercado crecientemente competitivo. En una ciudad de mediano porte como Montevideo, ¿cuántos conciertos, exposiciones y obras de teatro se ofrecen cada semana? Y la profesionalización, al menos tecnológica, de la oferta ha sido una respuesta, transformada en necesidad.

Esta profesionalización creciente —al menos en las intenciones— del mundo de la cultura y una consecuente retracción del voluntariado artístico constituye otra explicación del aumento de los costos. Hoy es una variable clave para cualquier presupuesto la existencia de sectores profesionalizados que cobran por los servicios, particularmente aquellos que poseen bienes y servicios esenciales: salas, equipos de audio y luces, etcétera.

## **Diversificación de las fuentes de financiamiento**

Un tercer factor de complejidad con respecto al financiamiento de las artes y la cultura radica en las propias fuentes de financiamiento. Por un lado, el Estado —protagonista en el financiamiento y la actividad cultural en los países con influencia europea— no ha ampliado el campo de su participación en la cultura tanto como éste ha crecido.

Constatado este decrecimiento relativo del Estado como financiador de una parte relevante de la actividad cultural, la búsqueda de fuentes alternativas se impone. Entonces, el mundo de la cultura procura el ingreso al mercado financiador de otros actores sociales, particularmente empresas patrocinadoras. Pero un actor



no suple automáticamente al otro, en la medida en que sus características, misiones, intereses y políticas son considerablemente diferentes.

Esta diversificación de las fuentes de financiamiento ha contribuido a llamar la atención sobre la necesidad de gestionar adecuadamente los proyectos culturales, en toda la dimensión del término: mejor administración, mejor adecuación de los productos con relación a una variedad de clientes, cada vez más solicitados y múltiples.

## **¿Es necesario sustraer las artes y la cultura a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios?**

Lo dicho hasta el momento incluye un supuesto: las artes y la cultura no pueden desenvolverse, desde el punto de vista de su economía, como cualquier otro producto sometido a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios; de allí la necesidad de apelar a los subsidios estatales o al mecenazgo privado. ¿Pero esto es y debe ser así, forzosamente? Exploremos un poco este asunto.

En primer lugar, un conjunto apreciable de bienes culturales opera, con mayor o menor suceso, según las leyes de un mercado de bienes y servicios. Los ejemplos pueden encontrarse en la música popular profesional, en una buena parte de la industria audiovisual, en los artistas plásticos y las galerías insertos en circuitos de buena rentabilidad, y en los escritores y la industria editorial.

Otros sectores, por el contrario, no pueden mantenerse por el mero expediente de la oferta y la demanda de servicios. Las sociedades actuales lo aceptan y las razones resultan bastante evidentes. Pablo da Silveira, en un artículo publicado en este mismo número, expone algunas de esas razones:

En primer término, hay tareas que implican el esfuerzo de varias generaciones (consolidar una tradición de canto coral, una escuela filosófica o construir un museo que incluya colecciones valiosas).

En segundo lugar, los bienes culturales están sujetos al problema frecuente de la imposibilidad de excluir de su consumo a aquellos que no contribuyen a su mantenimiento. El financiamiento de la cultura suele enfrentarse con la imposibilidad legal o cultural de operar intercambios mercantiles o se enfrenta a tradiciones de libre acceso. Recientemente el Smithsonian Institute de Washington, administrador de siete museos entre los más importantes del mundo, situados en la capital de los Estados Unidos, se propuso revisar el criterio de entrada gratuita a sus

museos. Luego de un estudio profundo decidió mantener el libre acceso.

Da Silveira anota, en tercer término, que numerosos bienes culturales tienen costos tan elevados que sólo pueden ser pagados a lo largo de varias generaciones.

A estas razones debe agregarse el hecho de que con frecuencia los ingresos por entradas son insuficientes para cubrir los costos de ciertos espectáculos. Así por ejemplo, buena parte del teatro mundial, la música sinfónica o los museos deben ser financiados por ingresos que superan largamente los producidos por la taquilla.

Para ello las organizaciones culturales recurren al diseño de otros "productos", más allá de los estrictamente vinculados a su misión principal (tiendas, cafeterías, *merchandising*). Además, deben procurar atraer a otro tipo de clientes, peculiares de estas organizaciones.

En efecto, el mercadeo de una organización cultural está dirigido a obtener fondos a través de tres tipos básicos y diferentes de clientes:

a) *Clientes de primer grado*: aquellos que están dispuestos a pagar de su propio bolsillo, o el de su organización, por un servicio que utilizarán directamente.

Dentro de este grupo hay una variante que es el cliente que opera dentro de lo que podríamos llamar el *mutualismo cultural* (socios de la Cinemateca o de los teatros independientes). En ese caso, quien no usa el servicio en un momento contribuye a financiar a quien sí lo usa en ese momento.

b) *Clientes de primer grado que no pagan el servicio*: todas aquellas personas o colectividades que —ya sea por carecer de fondos, ya sea por hábitos sociales— reciben gratuitamente un servicio. Este tipo de clientela presenta problemas particulares para el mercadeo, al ser difícil la medición de sus expectativas, su satisfacción por el servicio y los medios de rentabilizar el servicio prestado.

c) *Clientes de segundo grado*: aquellos —preferentemente el Estado, las fundaciones y empresas— que están dispuestos a pagar por un servicio brindado a terceros.

En este grupo también se incluyen aquellos individuos que contribuyen al financiamiento filantrópico de instituciones culturales. En cierto modo son una variante del mutualismo cultural, pero con una cuota de participación que va más allá del mero beneficio por el uso colectivo. Son los miembros de las sociedades de amigos de museos, por ejemplo. Este tipo de cliente está teniendo una importancia creciente; en los Estados Unidos constituye la mayor fuente de financiamiento de la cultura.

La peculiaridad del mercadeo de las organizaciones culturales consiste justamente en trabajar con estos tres tipos de clientes, cosa que rara vez ocurre con las empresas netamente comerciales.

Los debates más importantes giran en torno a estos clientes de segundo grado. Un debate que no se ocupa de si se debe alentar o no la cultura, más allá del mercado de bienes y servicios, sino sobre cuál es el mejor método para hacerlo

Allí se centra la discusión sobre el papel del Estado. Sin entrar al arduo tema de la delimitación del campo de la cultura y qué debe ser subsidiable, es claro que en este campo hay dos grandes tradiciones. Una está representada por los modelos europeos, en particular encarnada por el modelo centralista francés; en países como Alemania, el Estado subsidia y administra el 80% de la cultura. La tradición opuesta está representada por los Estados Unidos, que teniendo también una explosión cultural impresionante, manifiesta una preferencia casi genética por limitar el papel del Estado y situar las políticas de estímulo a la cultura en la escala local y en la acción individual. Como consecuencia, sólo uno de cada 10 dólares invertidos en cultura proviene del Estado, mientras que el 75% de los fondos se origina en contribuciones individuales —ni siquiera de las corporaciones y fundaciones, que completan el cuadro—.

Lo que sí resulta concluyente es el crecimiento, aun en los sistemas marcados por una fuerte presencia estatal, de nuevos factores de financiamiento. En consecuencia, para desarrollar nuevos clientes y atraer fondos no tradicionales, las organizaciones culturales han sufrido modificaciones importantes, exigiéndose una creciente profesionalización en sus relaciones y en su política de mercadeo.

Desarrollar proyectos y productos para cada tipo de cliente es una tarea crecientemente compleja y especializada, que implica la profesionalización y la aparición de especialistas en gestión cultural, *marketing* cultural y búsqueda de fondos (*fund raising*).

## **¿Los que financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras?**

Esta diversificación de las formas de financiamiento de las artes y la cultura implica una densificación de los intercambios y negociaciones entre los productores culturales y sus soportes económicos y financieros.

Constatada esta situación, los operadores culturales suelen advertir de manera admonitoria sobre los riesgos que tal situación implica. Por un lado, se incomodan ante los “intereses comerciales” de las empresas a la hora de patrocinar la cultura, mientras que exigen al Estado que financie más a las artes y la cultura, pero que al mismo tiempo mantenga prescindencia en cuanto a los criterios expresivos o de contenidos. Tales opiniones tienen pretensión de universalidad; pueden escucharse en la boca de un uruguayo, un alemán o un estadounidense. El artista, y más ampliamente el operador cultural, exige independencia y subsidio.

Tales posturas construyen una (auto)percepción social del artista como una suerte de confidente de la Providencia.

De allí que casi parezca ocioso formularse esta pregunta: ¿los que financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras?

Por lo antedicho, la respuesta "políticamente correcta" es no. Sin embargo, esta respuesta "políticamente correcta" está basada en algunos supuestos que merecen ser discutidos:

a) la aceptación vaga o explícita según la cual el artista es una suerte de ser superior que debería estar al margen de las vicisitudes convencionales del resto de los mortales y

b) que toda intervención externa al propio proceso creativo es espuria y susceptible de corromper, o en todo caso obstaculizar, el hecho artístico.

El primer postulado tiene su origen en el Renacimiento, inventor del concepto de genio. Mientras que para la Edad Media *"la obra de arte sólo tenía valor de objeto; el Renacimiento le añadió también el valor de la personalidad"*<sup>3</sup> Esta noción, cuyo primer exponente cabal es Miguel Ángel, abrió el camino a la idea del genio desconocido y a la *"apelación a la posteridad contra la sentencia de los contemporáneos"*.<sup>4</sup> El Renacimiento no dio ese paso; fueron los románticos los que exasperaron el concepto agregando un nuevo personaje: el artista maldito. La obra culmina en el siglo XX, siglo del arte para la hermenéutica, donde el artista no tendría cuentas que rendir ni siquiera al público, sino a través de los decodificadores profesionales o aficionados, destinados a llenar de significación las obras abiertas, a veces hacia la nada, por los artistas.<sup>5</sup>

Sin embargo, parece difícil sostener sólidamente la idea de que la sociedad debería pagar una suerte de diezmo para financiar el trabajo de los operadores culturales, especie de clérigos modernos, sin obtener otras contraprestaciones que aquellas que los propios operadores culturales consideren adecuadas.

---

<sup>3</sup> Arnold Hauser: *Historia social de la literatura y del arte*, Guadarrama, 1979, t. I, p. 411.

<sup>4</sup> *Ib.*, p. 412.

<sup>5</sup> En efecto, el progresivo culto a la expresión ideoléctica ha culminado en alguna de las caricaturas que constituyen el "arte de la nada", como las llama Homero Alsina Thevenet, donde el solo nombre del artista y su firma bastan para dar credencial de arte a expresiones tan literalmente inexistentes como ciertos lienzos completamente blancos creados por Robert Rauschenberg, o la pieza 4'33 de John Cage (*"pieza muda para cualquier instrumento o combinación de instrumentos"*, según la Enciclopedia Británica). Cfr. Homero Alsina Thevenet: "El arte de la nada", en *Una enciclopedia de datos inútiles*, Buenos Aires, Ediciones de la Flor, 1986, pp. 217 y ss.

Esto implicaría, entre otros equívocos, suponer que la obra de arte tiene sólo una "significación estética". Por el contrario, como lo dice Panofsky, "*la mayoría de los objetos que solicitan una percepción de orden estético, es decir las obras de arte [...] [son también] vehículos de información e instrumentos o aparatos*".<sup>6</sup>

El segundo postulado es una consecuencia del primero. De la entronización del artista como genio se infiere la incidencia negativa de toda intervención externa: económica o política.

Sin embargo, existen abundantes pruebas de lo contrario. Por ejemplo, la evolución de la pintura en los Países Bajos mucho debe a la aparición de una clientela burguesa que sustituye paulatinamente a la Iglesia como principal mercado de la pintura. Estos nuevos clientes orientan a los pintores en una nueva dirección: el realismo laico. Aquellos donatarios, al principio discretas comparsas en cuadros religiosos, poco a poco fueron tomando mayor significación hasta alcanzar el exclusivo protagonismo en los retratos flamencos del siglo XVII. Es razonable pensar que este nuevo mercado orientó con sus pedidos y gustos la evolución de la pintura, y no parece razonable quejarse, a la luz de sus resultados, de su influencia sobre los pintores.

Lo cierto es que los creadores tuvieron siempre condiciones, marcos de referencia sistémicos para producir: ya fueran gremios medievales o las posibilidades provocadas por el desarrollo del comercio (las tinturas de Oriente, el progreso de la técnica del vidrio para el desarrollo del vitral, la clientela burguesa en la Holanda del siglo XVII, o la de las ciudades y el Papado en la Italia renacentista). Y si bien en ocasiones la incidencia del mercado pudo ser negativa, no es menos cierto que esta relación arte—mercado—siempre presente—no impidió las mejores explosiones creativas; hasta sería posible afirmar lo contrario.

Los artistas siempre se adaptaron a las circunstancias sociales, sin por ello renunciar a dejar una huella profunda en el espíritu humano.

Lo dicho no contradice la existencia y hasta la necesidad social de los rebeldes, los insatisfechos, los transgresores.

Toda cultura, parafraseando a Edgar Morin,<sup>7</sup> es al mismo tiempo amamantadora, castradora, destructora. Impone obediencia a sus leyes, adhesión a sus valores y a sus normas y, sin embargo, cesaría de vivir y desarrollarse si no hubiese creadores, públicos, críticos insatisfechos que nutriesen la oposición, capaz de permitir su renovación.

---

<sup>6</sup> Erwin Panofsky: *Meaning in the visual arts. The Renaissance: artist, scientist, genius*, 1955 (versión francesa: *L'oeuvre d'art et ses significations*, París, Gallimard, 1969, p.39

<sup>7</sup> Cfr. Edgar Morin: *La Méthode*, París, Seuil, 1977.

Pero esto ha implicado también que aquellos que renuncian a la adaptación social deben estar dispuestos a correr los riesgos de la marginación o la incompreensión. Más aún, el siglo XX ha aceptado que hasta las obras malditas pueden ser objeto de protección o subvención. Pero lo que no es aceptable es que toda obra "transgresora o vanguardista" sea subvencionada o que el arte se abraza a las banderas de la maldición, porque, por un lado, a partir del momento en que es institucional deja de ser maldito, y por otro, lo que en buena medida se ha hecho trivial a lo largo de este siglo es precisamente "la vanguardia".

En síntesis, aceptar que todos los actores sociales implicados en un proceso cultural tienen algo que decir, que lo harán por la vía directa u "opinarán con los pies", saliéndose del asunto, es aceptar la condición sistémica de todo proceso cultural.

Que todo sistema enriquece y empobrece, a la vez, a los elementos que lo componen es un dato. Según las características del sistema serán las emergencias enriquecedoras las que dominarán o, por el contrario, lo harán las coerciones empobrecedoras. De esto se sigue que nunca podrá satisfacer plenamente a todos aquellos que sufren sus coerciones, al mismo tiempo que usufructúan sus beneficios. Pero todo eso forma parte indisoluble de un mismo fenómeno.

## Conclusiones

Resulta clara la pertinencia de sustraer parcialmente las artes y la cultura del mero mercado de bienes y servicios, y que al mismo tiempo ese mercado característico de las artes y la cultura ha sufrido y sufre permanentes transformaciones que acompañan la marcha general de las sociedades.

Es positivo asimismo que este mercado se densifique y haga más complejo, en el entendido de que un mercado abierto mejora las oportunidades y tiende a producir sistemas más sanos, transparentes y con mayor capacidad de renovación.

Al mismo tiempo una comprensión cabal de su complejidad, por parte de todos los actores implicados, permitirá a todos optimizar su participación, minimizando los riesgos de incidencia sobre la libertad del creador, incrementando su responsabilidad social sin empujarlo al aislamiento y la marginalidad.

## Resumen

*Constatando el auge del tema de la gestión cultural, y luego de una somera exploración de su territorio, el artículo se propone explorar argumentos que den respuesta a tres preguntas que la relacionan con el financiamiento de las artes y la cultura. En primer lugar se pregunta sobre las razones del creciente interés por la gestión cultural; en segundo término se pregunta: ¿es necesario sustraer las artes y la cultura a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios? Por último, vinculando centralmente la gestión cultural al financiamiento de las artes y la cultura, discute si quienes financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras.*

# Gestor cultural, una profesión emergente

por Luis Enrique Chabaneau

**N**os encontramos en el umbral del siglo XXI, frente a una de las consecuencias más trascendentes de la revolución científico-tecnológica. Me refiero a la transformación de los medios de comunicación, que ha hecho viable, entre otras cosas, la circulación generalizada de los conocimientos culturales.

Gracias a estas circunstancias, la cultura tiene hoy la posibilidad de impactar y penetrar en forma permanente en los distintos estratos de la sociedad, cualquiera sea el perfil de actividad cultural que la propia comunidad desarrolle o demande.

Bajo un enfoque moderno, la cultura se asimila hoy más que nunca al disfrute, al placer de los sentidos, a la creación y al intercambio de fenómenos expresivos y sociales que interrelacionan cada una de las conductas de los seres humanos con las de su colectividad.

Por su parte, las culturas de las sociedades no permanecen estáticas. Se da

## El autor

Integra el cuerpo docente de la Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga, dictando actualmente las asignaturas "Economía de la comunicación" y "Planificación, elaboración y evaluación de proyectos culturales", en la Facultad de Comunicación Social; y es asesor académico para los Cursos de "Introducción a la gestión cultural", dictados por el Ministerio de Educación y Cultura.

---

\* El presente artículo contiene algunos comentarios extractados de la publicación Monográfico nº 1, "La gestión cultural: una nueva profesión en debate", editada por la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña.



una dinámica en donde la comunidad autoorganizada es la cultura. Esto obliga a que el proceso de educación deba adaptarse, no sólo para satisfacer la demanda de niveles educativos tradicionales sino, más allá, a fin de continuar con la función de fortalecer la identidad cultural propia y facilitar el acceso a las diferentes identidades culturales en el marco de la globalización e integración.

Esta denominada dinámica cultural se basa en la posibilidad de concentrar la acción de los diferentes agentes que operan en un mismo marco territorial y conceptual para garantizar el desarrollo cultural, es decir, la posibilidad de la ciudadanía de participar activamente en la vida cultural de su comunidad.

En el área de la cultura hoy se hace imprescindible aplicar el arte de la planificación administrativa y de la toma de decisiones.

En 1996, la orientación y formación de la actividad profesional del *gestor cultural* comenzó a cobrar la atención de los sectores públicos uruguayos responsables por generar las políticas culturales (Ministerio de Educación y Cultura e intendencias municipales), así como en diversas entidades privadas, destacando la actividad de formación emprendida por Fundación Banco de Boston y la Universidad Católica del Uruguay.

Con la aparición de cursos regulares de Introducción a la gestión cultural organizados por el MEC, diversos seminarios y conferencias, estudios del impacto económico de la cultura encomendados por la IMM, la inclusión en la Licenciatura en Comunicación Social de la UCUDAL de la asignatura Planificación, elaboración y evaluación de proyectos culturales, y la concurrencia de un numeroso grupo de 25 uruguayos provenientes de los 19 departamentos, que fueron becados para realizar un curso de Animación, promoción y administración cultural en la Universidad de Barcelona, se ha dado un gran paso al frente en cuanto al reconocimiento de la necesidad de profesionalizar la actividad de los gestores culturales, generando soportes de formación más racionales y adecuados.

La *gestión cultural* es una actividad emergente en nuestro país, actualmente con clara tendencia a profesionalizarse, que comenzó a desarrollarse a partir de la práctica real y la experiencia cosechada con el tiempo y los acontecimientos, y no fruto de un planteo académico. A la hora de intentar estructurar los fundamentos para la formación y ejercicio de la actividad profesional, este hecho seguramente provocará dificultades de consenso, no solamente de alcance conceptual sino incluso terminológico, ya que existen también otros términos incorporados al sector, tales como: animador cultural, técnico de cultura, productor, realizador, coordinador cultural, asesor cultural, etc., además de otras profesiones estrechamente vinculadas, como, por ejemplo, la de bibliotecólogo.

Una de las primeras constataciones a que se llega es la de la amplia diversidad en el seno de la profesión, planteándonos que más que ante una nueva profesión única, estamos frente a un conjunto profesional heterogéneo, con algunos vínculos

más o menos fuertes o débiles, según el grado de similitud en su seno.

No obstante, es imperativo de este fin de siglo comprender en su real dimensión el valor de los instrumentos científico—tecnológicos puestos al servicio de la cultura y la necesidad de contar con recursos humanos calificados en la administración, gestión y desarrollo de los proyectos culturales.

Es evidente que una nueva forma de intervención en cultura ha creado la necesidad de nuevos profesionales. Por tanto, en la medida en que se avanza, se hace cada vez más necesario definir qué es la gestión cultural y qué se entiende por gestor cultural.

Más allá del término empleado, lo importante es definir cuáles son los contenidos de la gestión cultural y de las figuras profesionales que la desarrollan.

El papel cada vez más relevante de la cultura hoy, y la creciente complejidad de los campos de la información, los medios de comunicación masiva, las telecomunicaciones, el procesamiento electrónico de datos, las redes informáticas, las nuevas técnicas de administración y de toma de decisiones, han abierto un nuevo escenario para la organización de las actividades culturales, para lo cual se requiere de gestores culturales en condiciones de responder a las necesidades que el cargo o función demande.

La sociedad cada día requiere servicios de mayor calidad, lo cual implica aumentar la eficiencia. Por otra parte se observa que los recursos dedicados a la actividad y al desarrollo cultural son cada vez más difíciles de obtener por parte del Estado y de los sectores privados, lo que significa que se deberán asignar recursos en aquellas actividades que produzcan el mayor "beneficio" posible en términos de resultados o impacto cultural.

La calidad y eficiencia serán por lo tanto los indicadores que la sociedad demandará, y la obligación del gestor cultural estará centrada en obtener dichas cualidades y en la asignación de recursos y prioridades culturales.

La gestión de la cultura es la respuesta contemporánea al espacio cada vez más amplio y complejo que la cultura ocupa en la sociedad actual. Las relaciones que hoy se establecen, por ejemplo, entre cultura y economía, cultura y comunicación, cultura y ocio, cultura y territorio, expresan tanto la ampliación del sector cultura hacia ámbitos que antes no le eran propios, cuanto una mayor complejidad en todos los procesos desde que éstos se inician hasta que se transforman en bienes o servicios de uso público o de propiedad colectiva.

Esta nueva situación es la que ha motivado el reconocimiento y la necesidad de una función gerencial en cultura, diferente de la creativa, donde el talento del artista continúa siendo condición necesaria pero ya no suficiente para el éxito de la producción cultural. Éste es el espacio que ocupa la gestión cultural.

Manejar los conceptos de gerencia cultural, planeamiento estratégico, calidad, eficiencia, mercados culturales, *marketing* cultural, etc., hace necesario contar con

recursos humanos calificados para enfrentar los requisitos de una buena gestión.

Es imprescindible, por lo tanto, que todos aquellos que actúen en los niveles decisorios del área cultural cuenten con el asesoramiento de profesionales capacitados en brindar respuestas adecuadas a los requerimientos específicos del sector.

Lo prioritario es definir la gestión de la cultura, el campo profesional y los diferentes agentes que intervienen, los perfiles profesionales con las funciones que cada uno de ellos ejerce, la metodología de trabajo inherente a la profesión, las técnicas necesarias y, consecuentemente, las exigencias formativas que acompañan el pleno desarrollo profesional.

Cuando hablamos de gestión cultural nos referimos a la acción pública o privada relacionada con la producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales, los cuales poseen ciertas características comunes, como por ejemplo, que todos tienen un contenido informacional o comunicativo.

Música, cine, literatura, espectáculos... son, entre otras cosas, objetos del consumo humano que lo son precisamente porque comunican. En este sentido son también, para sus creadores, un medio de expresión.

Todos ellos están relacionados en mayor o menor medida con la forma en que empleamos el tiempo de ocio, también llamado tiempo libre. Llamamos *culturales* a aquellos bienes y servicios cuyo consumo también se identifica con el ocio.

Pero no cualquier forma de consumir el ocio se incluye en la cultura. Los objetos culturales encarnan modelos de conducta y valores que los hombres (y los grupos) nos transmitimos, tanto en el espacio, como en el tiempo, configurando la huella que cada generación deja de sí y permitiendo la acumulación de una cultura perdurable, que muchas veces tendemos a identificar con la "gran cultura" de la humanidad: la que ha resistido el filtro del tiempo.

De forma que sólo consideramos parte de la cultura aquello que encarna nuestra imagen para nosotros mismos (identidad) y para los otros, en especial como grupo (para las organizaciones, su "imagen corporativa"). Por otra parte, la actividad cultural se identifica con aquella en que, partiendo de los modelos existentes, los hombres elaboran formas nuevas, expresan su creatividad.

En todo caso, gestionar cultura quiere decir gestionar servicios culturales que se materializan en programas y actividades, los cuales se desarrollan para lograr las finalidades definidas en los planes de política cultural.

Ello significa que el gestor cultural debe intervenir en algunas o todas las fases del ciclo de vida de la cultura: la creación, la producción, la distribución y la difusión.

Esta intervención puede hacerse desde ópticas muy diferentes y acompañada de diversos programas: soporte a la creación, promoción, formación, campañas de captación de nuevos públicos, divulgación, campañas financieras y de patrocinio...

Por tanto, el gestor cultural, es aquella persona que tiene la responsabilidad

de favorecer el desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos o creativos y los públicos que conforman la sociedad. Su objetivo principal es establecer canales que promuevan la participación de las personas en la dinámica cultural territorial, la cual, a la vez, retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales.

En esta definición es importante destacar claramente la figura gerencial del gestor cultural, como una persona capaz de tomar decisiones desde una posición global, según el nivel de responsabilidad que ocupa en su organización, por encima de la simple función administrativa, entendida como la estricta ejecución de programas o proveedor de recursos.

Las perspectivas de acción pueden variar según se trate de un sector lucrativo o no. En el primer caso, el gestor cultural debe buscar el equilibrio entre la generación de procesos culturales participativos y creativos, y ciertas lógicas de mercado (rendimiento, competencia, etc.) propias de nuestra sociedad. En el segundo caso, el gestor cultural regula el balance entre estos mismos flujos de creación y participación, y el interés social del derecho de acceso de las personas en el conjunto de los fenómenos culturales.

En términos generales, se considera campo profesional aquel ámbito donde los profesionales trabajan con competencia, es decir, capacidades demostradas y legitimidad.

Definir el campo profesional quiere decir, entonces, establecer el marco conceptual en el cual, de acuerdo con estos tipos de reconocimientos y capacidades mencionadas, el gestor cultural tiene la responsabilidad de intervenir.

Los campos de intervención del gestor cultural deberían ser:

\* Sectores culturales vinculados a las artes:

— artes plásticas y visuales (pintura, escultura, fotografía, moda, dibujo, artesanía...);

— artes escénicas (teatro, ópera, danza, circo...);

— música;

— literatura;

— artes del audiovisual (cine, vídeo...).

\* Sectores culturales vinculados al patrimonio (museos, archivos, salas de exposiciones, bibliotecas, filmotecas, videotecas...).

\* Sectores culturales vinculados a la participación y a la cultura popular y tradicional (fiestas populares, asociaciones...).

\* Sectores culturales emergentes (turismo, ciencia y técnica, deporte, urbanismo, solidaridad y cooperación...).

\* Agentes de patrocinio (cultural, deportivo, ecológico y de investigación).

\* Consultoría y formación para el Estado (ministerios, intendencias...), ONG, empresas culturales, etcétera.

La semilla del gestor cultural ya ha sido sembrada en nuestro medio; ahora debemos cultivarla con energía, entusiasmo y dedicación para obtener una buena cosecha.

## Resumen

*La revolución científico-tecnológica de medios de comunicación hizo viable la circulación generalizada de los conocimientos culturales. Por gestión cultural se entiende la acción pública o privada relacionada con la producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales, todos los cuales poseen un contenido informacional o comunicativo y se vinculan con la forma en que empleamos el tiempo del ocio. Esta combinación los hace objeto del consumo humano, generándose un "mercado de la cultura". Las características de la sociedad moderna han determinado que en el área de la cultura hoy se haga imprescindible aplicar el arte de la planificación administrativa y de toma de decisiones, dado que los públicos cada día requieren servicios de mayor calidad, lo cual implica aumentar la eficiencia; ello hace necesario contar con gestores culturales en condiciones de atender los requerimientos que el cargo o función exige. La gestión cultural es una actividad emergente en nuestro país, con clara tendencia a profesionalizarse, que comenzó a desarrollarse a partir de la práctica real y la experiencia cosechada con el tiempo y los acontecimientos, y no como fruto de un planteo académico. Es la respuesta contemporánea al espacio cada vez más amplio y complejo que la cultura ocupa en la sociedad actual.*

# ¿Reforma o *lifting*?

por Gonzalo Carámbula

**H**ace un tiempo estuvo Juan Carlos, el rey de España, y dijo que Montevideo era “una ciudad culta por antonomasia”. Se ha repetido tanto esa idea, por republicanos y monárquicos, que habrá que creérsela. Sin embargo, ese ya clásico orgullo ha sido cuestionado recientemente en casi todos los foros de análisis sobre la cuestión cultural. La visión autocrítica ha usado todas las gamas de la paleta: desde “modelo cultural agotado” hasta los insistentes —manoseadamente insistentes— planteos sobre el riesgo de perder una identidad nacional a manos de la globalización y la regionalización.

No obstante, sigue siendo obligatorio presentar los problemas de la gestión cultural en el contexto de la nueva realidad mundial y de la región. Es determinante preguntarse si la forma de gestión que el país se ha dado, además de asumir las nuevas apuestas de este cambio de época, también puede encarar seriamente el enorme y complejo objetivo del desarrollo local.

Da la impresión de que los aspectos de la gestión se han tratado principalmente en relación con la promoción y formación en el sector privado. Incluso desde el ámbito público ha habido impulsos en ese sentido. Sin minimizar en absoluto la importancia de ese tratamiento, resulta imprescindible abordar el sector público. En este punto cabe la inquietud del título: la mejora de la gestión cultural habrá de pasar por el examen de las infraestructuras clásicas del estado y abordar su eventual reforma. De lo contrario, será apenas un *lifting*.

## El autor

Director de Cultura  
de la Intendencia  
Municipal de  
Montevideo.

## Reforma del estado y sector cultura

En términos de estado (incluidos los municipios), la mejora de gestión no

puede ser un *lifting*. Se impone abordar una franca reforma estructural y de contenidos en el *sector cultura* de nuestro país. Notoriamente, conviene empezar por definir y estudiar mejor dicho sector. Habrá de ser necesariamente un capítulo dentro de la reforma del estado. Y, por supuesto, deberá trascender a los partidos que están circunstancialmente en el poder (nacional o departamental).

En concreto, un análisis profundo no puede ignorar algunos cursos inerciales de las políticas culturales y sus viejas instituciones. Sin su reconversión o reconsideración, de raíz, no es posible pensar en sacar pleno provecho a la evidente potencialidad de recursos humanos y materiales de los uruguayos. Obviamente, ésta es la base de cualquier intento de mejorar la gestión.

La eventual reforma debe realizarse y contar directa e indirectamente con los involucrados, sin que ello implique una suerte de "participismo" paralizante. Y aunque la situación urge, habrá que tomarse tiempo, y debe encararse sin miedos y sin pausas.

No es verdad que ya se ha hablado todo, que esté todo pensado, que sólo resta "hacer". No se puede "morir con los ojos abiertos" ante los cambios de época, los problemas de la globalización y la identidad nacional, o frente a los líos de la integración. No parece aceptable que la única opción sea "lo posible o nada".

La política cultural no es un calendario de actividades ni la promoción de *una* cultura. Debe reconocer y estimular la diversidad y alimentarse de ella, debe saber cuestionarse y construir, debe ser necesariamente inconformista y a la vez activa. Tiene que admitir múltiples formas de gestión y variados programas culturales. Entonces, es imprescindible combinar dudas con hechos, ideas nuevas con la validez de prácticas tradicionales... Habrá de reivindicarse el negro, el blanco y los grises para encarar la complejidad que se vive. Ello es lo doloroso y lo apasionante de este momento.

Se ha hablado mucho de políticas culturales; hay muchas cosas hechas y pensadas, pero aún hay territorios inexplorados. Porque son nuevos de verdad, o porque nunca se vieron, o, para ser preciso, porque no se encuentran en los estudios éditos. Por eso la necesidad de pensar, discutir, proponer, mantener y desechar. Oponer todo ello al "actuar" es una peligrosa falsa opción.

## Un aterrizaje forzoso

Seguidamente intentaré demostrar que lo expuesto tiene una enorme trascendencia práctica. Hace a lo cotidiano de la gestión pública.

Muchos quizás conocen el caso, aunque creo que pocos se lo han planteado con las interrogantes que surgen de la anécdota. La Comedia Nacional, como se

sabe, es municipal. Su nombre tiene una explicación tan simpática como propia de otros tiempos del Uruguay. Zabala Muniz, cuyo empecinamiento la historia le agradece, no encontró votos en el Parlamento Nacional. Para crear la Comedia se le ocurrió—hace cuarenta y nueve años— que sí los tenía en la Junta Departamental. Consecuencia: la Comedia “Nacional” se creó en la Junta Departamental de Montevideo. Ergo, se proyecta y financia por los contribuyentes montevideanos. Parecería que corresponde formularse muchas preguntas.

Se puede agregar un segundo ejemplo, aunque se podrían citar muchos casos por el estilo. En nuestro país hay dos institutos oficiales de formación profesional con determinado nivel en el ámbito de la música. Uno es la Escuela Universitaria de Música. El otro es la Escuela Municipal de Música. Esta última—según se informa— ha provisto en los últimos tiempos la mayoría de los músicos que integran las orquestas sinfónicas de nivel nacional. Actualmente cursan, en forma gratuita, cerca de cuatrocientos alumnos, no sólo montevideanos, muchos del interior. Quedaron afuera por problemas materiales más de doscientos cincuenta estudiantes. Según la Dirección de la Escuela, la vigésima parte de ellos serán músicos profesionales. Su presupuesto, cuya publicación no viene al caso, obviamente se financia con recursos municipales.

¿Es correcto que recursos municipales financien servicios nacionales? Si así fuera, ¿no deberían interesarse las autoridades nacionales? ¿No es del caso armonizar los esfuerzos con la Universidad? Cabe preguntarse qué sucede con la cantidad de recursos—humanos y materiales— que se disuelven en esta histórica falta de atención sobre el “sector cultura”. ¿Es correcto que todos los montevideanos financien la gratuidad de un cupo que será siempre insuficiente y a la vez pequeño? ¿Es lógico no proponerse formas menos costosas y, probablemente, más ambiciosas? No “achicar” el presupuesto ni lesionar derechos de personas, sean funcionarios o no; simplemente preguntarse si lo estamos haciendo bien.

Es probable que esté aquí la causa de la cantidad de veces que se debe decir *no*, la cantidad de carencias y de magros salarios... ¿Cuántos proyectos no cristalizan porque el país no se atreve a pensar si está administrando bien?

No es necesario abundar; el tema quedará apenas enunciado para que el lector siga. Si el análisis está lejano, la correcta gestión de recursos está aún más lejos. En buena medida porque todavía no se ha podido demostrar la trascendencia del sector, en más de un sentido. Por ejemplo, para encarar seriamente la descentralización cultural.

Es inconducente ensayar respuestas. No es un atajo decir que es mejor formularse correctamente las preguntas que apresurarse a contestar. Las ilustraciones de aspectos montevideanos pueden proyectarse en lo nacional: ¿está bien el SODRE?; la organización del MEC con ANEP, cultura y la política de medios con diferentes presupuestos e instrumentos, ¿están bien? Se puede recorrer el país...



## ¿Dónde estamos parados?

Es imposible plantearse una mejora de la gestión, la reforma profunda que parece imponerse, sin saber dónde estamos parados. Corresponde darse tiempo para un serio análisis crítico.

La IMM ha planteado con mucho énfasis la cuestión de la economía de la cultura. Se encomendó una investigación a CIEDUR al respecto ("La cultura da trabajo"). Se quiso comenzar a investigar el impacto socioeconómico del sector. Las cifras resultantes, al cabo de ocho meses de investigación, fueron harto ilustrativas.

Una comisión sobre aspectos económicos y financieros de la denominada Asamblea General de la Cultura, en la que participaron el Cr. Pascale y el Ec. Rama, entre otros, concluye que el sector cultura representa un relevante factor de nuestra economía y que su sistematización es imprescindible.

Esta es, sin duda, la conclusión más importante de esos estudios, más allá de las opiniones que pueda generar. El *sector cultura* "no existe", no figura como tal en nuestro país. No se lleva una cuenta al respecto en la contabilidad nacional; los trabajadores de la cultura no eran, hasta ahora, relevantes para la Dirección Nacional de Empleo. El sector tampoco ha sido objeto de estudio del Instituto Nacional de Estadística, no tiene registros al respecto. La enumeración, otra vez, podría continuar.

Más precisamente, es probable que muchos datos se hallen ubicados en diferentes lugares. El Banco Central tiene estadísticas de muchas de las actividades vinculadas al *sector cultura*, pero no las tiene detectadas y agrupadas como tales. Según la terminología de los economistas, sería necesario llevar una "cuenta satélite" (que nuestro país no lleva).

## Institucionalidad y legislación, también

Pero eso no es todo. Es sólo el principio (puede ser incorrecto mencionar "principio"; no se pretende el "orden de los factores") y también sólo un síntoma de la desatención que se "denuncia". Habrá de determinarse mejor las competencias de las instituciones públicas, nacionales y municipales. Su relación entre sí y con lo no gubernamental; qué debe ser privado y qué no; qué papel le corresponde a cada organismo...

Ello implica una adecuación en la distribución de los recursos, todo lo cual, siendo clave, no está suficientemente estudiado. A nivel público, no puede permitirse una suerte de presbicia: estimular la mejora de la gestión del sector

privado sin ver esto, harto difícil y duro de roer, que está cerca, entre manos de los decisores públicos. No puede ser.

La organización de las instituciones públicas, con sus facultades y obligaciones, algo central para cualquiera que se plantee el problema de la gestión —ver reforma del estado— se ha constituido de manera aluvial.

La propia legislación ilustra ampliamente al respecto. Es también aluvial, como surge de un relevamiento que hicieron Claudio Rama y Gustavo Delgado (*La normativa cultural del Uruguay 1940–1990*, Montevideo, FCU, 1992).

## Conclusión

Como ha quedado dicho, resulta indispensable proceder a un análisis crítico del *sector cultura* con la meta de definir su dimensión y trascendencia.

Especialmente para mejorar la gestión pública, administrando mejor sus recursos humanos y materiales. Se requiere repensar la institucionalidad pública y su legislación (la que se tiene y la que falta).

Robando un nombre de cuadro de fútbol lamentablemente desaparecido o la perennizada canción de Mateo, habrá que bucear en ese “mar de fondo”. Hay tesoros.

### Resumen

*El artículo postula la necesidad de definir y estudiar el “sector cultura” con vistas a su reforma, como parte del proceso de reforma del estado y trascendiendo los programas de los partidos circunstancialmente en el gobierno nacional o departamental. Con los casos de la Comedia Nacional y las escuelas de música ilustra los problemas de duplicación, descoordinación, incorrecta asignación y utilización de recursos que caracterizan al sector. Por otra parte, éste no aparece como tal en los registros y contabilidades oficiales, aunque estudios recientes ponen en evidencia su importancia en la economía nacional. La reforma deberá redefinir competencias, esferas de acción, relaciones, obligaciones. De lo contrario, será apenas un lifting.*

# La saludable relatividad de las políticas culturales

por Thomas Lowy

I.

Bien se sabe que luego de mucho andar entre valores culturales propios y ajenos, de buscarlos en los misteriosos laberintos de la capacidad creadora propia y ajena, no es fácil encontrar certezas. Otro tanto sucede con la gestión cultural estatal, ya sea desde un municipio o desde un ministerio. Los emprendimientos culturales no suelen ser previsibles, navegan en la fragilidad y la inseguridad propia de su condición de intérpretes de la gente. En consecuencia, las políticas aplicadas desde el Estado a esos emprendimientos han de manejarse con cautela, evitando las definiciones totalizadoras que han demostrado su poder de neutralización expresiva de los pueblos.

*"Relativo*—cuenta un viejo diccionario— *se aplica a las cosas que dependen o resultan de su relación o comparación con otras.*" Y pone como ejemplo la frase *"todo éxito tiene un valor relativo"*. Los diccionarios saben ayudar.

Cada política cultural dependerá del momento histórico en que se desarrolla, del lugar en que se articula y de los receptores a quienes se dirige en cada uno de los emprendimientos. De la dinámica social, en definitiva. Todo se mueve, todo cambia y se transforma. Su ritmo es más acelerado que nuestra capacidad de percibir esos cambios. Sus alcances superan nuestras pretensiones voluntaristas de encauzarlos para optimizar esfuerzos.

Cualquier administrador debe diseñar su política, jugarse por un enfoque e intentar llevarlo a cabo. Pero quienes administran la cultura deberán aceptar que la realidad en movimiento es la que dibujará definitivamente los resultados. Una constancia saludable que impedirá la natural ansiedad por solidificar criterios, por pretender hacerlos perdurables y, fundamentalmente, por trazar destinos prefijados.

## El autor

Director Nacional  
de Cultura del  
Ministerio de  
Educación  
y Cultura.

En cierta época supimos compartir el sueño de la popularización de las expresiones culturales más afinadas. Queríamos hacerlas llegar hasta el último rincón del territorio, ir con la cultura adonde estaba la gente. Pensábamos que, con la infraestructura necesaria, todo sería tan simple como acercar el arte a la esquina de cada casa y esperar la segura bienvenida.

De tales sueños y en medio del entusiasmo que provocaba la vuelta a un sistema democrático surgieron iniciativas como el circuito cultural que se propició desde el municipio capitalino. Aprendimos que no era tan sencillo como habíamos sabido soñar. Fue exitoso, sin duda, pero de un éxito que correspondía a una época y a un momento. Trascendió luego en lecturas superiores a la de un simple evento, fijó las bases del Departamento de Cultura y detectó una apetencia de la gente, su necesidad espiritual. Nuestros artistas habían estado de visita por los barrios, aplaudidos en muchos, sufriendo la indiferencia en otros.

Pero no era siembra y, consecuentemente, no habría cosecha: ¿Tenía que haberla? ¿La cultura es un fin? ¿Debíamos fijar sólidamente nuestros objetivos e insistir con tozudez en alcanzarlos? La sospecha de que la cultura era solamente un caminar sin objetivos demasiado precisos, de que esos objetivos precisos justamente podían hacer naufragar las más ricas expresiones, comenzó entonces. Fue comprendida por buena parte de nuestro medio cultural y por los medios culturales del mundo en general. Caía el de Berlín y otros tantos muros que convertían los caminos en callejones sin salida.

Comenzábamos también —hace más de una década— a plantearnos lo que por entonces podía ser novedoso y hoy en día se ha convertido en bienvenida certeza: era fundamental entender la cultura en su carácter antropológico, abarcador de todas las acciones humanas. Que lo es, sin duda, pero también puede convertirse en peligrosa coartada para la gestión cultural del estado: al que mucho abarca... poco se le entiende.

Al abrirse tan ampliamente el abanico de la actividad cultural en la totalidad de usos y costumbres humanos, desde cualquier gestión cultural se haría necesario incluir todo lo que concierne a la administración de la sociedad. Todo es cultura: salud, vivienda, trabajo, educación, ambiente, economía, seguridad; todo se incluye en la visión antropológica.

Fue de extraordinaria utilidad tenerla en cuenta, pero no había otro remedio que ceñir sus alcances. Se hacían necesarias nuevas búsquedas y ajustes a diversos temperamentos. Los estados saben asumir sus diferentes especificidades, a cargo de gestores específicos.

¿Cuál sería la especificidad de los administradores culturales? ¿Qué es lo que la gente asocia inmediatamente a la palabra *cultura*? Las expresiones de todos y de cada uno. Más aún las más afinadas síntesis de esas expresiones, eventualmente reflejadas en la tarea de sus artistas.

Parece importante, entonces, definir tres campos precisos:

— En primera instancia, el patrimonio expresivo de una población. La arquitectura como testimonio de diferentes etapas de su historia, los archivos y bibliotecas que conservan voces y hechos vivos de cada época, los museos que preservan su continuidad cultural.

— En segundo término, lo que la gente está haciendo en el propio momento de la gestión, las expresiones coyunturales. Estimular la actividad presente, contemporánea. No todo se convertirá en patrimonio, muchas de estas expresiones actuales pasarán al olvido. Otras no. ¿Cómo saber cuáles? ¿Cómo elegir desde la contemporaneidad? ¿Quiénes son los árbitros, los gendarmes? ¿Quién puede discernir la capacidad que tiene cada una de esas expresiones de sintetizar este preciso momento y ese lugar exacto? Es extremadamente peligroso hacer la elección. Por lo tanto, debemos aceptarlas en su más amplia diversidad.

— Finalmente, el amparo a la posibilidad expresiva futura de nuestra gente, de su formación en diversas disciplinas artísticas. En esta formación, en la amplitud con que se encare y los espacios que se abran depositamos nada menos que nuestra capacidad de renovación, de crear vanguardias, de acompañar esos cambios que tantas veces no estamos capacitados para percibir.

En estos tres puntos no hay relatividad posible; siempre serán los que están y los que habrá que atender. La mejor de las veces, intentando avanzar, tomar la delantera del acontecer cultural. Siempre, buscando acompañar lo que sucede y vigilantes del olvido, del cuidado de lo que tenemos detrás.

Luego de la incursión antropológica que nos abre la cabeza hacia la importancia fundamental de la cultura en el desarrollo de los pueblos, no es fácil volver a las especificidades de producción y divulgación artística. Y tampoco es sencillo trazar una ruta de administración cultural, partiendo de la base de la saludable relatividad de las políticas culturales. Las posibles certezas están cercanas a un nuevo trío de opciones:

— Una, la de caminar. Moverse; abrir senderos, acompañar la dinámica de lo que sucede, tomar iniciativas.

— Otra, la de generar espacios. Multiplicar ámbitos de trabajo expresivo, posibilitar su intercambio, su enriquecimiento mutuo.

— La tercera y más importante, la de aprender a convivir, a tolerar. Es en el arte donde se hace más contundente la expresión de uno para la recepción de otro. Todos sabemos que esto no es fácil. La actitud espontánea no suele ser la aceptación de las diferencias de cada cual. Mucho menos de la expresión de esas diferencias en la fuerza de la expresión artística y nuestra capacidad de receptorlas. Cultura propiamente dicha. Aprendiendo esa actitud en el arte, se asimilará a lo que sabemos expresar naturalmente en la vida cotidiana.

Para este nuevo trío de opciones contamos, ahora sí, con una absoluta

certeza: son las que habilita el sistema democrático. Y democracia a secas, sin adjetivos complementarios. Aquí pedimos ayuda a Octavio Paz en su *Itinerario*:

*"Debe aceptarse que la democracia no es un absoluto ni un proyecto: es un método de convivencia civilizada. No se propone cambiarnos ni llevarnos a ninguna parte: pide que cada uno sea capaz de convivir con su vecino, que la minoría acepte la voluntad de la mayoría, que la mayoría respete a la minoría y que todos preserven y defiendan los derechos de los individuos... Bajo este sistema se puede vivir indefinidamente, aunque no señale ninguna meta a la sociedad ni proporcione un código de valores metahistóricos. Pero este sistema no contesta a las preguntas fundamentales que se han hecho los hombres desde que aparecieron sobre la tierra. Todas ellas se cifran en la siguiente: ¿cuál es el sentido de mi vida y adónde voy? En suma, el relativismo es el eje de la sociedad democrática: asegura la convivencia civilizada de las personas, las ideas y las creencias; al mismo tiempo, en el centro de la sociedad relativista hay un hueco, un vacío que sin cesar se ensancha y que deshabilita las almas".*

No podremos igualar la síntesis de Paz. Volvemos a nuestros modestos aportes inspirados, entre otros, en el gran poeta mexicano. Democracia a secas, convivencia y también, claro, vacío en las almas. Sobre estas bases debe hacerse la elección, sabiendo muy bien que será transitoria. Más allá de que pruebe fehacientemente sus éxitos, ellos estarán sometidos a su relación o comparación con otras cosas. Imposible asegurar la satisfacción de almas deshabitadas o de vacíos en las preguntas. Pero hay que abrir senderos para que cada cual emprenda su búsqueda. Generar espacios de convivencia, de respeto a las diferencias, de comprensión de la búsqueda del otro, distinta y muchas veces opuesta a la propia, espacios de tolerancia. Y aquí es necesario insistir en la expresión artística como instrumento idóneo, tanto para el que expresa como para el que recibe.

## II.

En lo institucional, con respecto a las intendencias municipales, el Ministerio de Educación y Cultura ha puesto especial énfasis en resaltar la jerarquía y la importancia que tienen las direcciones o secretarías de Cultura departamentales. Ellas son el ámbito natural y constitucional de promoción y articulación de los servicios y actividades culturales locales.

El MEC entiende que para lograr que todo el país conozca y disfrute de las más variadas expresiones de la cultura nacional como forma de reforzar nuestras

identidades, el relacionamiento activo, profesional y responsable con los municipios es una pieza clave de esta tarea.

A tal efecto se realizaron dos encuentros con los directores de Cultura de los 19 departamentos, el primero en San Gregorio de Polanco y el segundo en Las Cañas, Río Negro. Allí se consensuaron las políticas culturales a desarrollar en común, planes de trabajo específicos y se estructuró la regionalización cultural.

La formación ha sido la opción central de la Dirección de Cultura del MEC en todos los ámbitos de sus competencias, como camino para dinamizar la trama cultural del país entero.

La necesidad de lograr continuidad en el trabajo y poseer una evaluación permanente de él hizo que el instrumento elegido fuera la modalidad de programas:

1. En primer lugar se reestructuraron los servicios de la Dirección de Cultura, creando departamentos por área cultural, tendientes a que tengan proyección nacional. Ellos son: Artes Escénicas, Artes Plásticas, Literatura, Museos y, con un estatuto propio, Audiovisual (INA).

2. Se realizó una reformulación docente de los más de cincuenta talleres que el MEC lleva adelante en convenio con las intendencias.

3. El programa Cultura en Obra, que representa una temporada artístico-formativa de espectáculos y talleres en las ciudades del interior, realizó el año pasado más de cien eventos. En 1996 están en marcha más de ciento cincuenta, que además de teatro, danza, títeres, música popular y culta, incluye plástica y conferencias literarias, convocando a figuras y elencos relevantes de cada una de las disciplinas. El criterio de gestión que lo rige, con cobro de entradas a los espectáculos, permite formar un fondo destinado a la promoción del intercambio interdepartamental de artistas y grupos locales.

4. El programa Plan Piloto consiste en apoyo financiero a proyectos culturales de interés, realizado con criterios de selección en función de su impacto en el medio y en el nivel de profesionalismo de quienes lo realizan. A la fecha se han apoyado más de cuarenta proyectos en todo el país.

5. Se creó el Fondo de Apoyo a Eventos Culturales Departamentales, que implica la disponibilidad para las intendencias para utilizar rubros o espectáculos, para fortalecer sus propios eventos seleccionados. Este programa tiende a jerarquizar, racionalizar y prever demandas.

6. Impulso nacional a la formación en gestión cultural para multiplicar la capacidad de llevar ideas y proyectos a la práctica y mejorar el profesionalismo de productores y agentes culturales. En 1996 se concretó a través de cursos en Montevideo, a los que vinieron más de 280 personas de todo el país, y por la vía de la Cooperación Española viajan a Barcelona 25 becarios seleccionados de estos cursos. Para 1997 estamos previendo realizar un curso en cada departamento.

7. Organización de Encuentros Nacionales de Directores y Responsables

de Museos, Bibliotecas y Casas de Cultura, con el fin de intercambiar experiencias y articular soluciones para estas instituciones básicas y de primordial importancia del quehacer cultural. De estos Encuentros han surgido comisiones representativas que encaran planes de trabajo y acciones coordinadas, con participación de la Dirección de Cultura.

8. Censo Nacional de Cultura para constituir una base de datos informatizada de instituciones, agentes y promotores culturales de todo el país. Ésta permitirá conocernos, concretar un sistema de información cultural permanentemente actualizado y estar conectados a Internet y al Sistema de Información Cultural de América Latina y el Caribe (SICLAC).

9. La recopilación de normas jurídicas concernientes a la actividad cultural, tantas veces ignoradas en sus límites y ventajas, facilitará la acción de los gestores culturales.

### III.

Cada uno de estos puntos merecería una larga exposición, ofreciendo a ustedes diversos detalles, pero sería abusar de los objetivos de este encuentro. Solamente queremos insistir en un punto que nos parece de extrema importancia: la inserción de nuestra cultura en el espacio del Mercosur y, a través de él, en el mundo todo.

La tan mentada globalización puede conducirnos a confusiones peligrosas. Es posible percibir en muchos actores sociales, tanto el temor a la pérdida de los propios valores como el desatado entusiasmo por la perspectiva de una ampliación de públicos. Ambos tienen razón: es un riesgo, pero también una oportunidad.

Creemos —siempre en el entendido de la saludable relativización de toda política cultural— que es a través del fortalecimiento de una trama que cuide y respete las regiones específicas, que podremos disfrutar el dar y el recibir sin miedo alguno a presuntas invasiones culturales.

¿Qué es lo que quieren ver de nosotros el Mercosur primero y el mundo después? ¿Acaso una provinciana imitación de lo que se hace mejor en otras partes? Seguramente no. Quieren vernos a nosotros. Quieren ver expresadas en un escenario, en una tela, en una danza, en una canción, nuestras particularidades, quiénes somos y cómo vemos el mundo. Desde aquí, desde nuestra ciudad, nuestro barrio, nuestra esquina, nuestra aldea. No es novedad alguna, claro, sucede lo mismo con Cervantes y su hombre de La Mancha, justamente de ese barrio; con Van Gogh, Bach, Caetano Veloso, Woody Allen, Florencio Sánchez o Benedetti, por citar unos pocos. Todos ellos expresan lo que son y su entorno, es



con ese equipaje que fascinan al mundo.

No sería otra cosa que una falsa oposición hacer antagónicos los propios valores y lugares con su proyección hacia el mundo. Nunca lo fueron.

Será entonces a través del respeto a la particularidad de cada uno y a la calidad de su oficio de artista, divulgador, productor o gestor cultural que conseguiremos la mejor forma de estar en el mundo. Será entonces, insisto en ello, a través del tejido de una trama que fortalezca las regiones específicas que lograremos el fermento necesario para nuestras expresiones. No habrá invasión o neutralización posible si confiamos en nosotros mismos, en lo que somos cada uno, en la riqueza de nuestros diversos paisajes y de las mil formas en que conseguimos expresarlos.

Es esto buscamos trabajar en cada rincón de la república y abrir sin cesar los espacios necesarios. Nuestros éxitos de política cultural serán relativos, como queda dicho; habrá que relacionarlos con su momento y con la historia, en su permanente latido. Como siempre lo fue y lo será.

Tal vez resulte conveniente relacionar esta condición de relatividad con la discusión tan frecuente de nuestra identidad cultural. Existe una tendencia a "establecerla", a fijarla fuera del tiempo, a congelar los valores que presumimos abarca. Pocas veces logramos discutir esa identidad en movimiento, en permanente transformación, en plena vida.

Así se nos hará posible convivir con lo que cada uruguayo logre expresar de sí mismo y por sí mismo, aquí, ahora y después. Más allá de éxitos, fracasos o relatividades, en esa materia nunca será suficiente lo que se haga; siempre deberemos pedir más. Porque la cultura y la identidad se mueven y cambian y piden caminos.

## Resumen

*La política cultural no admite criterios perdurables, destinos prefijados ni objetivos precisos. Esencialmente dependiente de la dinámica social, es cambiante y relativa, a la vez que abarca todas las acciones humanas. Todo es cultura, pero tal amplitud es también riesgosa. El trabajo se pregunta por la especificidad de la administración de la cultura, aquella donde no hay relatividad posible, e identifica tres campos, relacionados respectivamente con el pasado, el presente y el futuro de una población determinada. En la segunda parte, el autor repasa una serie de acciones realizadas por la Dirección de Cultura del MEC con las direcciones o secretarías de cultura de las intendencias departamentales. Finalmente, se refiere al fenómeno de la integración transnacional y discute algunos conceptos relativos a la globalización, las particularidades locales y las identidades culturales.*

# Museos, autogestión y una historia de gorilas

por Ximena Varela

**E**n los volcanes de Virunga habitan los gorilas de montaña de lomo plateado, una de las tantas especies que se hallan hoy al borde de la extinción. La zona en que habitan se encuentra entre Zaire, Ruanda y Uganda. Alrededor de doscientos viven en Zaire, y un centenar en Ruanda. Muy pocos visitan Uganda, donde no hay controles sobre los cazadores furtivos. En Zaire, arriesgados guías llevan a grupos reducidos de turistas a conocer personalmente a los gorilas salvajes. Luego de varias horas de caminata entre la selva, uno puede llegar a encontrarse a escasos metros de una familia de estos temibles animales. Para los turistas es una experiencia increíble y emocionante. Intentan no molestar ni provocar la ira de los lomo plateados. Y los gorilas han llegado a un acuerdo tácito con los guías...

## La autora

Licenciada en Dirección de Empresas por la Universidad Católica del Uruguay. Integra el equipo técnico del Museo Nacional de Artes Visuales, en el área de planificación económica.

Es asesora en gestión y economía de museos del Grupo Nacional de Trabajo de Directores de Museos del Uruguay.

Las transformaciones dramáticas en la economía, la tecnología y la sociedad en las últimas décadas, que tantos trastornos provocaron a nivel mundial, han causado también un profundo impacto en el área de los museos. Han significado cambios en los recursos disponibles y en las formas de obtenerlos, en las técnicas y materiales requeridos para cumplir con su misión y en las necesidades y expectativas de la sociedad a la cual tienen el deber de servir. Aquellas instituciones que no han sabido adaptarse se están convirtiendo en verdaderas especies en vías de extinción.

Junto con la recesión mundial se han sucedido los recortes presupuestales en todas las áreas a medida que los gobiernos del mundo buscan reducir el aparato estatal. El área cultural, normalmente una parte minoritaria de los presupuestos nacionales, sufrió los efectos en forma aguda. La recesión afectó directamente a las que por tradición eran sus dos principales fuentes de financiamiento: la protección gubernamental y el mecenazgo privado. El apoyo del gobierno a los museos, según cuál sea el país, cayó a nivel mundial entre un 20% y un 80%. Hoy la familia de los museos es de las de menores recursos en toda la comunidad de organizaciones sin fines de lucro.

Las reacciones frente a este nuevo paradigma por parte de las organizaciones culturales son tan variadas como sus temáticas. *Museum International*, publicación del ICOM (International Council of Museums), resumió en un editorial de 1988 las tres posiciones básicas que adoptan los museos, bautizándolas como "regia", "radical" y "realista":<sup>1</sup>

*Regia*: Es aquella postura que asigna al Estado la responsabilidad de subvencionar a la cultura (en este caso a los museos), afirmando que esa subvención debe ir en aumento. Un museo que se adhiere a esta posición es aquel que se limita a presentar proyectos al gobierno y luego se sienta a esperar que sean aprobados o rechazados sin procurar ningún otro tipo de financiamiento.

*Radical*: Sostiene que ni el sector público ni el privado están obligados a brindar apoyo económico a la cultura, y que de hecho los subsidios estatales no hacen sino favorecer la mediocridad entre instituciones que no hacen el menor esfuerzo por merecerlos.

*Realista*: Esta posición es la tomada por aquellos museos que no esperan grandes cambios ni en el sector público ni en el privado, pero que tratan de aprovechar al máximo la situación en que se encuentran.

Esta última postura es la que sin duda compartimos, pero creemos preciso hacer una aclaración: buscar soluciones viables dentro del *statu quo* no significa que se abandonen los esfuerzos por modificar un entorno desfavorable. Dicho más claramente: se puede librar una batalla en dos frentes, en uno concentrando los esfuerzos para que el museo cumpla su misión de la mejor manera posible en las condiciones actuales, en el otro buscando formas de modificar los factores que son desfavorables a la institución. Con lo que no podemos estar de acuerdo es con usar las limitaciones del medio como excusa y justificación para la falta de acción.

Sea cual sea la actitud que se decida tomar, debe enfrentarse una realidad ineludible: el Estado está cada vez en peores condiciones para cubrir las necesidades

---

<sup>1</sup> *Museum International* (editorial): "¿Quién financia los museos? El sector público", en *Museum International*, nº 160, 1988, n. 4, p. 231.

económicas de los museos, por lo cual se hace casi imprescindible para ellos plantearse un nuevo curso de acción en la captación de fondos externos, y de hecho un examen de conciencia en cuanto a su razón de ser y relación con la sociedad.

Todo cambio de paradigma exige un examen de los valores propios e institucionales. Examinar no significa necesariamente cambiar; puede, al contrario, constituir un arma para recordarlos y fortalecerlos, reafirmando así quiénes somos y cuál es nuestra razón de ser. El ICOM define al museo como: *"Institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que realiza investigaciones concernientes a los testimonios materiales del hombre y de su entorno, los adquiere, los conserva, los comunica y, principalmente, los exhibe con fines de estudio, educación y deleite"*.<sup>2</sup> Aquellos museos que en estos momentos están renuentes a emprender los cambios necesarios para asegurar su supervivencia deberían preguntarse si pueden afirmar hoy, con total honestidad, que han respetado su razón de ser.

¿Cuál es el papel que el nuevo paradigma asigna a los museos? Por excelencia, el de ser centros de la comunidad. En esta era de la globalización, los museos son potencialmente la clave de la identidad nacional y comunitaria. Hace un mes se celebró en San Pablo, Brasil, el Primer Congreso Latinoamericano de Museos, donde durante los seis días que duró no se hizo otra cosa que destacar una y otra vez la importancia socializadora del museo. Y este papel no es creado en forma artificial por un grupo de museólogos soñadores, sino que surge de una necesidad real de las poblaciones del mundo entero por reafirmar su propia identidad y, por qué no, de posicionar favorablemente su imagen nacional frente al resto del mundo. La socialización se da a todos los niveles, y es tarea del museo estudiar de qué forma y bajo qué condiciones puede fomentarla. Un ejemplo surge del ámbito comercial, donde se observa una tendencia de las empresas a alquilar salas de museos en lugar de salones en hoteles para sus reuniones anuales y lanzamientos de productos. En los Estados Unidos un contrato de este tipo puede reportarle al museo entre 2.000 y 35.000 dólares por evento (en Uruguay, un servicio semejante se ha llegado a cotizar en el entorno de los 1.500 dólares). También el museo cumple su función socializadora con programas comunitarios tales como cursos, talleres, programas especiales de verano, etcétera.

Conjuntamente con lo anterior, en el mundo se está viviendo desde hace poco más de una década un verdadero renacimiento en las artes y humanidades, pero con un poder adquisitivo per cápita mucho mayor que en el Renacimiento original. Este renacimiento se ve reflejado en una nueva valorización de las disciplinas antes mencionadas. Según Aburdene y Naisbitt, los oficios en carreras

---

<sup>2</sup> International Council of Museums, 1974.

artísticas superan en crecimiento a todos los demás.<sup>3</sup> El Massachusetts Institute of Technology (MIT) está haciendo cada vez más hincapié en las artes y humanidades. Las empresas, tanto en Uruguay como en el resto del mundo, están comenzando a recurrir a los museos para asesorarse en materia de inversión en obras de arte, decoración, impacto ambiental, etc. (servicios que muchas veces los museos brindan en forma absolutamente gratuita, pese a que les insumen una inversión en tiempo y mano de obra). Al mismo tiempo, muchas empresas están incorporando a sus planteles un asesor cultural. Algunas de ellas (especialmente bancos) crean sus propios museos y centros culturales; basta con recordar el Centro Cultural Itaú de San Pablo, el Museo de Barquesimeto de Venezuela y numerosos casos en la República Argentina.

La asistencia a los museos, especialmente los de arte, se ha incrementado en forma dramática. En 1965, la asistencia a museos en los Estados Unidos era de 200 millones de visitantes por año. Para fines de los años ochenta esta cifra se había ampliado a 500 millones.<sup>4</sup>

En un momento tan propicio para que los museos se desarrollen en una dimensión que les es propia, se enfrentan a una disminución más o menos súbita de su capital disponible. El nuevo paradigma económico y cultural da lugar al surgimiento de nuevas disciplinas tales como la administración cultural, la economía cultural y, en particular, la administración de museos, entendida ahora no sólo como administración de colecciones sino como administración y generación de recursos. En estos momentos los museos, por primera vez en su historia, están teniendo que plantearse la formulación de programas de desarrollo de fondos racionales y viables, realizar una presupuestación realista y austera, implementar planes de optimización de recursos y hacerse cargo del desarrollo adecuado de su personal.

Este último punto es especialmente difícil porque la norma entre el personal museístico es la formación desigual. En nuestro país no existen hasta el momento vías institucionales de capacitación. Los cursos de museografía más cercanos se dictan en la República Argentina. Hay pocos trabajadores de museos en Uruguay que tengan formación terciaria en museología y museografía, la cual normalmente corre por cuenta de los interesados. Sin embargo, durante los últimos años se observan esfuerzos serios por unificar criterios en la formación y por establecer una mayor profesionalización del personal museístico. Aun así, en América Latina hay menos de 30 centros de formación en todas las áreas (incluyendo administración). El problema del personal está agravado porque no solo no recibe formación sino que su trabajo no es valorado. Esto es reflejo directo de que los museos tampoco lo son.

---

<sup>3</sup> Patricia Aburdene & John Naisbitt: *Megatendencias 2000*, p. 56.

<sup>4</sup> *Ib.*, p. 45.

Por ese motivo es especialmente importante definir con claridad qué puede aportar el museo a su público hoy y qué obstáculos deberá sortear para poder hacerlo.

Desde el punto de vista legal, la situación de nuestros museos se asemeja más a la de sus contrapartidas europeas que a la de las norteamericanas. En los Estados Unidos la mayoría de los museos son privados; en Europa y América del Sur predominan los museos públicos. Pero mientras que en Europa los museos buscan liberarse de a poco del Estado benefactor, en nuestros países manifiestan un claro temor a la orfandad. En los Estados Unidos y Europa la reducción de los presupuestos gubernamentales no hizo otra cosa que impulsar a los museos a asumir la responsabilidad de asegurar su futuro, llevándolos a buscar con mucha mayor fuerza el patrocinio privado (el cual, en efecto, aumentó significativamente) y a emprender actividades de generación de fondos a partir de los usuarios.

No hay duda de que el cargo más afectado dentro del nuevo paradigma es el del director. Los museos, fundados en su gran mayoría en épocas de prosperidad, deben sobrevivir ahora en momentos más austeros. Antes de la actual crisis, ser director consistía en tener un buen conocimiento de la disciplina académica. Con nuevas presiones también han cambiado las áreas de conocimiento que debe manejar.

Las tareas tradicionales de la dirección de un museo eran administrar personal técnico y becarios, cortejar coleccionistas y políticos, llevar a cabo investigaciones en el área de especialidad del museo y velar por su prestigio personal en la comunidad científica o artística a la cual pertenecía. Estas tareas ya han exigido un gran esfuerzo de adaptación debido a los cambios tecnológicos y sociales. Pero a ellas se agrega hoy buscar apoyo de patrocinantes privados y públicos, mantener relaciones cordiales con periodistas, velar por la imagen pública del museo para mantener su legitimidad frente a la comunidad y producir resultados económicos saludables que aseguren su supervivencia. Y si el museo decide emprender una actividad comercial propia, a la lista anterior deben sumarse aquellas tareas vinculadas a la puesta en marcha, supervisión y funcionamiento de esa actividad.

Es claro que se trata de una serie de modificaciones monumentales en la descripción del cargo, y que no son demasiados los directores de antaño que han podido realizar la transición. No en vano Kenneth Clark aplicó en la década de los ochenta el término "el gran deporte americano" a las sucesivas contrataciones y despidos de directores de museos en los Estados Unidos, cuando estas instituciones buscaban individuos que estuvieran en condiciones de realizar la transición entre el viejo y el nuevo orden. Existen en la actualidad cinco formas de afrontar este problema:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ximena Varela: "Una aproximación al museo como unidad económica", Universidad Católica del Uruguay, junio de 1996, pp. 16-18.

— Procurar que el director tenga una formación mixta: en el área de interés del museo y en administración de empresas. Dado que el fenómeno que provocó la demanda de personas con este tipo de formación es muy reciente, encontrar un individuo con estas características puede insumir una gran cantidad de tiempo y dinero.

— Puede considerarse que las responsabilidades implicadas y tareas a realizar son demasiado para una sola persona, por lo cual el liderazgo del museo es compartido. Esto recibe el nombre de *dirección dual* y consiste en mantener al director de museo tradicional a cargo de las colecciones y exhibiciones, mientras que el director financiero queda a cargo de los asuntos financieros, administrativos y publicitarios.

— En 1988, Pier Giovanni Castagnoli, director del Museo de Arte Moderno de Bolonia, propuso la administración mixta de museos, incorporando fondos públicos y privados, con el funcionamiento regulado por ambas partes y con un solo director. En Uruguay, el Museo Torres-García funciona con un régimen de este tipo.

— Formar una empresa privada o una sociedad civil sin fines de lucro de apoyo al museo. La primera depende completamente de la voluntad del director, mientras que en la segunda los socios cuentan con cierta libertad de acción. Ambas gozan, en general, de mayor libertad de acción que el museo, sobre todo en lo referente a actividades comerciales. Las sociedades de amigos del Museo Pedagógico y del Museo Blanes son las que están a cargo de la comercialización de productos referidos a las colecciones.

— Crear departamentos de apoyo legal, publicitario, de desarrollo financiero, etc., según cuáles sean las necesidades y posibilidades de la institución. Es el caso del Museo Nacional de Artes Visuales.

La posición ideal a adoptar depende de las características de cada museo y de cada director. Pero queda claro que la responsabilidad de este último consiste en lograr que el personal comprenda las razones que motivan la necesidad de cambiar. *“Los museos de hoy no pueden darse el lujo de ser ineficientes en el manejo de sus recursos, ni pueden dejar su suerte librada a los intereses variables del sector público y privado. Tienen la obligación de adquirir aquellas habilidades que les aseguren el poder establecer un vínculo lo suficientemente fuerte con la comunidad como para poder seguir cumpliendo con su misión. Esto se refiere no sólo al trabajo de desarrollo y administración de fondos, sino a la transmisión eficaz a la comunidad de un mensaje claro acerca de la importancia que tiene el museo para ella, qué beneficios le puede otorgar y qué servicios tiene para ofrecerle. Pero al definir la forma en que este mensaje será transmitido, y al desarrollar los nuevos servicios, no se debe perder de vista nunca que la razón de ser del museo es de*

*naturaleza educativa por excelencia, y no comercial*".<sup>6</sup>

Una vez que el museo toma la decisión de generar fondos fuera de los que recibe en forma de subsidio, debe tener muy claro el destino que les dará una vez que sean generados, y cuidar que la forma en que se generen no comprometa los verdaderos fines de la organización. Con este objetivo deberá estudiar cuidadosamente qué formas alternativas de financiamiento existen y cuáles se adaptan mejor a sus necesidades. Las fuentes pueden clasificarse en tres grandes categorías: públicas, privadas e ingresos percibidos de los usuarios.

El sector público contribuye al financiamiento de los museos mediante la política nacional (subsidios), el soporte legislativo (habilitación a generar proventos), acciones indirectas (tales como impuestos que graven la exportación de obras de arte) y asignaciones especiales de fondos. En 1992 se autorizó por primera vez a un museo dependiente del Ministerio de Educación y Cultura a obtener recursos extrapresupuestales mediante la comercialización de servicios y productos, habilitación que se extendió en enero de 1996 a los demás museos nacionales.<sup>7</sup> Esto constituyó un hito histórico para los museos del país, pero al mismo tiempo estableció un nuevo campo en el cual se está procediendo en general con cautela. Restan aún algunos aspectos a resolver, tales como los tipos de actividades que se autorizan (la ley es muy vaga en este sentido y hay algunas zonas grises, como es el caso de la prestación de servicios auxiliares, que aún no se han definido) y el establecimiento de mecanismos que garanticen la fluidez en la disponibilidad de fondos. Seguramente estos aspectos se irán clarificando con el tiempo.

El apoyo privado puede tomar la forma de donaciones, aportes de fundaciones (generalmente basados en algún proyecto), patrocinio empresarial, sociedades de amigos y colaboraciones especiales. En el patrocinio empresarial se está dando una transición interesante desde los espectáculos deportivos hacia las actividades culturales. El costo de patrocinar una exhibición en un museo es sin duda menor que el de patrocinar un deporte, y los beneficios pueden ser mayores. Las exhibiciones suelen durar entre cuatro y ocho semanas, período durante el cual el nombre de la empresa está permanentemente a la vista del público.<sup>8</sup>

El patrocinio empresarial, y hasta cierto punto el apoyo de las sociedades de amigos, son las dos alternativas más difíciles de buscar y aceptar por parte de nuestros museos, debido principalmente a que suelen implicar una cogestión. Esta cogestión, sobre todo en el caso de las empresas, se ve dificultada porque las dos

---

<sup>6</sup> *Ib.*, p. 24.

<sup>7</sup> Ley 16.320 de rendición, art. 258, 17 de noviembre de 1992, y ley 16.736 de presupuesto, art. 344, enero de 1996.

<sup>8</sup> Aburdene & Naisbitt: o. cit., p. 46.



partes del compromiso provienen de mundos diferentes. En varias conversaciones los directores de museos nos han planteado su inquietud respecto a la "soberanía" en la toma de decisiones en un proyecto dado. Pero del otro lado de la mesa, las empresas están preocupadas por asociar su imagen a un emprendimiento serio y por la profesionalidad de las operaciones. Cabe preguntarse si no se tratará de preocupaciones complementarias en lugar de antagónicas.

La tercera fuente de financiamiento —los ingresos percibidos de los usuarios— abarca rubros tan variados como la imaginación del personal del museo que los diseña. Algunos de los más comunes son el cobro de entradas, las suscripciones, la venta de libros u objetos y la recaudación por servicios. La fuente de ingresos más importante dentro de esta categoría es sin duda la tienda del museo, que tiene un potencial de ventas por metro cuadrado superior a la de cualquier local en un *shopping*.<sup>9</sup>

El público de hoy está ávido de calidad, y el museo puede proporcionársela. El monumento más visitado del mundo no es ni la Tour Eiffel ni el Taj Mahal sino el Centro Georges Pompidou, con ocho millones de visitantes por año. "*Un buen museo es una cosa por la cual el público está dispuesto a pagar*".<sup>10</sup>

¿Cuál es la combinación de financiamiento más recomendable? Dependerá de la propia institución y de su director. Subrayamos la importancia de diversificar las fuentes de financiamiento, lo cual asegura al museo una cierta continuidad en su funcionamiento y le garantiza cierta independencia. DeCarli, Duckles y Solano sugieren dividir los ingresos por rubro y no tener más de un 15% proveniente de una sola fuente. Entre los rubros que mencionan están: apoyo permanente (gobierno); patrocinio específico; oferta de servicios; oferta de productos; recaudación; donaciones, legados, intereses, exoneraciones; entradas e inscripciones.<sup>11</sup>

Se puede también hacer combinaciones de fondos en las cuales un sector (público o privado) se compromete a financiar la mitad de un proyecto si el museo genera la otra mitad. Este sistema, llamado de *matching funds*, tiene la ventaja de que implica compartir las responsabilidades y permite al museo gozar de una independencia mayor que si dependiera de un patrocinante por el total del monto necesario.

Los gestores culturales tienen un cometido de gran importancia, aunque éste no siempre sea evidente: el de servir de interlocutores entre los agentes culturales y los patrocinantes, sean públicos, privados o usuarios. Lo único tan común como un director de museo quejándose de la insensibilidad de un patrocinante frente a

---

<sup>9</sup> *Ib.*, p. 66.

<sup>10</sup> *Ib.*, p. 54.

<sup>11</sup> Georgina DeCarli, Richard Duckles y Mayela Solano: *El museo productivo*, Universidad Nacional de Costa Rica, Departamento de Publicaciones, 1993, p. 20.

determinado proyecto es la queja del patrocinante ante a las eternas demandas de dinero por parte de diferentes instituciones. Partiendo de que "no se puede amar lo que no se conoce", el museo que tenga la habilidad de conocer a su patrocinante con cierta profundidad, de cultivarlo, de informarlo, y que a su vez se preocupe por hablar su mismo idioma, proponiendo proyectos que tengan sentido económico, estará en una posición más favorable que sus competidores por los mismos fondos.

Una estrategia de este tipo fue la que desarrolló Richard Steckel, uno de los pioneros en la autogestión de museos. Cuando Steckel (hoy asesor internacional para organizaciones sin fines de lucro) asumió la dirección del Museo de Niños de Denver, en 1976, la revolución de la autogestión en los museos apenas comenzaba en los Estados Unidos. El día en que tomó posesión de su cargo vencían los tres contratos de financiamiento con que contaba la institución. El museo empleaba a cuatro personas, recibía 20.000 visitantes por año y funcionaba con un presupuesto de 1.700 dólares mensuales. Pese a que no tenía formación empresarial (antes se había dedicado a programas de educación comunitarios), estaba convencido de que sentarse a esperar que se aprobaran proyectos de financiamiento formaba parte de una "cultura de perdedores". Rechazaba la idea de que trabajar con el medio empresarial fuese "sucio" y consideraba que lograr que una organización sin fines de lucro se manejara con una administración profesional era una meta admirable. Las actividades que emprendió causaron primero estupor, luego admiración y por último imitación entre otros museos de los Estados Unidos.

El estupor y admiración se sintieron también en el medio empresarial. Steckel buscaba lograr acuerdos entre el museo y las empresas que representaran un beneficio real para ambos. Esto le causó no pocos problemas en el momento de presentar sus proyectos a potenciales socios. *"Los empresarios no sabían qué hacer con nosotros. Había barreras reales la primera vez que nos sentábamos a hablar. Me escuchaban, pero en sus cabezas iban traduciendo todo lo que yo decía de marketing a lo que estaba acostumbrados: dar. Casi siempre estábamos en ondas diferentes hasta que yo lograba aclararles que no quería una donación; quería hablar de negocios, quería hablar de emprendimientos. Y ahí empezábamos otra vez de cero"*.<sup>12</sup> En 1983, el Museo de Niños de Denver estaba generando más de 600.000 dólares anuales, empleaba a 30 personas y recibía 120.000 visitantes.

La autogestión, aunque implique ciertos molestias y sin duda ciertos riesgos, puede garantizar oportunidades. Una buena oferta cultural fomenta el turismo, atrae nuevos emprendimientos y mejora la imagen del país (no en vano la cena de gala para los reyes de España fue ofrecida en el remozado Museo Nacional de Artes Visuales). Tiene un impacto económico medible en la economía local, ya que incide

---

<sup>12</sup> James C. Crimmins & Mary Keil: *Enterprise in the Nonprofit Sector*, Washington D.C., Partners for Livable Places & The Rockefeller Brothers Fund, 1983, pp. 35-39.

sobre la ocupación de hoteles, restaurantes y medios de transporte. Y, lo que es más importante, proporciona al museo los medios para continuar cumpliendo con su misión.

*Hay un gran aparato turístico montado alrededor de la visita a los gorilas de lomo plateado, los cuales valen más a la comunidad, al país y a sí mismos vivos que muertos.*

*Se han entrenado guías que han establecido familiaridad con los gorilas y han logrado sentar las bases necesarias para una comunicación elemental. A través de ella, los gorilas les hacen saber si están dispuestos o no a recibir visitas en un momento dado. De esta forma, los gorilas participan en la empresa.*

*Hay condiciones de visita que fijan un número máximo de encuentros por día por gorila y la cantidad de personas que pueden participar en ellos.*

*La oportunidad de conocer a los gorilas tiene un precio dado y está sujeta a condiciones estrictas. Ésta es la forma que se encontró para protegerlos. Sin los recursos provenientes del turismo, el gobierno de Zaire no podría evitar que su hábitat fuera destruido, ni estaría en condiciones de luchar contra los cazadores furtivos (quienes también obtienen un beneficio económico de su asociación con los gorilas, pero con resultados nefastos).*

*Los gorilas lo entendieron así y optaron por vivir donde se saben protegidos. En Uganda no hay ningún tipo de protección. Es tierra de cazadores y "está llena de gente de la que los gorilas, puestos a elegir, prefieren mantenerse apartados".<sup>13</sup> Sólo unos pocos intrépidos la visitan muy ocasionalmente.*

Y es así como, al final de cuentas, hasta los gorilas participan de una forma de autogestión para asegurar su futuro.

## Resumen

*En las últimas décadas se ha vivido una verdadera revolución dentro de la administración de museos. La escasez de fondos públicos disponibles los ha obligado a reexaminar su razón de ser, su papel en la sociedad y las formas en que cumplirán con ese papel. Se han multiplicado los cursos, talleres, seminarios y publicaciones tendientes a preparar a los directores para sus nuevas tareas, las cuales se suman a una ya larga lista de actividades tradicionales. El camino hacia la autogestión es largo y no debería intentarse provocar el cambio de un día para el otro. Pero la situación actual no parece dejar otra alternativa: autogestionarse o desaparecer. Y es así como los museos y los gorilas tienen mucho en común...*

<sup>13</sup> Douglas Adams: *Mañana no estarán*, Barcelona, Anagrama, 1990, p. 72.

# ¿Puede un liberal subvencionar el arte?\*

por Pablo da Silveira

**E**n una conferencia dictada en abril de 1984 en el Metropolitan Museum de Nueva York, Ronald Dworkin se preguntó si un liberal puede subvencionar el arte (DWORKIN 1985: 221–33). Sospecho que en aquel entorno era difícil decir que no y el hecho es que Dworkin no lo hizo. Pero, ¿sostenían sus argumentos aquella conclusión?

Por “estado liberal” entendía Dworkin un estado que permanece “*neutro respecto de lo que puede ser llamado la cuestión del bien*”. Y permanecer neutro respecto a la cuestión del bien significa permanecer insensible a todo juicio sobre “*aquello que da valor a la vida*” (DWORKIN 1978: 127). Dicho en términos más precisos, Dworkin asumía que un estado liberal es (entre otras cosas) un estado neutro, y que un estado neutro es un estado que permanece insensible a todo juicio sobre el valor intrínseco de las personas, las concepciones del bien o todo bien particular que pueda ser objeto de nuestras elecciones.<sup>1</sup>

Voy llamar “anti-perfeccionismo” a esta manera de concebir la neutralidad. La

## El autor

Doctor en Filosofía.  
Director de Investigación  
y Posgrados de la  
Facultad de Ciencias  
Sociales y Comunicación,  
Universidad Católica  
del Uruguay.

\* Una versión ligeramente diferente de este artículo fue publicada en portugués en la revista *Lua Nova* (San Pablo) n° 36 (1995), pp. 159–80. Esta es la primera vez que se edita en castellano.

<sup>1</sup> En lo que sigue emplearé las expresiones “bienes” o “bienes particulares” para referirme indistintamente a los bienes y prácticas que pueden ser objeto de nuestras elecciones. Como se sabe desde Aristóteles, la única diferencia entre ambos es que los bienes pueden ser separados de los actos que hace falta ejecutar para producirlos, mientras que esto no es posible en el caso de las prácticas.

pregunta que se planteó Dworkin en el Metropolitan Museum no era si un estado liberal en un sentido vago puede subvencionar el arte, sino si puede hacerlo un estado liberal que adhiere a una concepción anti-perfeccionista de la neutralidad. Dworkin no era el primero en formular el problema. De hecho, se trata de una cuestión que se plantea de modo recurrente entre quienes defienden el anti-perfeccionismo: ¿puede un estado que se declara insensible a todo juicio de valor intervenir en los mercados culturales para proteger ciertos bienes y prácticas que corren el riesgo de volverse inaccesibles? Y más importante todavía: ¿puede hacerlo mediante procedimientos que sean ellos mismos anti-perfeccionistas?

En este artículo voy ocuparme brevemente de esta cuestión, pero antes quisiera eliminar una poderosa fuente de malentendidos. Por eso comenzaré por explicitar lo que *no* es el anti-perfeccionismo.

## Lo que no es el anti-perfeccionismo

El anti-perfeccionismo *no* exige que el estado se abstenga de toda intervención sobre los mercados culturales. Exige solamente que se abstenga de un tipo particular de intervención, a saber, aquella que es justificada mediante argumentos que apelan a la noción de valor intrínseco. Los anti-perfeccionistas que afirman que el estado debe abstenerse de *toda* intervención en la vida cultural no lo hacen porque sean anti-perfeccionistas sino porque además adhieren a alguna otra doctrina filosófica (por ejemplo, el libertarismo) que defiende esta restricción.

Pero, una vez que hemos excluido los argumentos fundados en juicios de valor, ¿podemos encontrar otras razones que justifiquen la intervención pública en la vida cultural? Muchos anti-perfeccionistas piensan que sí y su respuesta me parece *prima facie* plausible. Para poder ejercer nuestra libertad de elección, dicen estos autores, tenemos necesidad de una suficiente variedad de bienes que puedan ser elegidos. Ahora bien, la disponibilidad de este contexto de elección plantea una serie de problemas que exigen la intervención de los poderes públicos. Se trata, en palabras de John Rawls, de "*los problemas de aislamiento y de confianza*" que pueden llevar a una reducción radical de la lista de bienes disponibles aun en el caso de que esto no sea buscado por ninguno de los miembros de la sociedad (RAWLS 1971: 331, esp. 371).<sup>2</sup>

Quisiera mencionar algunos ejemplos bien conocidos de este tipo de problema.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Cuando las citas son de la *Teoría de la Justicia*, se da primero la página de la edición original y luego la de la edición castellana del FCE. Corresponde aclarar que me he apartado de esta traducción cada vez que me pareció pertinente.

<sup>3</sup> Para una bibliografía sumaria acerca de este tipo de dificultad, ver BLACK 1992: 264-65.

Primero, es relativamente fácil destruir ciertos bienes culturales en poco tiempo, pero es mucho más difícil restituirlos. Construir un museo que incluya importantes colecciones de pintura es una tarea que puede llevar décadas o siglos. Consolidar una tradición de canto coral o de investigación filosófica implica el esfuerzo de varias generaciones. Y lo mismo puede decirse a propósito de la ciencia fundamental o del acondicionamiento territorial. Una decisión tomada (o no tomada) en un momento dado puede tener consecuencias irreversibles. Y esto puede ocurrir sin que se lo haya propuesto ninguno de los actores, sino porque cada uno se limitó a atender a los efectos inmediatos de sus decisiones.

Segundo, los bienes culturales están frecuentemente expuestos al problema del *free-rider*, es decir a la imposibilidad de excluir de su consumo a aquellos que no han querido contribuir al esfuerzo por hacerlos disponibles. Consideren la restauración de edificios públicos: estos trabajos tiene consecuencias positivas para el conjunto de la comunidad, aun si solamente una parte de sus miembros ha aceptado contribuir al esfuerzo. Pero en tales condiciones muchos individuos tendrán razones para no pagar, lo que tendrá como resultado no buscado una penuria (o al menos una producción infra-óptima) de este tipo de bien.

Tercero, varios bienes culturales tienen costos tan elevados que sólo pueden ser pagados en el curso de varias generaciones. Esto plantea un tipo especial de dificultad que los economistas llaman un problema de preferencia temporal: ningún empresario tendrá razones para hacer esta inversión —ya que los beneficios a esperar en el correr de una vida no serán suficientemente atractivos— aun si hay muchos individuos interesados en la disponibilidad de ese tipo de bien. Tal es el caso de los grandes museos y bibliotecas.

Estas dificultades hacen pensar en la conveniencia de colocar ciertos bienes y prácticas al abrigo de los vaivenes de los intercambios privados.<sup>4</sup> Los anti-perfeccionistas pueden adherir a esta conclusión, ya que hay una similitud

---

<sup>4</sup> *"El respeto por los mercados privados es una manera importante de respetar la divergencia de concepciones del bien y, en consecuencia, se lo asocia correctamente con la libertad individual. El respeto por los mercados es también un dispositivo de productividad económica, lo que constituye un importante objetivo individual y colectivo. Pero sería erróneo sugerir, como algunos hacen, que los mercados siempre reflejan las elecciones individuales de modo más confiable que la política; o que las decisiones democráticas sólo difieren de las opciones que resultan del consumo a causa de la confusión de los votantes, quienes no se dan cuenta de que ellos mismos pagan los costos de los programas que favorecen; o que el comportamiento electoral sólo refleja la disposición a alcanzar ciertos bienes en la medida en que otros paguen la cuenta"* (SUNSTEIN 1993: 207-08).

estructural entre esta actitud de prudencia democrática y el paternalismo auto-consentido: podemos tomar medidas para evitar la pérdida de ciertos bienes antes de lamentarla, del mismo modo que aceptamos la obligación de usar el cinturón de seguridad en previsión de un eventual momento de debilidad de nuestra atención o de nuestra voluntad.<sup>5</sup>

Ahora, si es verdad que los anti-perfeccionistas pueden adherir a esta conclusión, ¿pueden también ponerla en práctica *mediante procedimientos anti-perfeccionistas*? Esta es una pregunta importante por una razón fácil de entender: si bien es cierto que muchos bienes y prácticas están expuestos a los problemas que acabo de mencionar, no todos ellos nos parecen igualmente merecedores de protección. Muchas formas de arte *kitsch* han desaparecido de nuestras sociedades sin que se levantaran mayores quejas. Lo mismo puede decirse de muchas tradiciones locales que nadie parece extrañar. Por lo tanto, decir que un bien o una práctica corren el riesgo de desaparecer si quedan librados al libre juego de la oferta y la demanda no es un argumento suficiente para afirmar que debe ser protegido. Además es necesario aportar argumentos que muestren que al menos ciertos bienes en peligro merecen protección, aun cuando muchos otros no la merezcan. Este (y no el problema de justificar en términos generales la intervención del estado en los mercados culturales) es el problema crucial que enfrentan los anti-perfeccionistas.

## Tres respuestas anti-perfeccionistas

Intentaré mostrar que los anti-perfeccionistas no cuentan con una solución satisfactoria a este problema. Para eso voy a discutir tres estrategias argumentativas que me parecen particularmente interesantes y bien fundadas. La primera ha sido propuesta por John Rawls y consiste en decir que un estado anti-perfeccionista puede proteger aquellos bienes cuya disponibilidad favorezca las condiciones de ejercicio de las libertades fundamentales o los intereses de los menos favorecidos. La segunda ha sido elaborada por Will Kymlicka y afirma que un estado anti-perfeccionista puede (y debe) proteger aquellos bienes que forman parte de las circunstancias que aseguran a todos los miembros de la sociedad el ejercicio de la libertad de elección. La tercera fue propuesta por Dworkin en su conferencia en el Metropolitan Museum y consiste en decir que un estado anti-perfeccionista puede

---

<sup>5</sup> Sobre este problema clásico ver g. DWORKIN 1979: 90, KLEINIG 1984: 46, SUNSTEIN 1986: 1141, COHEN 1986, SHAPIRO 1988: 564, HARDIN 1993: 158, etcétera.

(y debe) proteger la "diversidad estructural" de la cultura.

Mi propósito es mostrar que estas argumentaciones fracasan por razones que no son de circunstancia sino relativas a las restricciones que han sido aceptadas como punto de partida. Lo que produce el fracaso no es la impericia de los filósofos que las formularon sino lo inadecuado de sus presupuestos anti-perfeccionistas. ¿Quiere esto decir que debemos dar por injustificable toda intervención del estado en los mercados culturales? Más bien quiere decir que, si queremos justificar este tipo de intervención, lo que tenemos que abandonar es el anti-perfeccionismo. Al final del artículo sostendré que esta conclusión no nos obliga a abandonar todo compromiso con la neutralidad del estado ni con el liberalismo político.

## 1. John Rawls: argumentos perfeccionistas y exigencias de justicia

Rawls está lejos de facilitarse las cosas cuando considera este problema. Su respuesta empieza con una afirmación de principio que parece dejar poco espacio a la intervención del estado en los mercados culturales: en una sociedad bien ordenada, *"las perfecciones humanas deben buscarse dentro de los límites del principio de libre asociación. Las personas se unen para fomentar sus intereses culturales y artísticos, del mismo modo que lo hacen para formar comunidades religiosas. No usan el aparato coercitivo del estado para obtener una libertad mayor, o unas porciones distributivas mayores, sobre la base de que sus actividades tienen mayor valor intrínseco. El perfeccionismo es negado como principio político. Entonces, los recursos sociales necesarios para financiar las asociaciones dedicadas a fomentar las artes, las ciencias y la cultura en general deben obtenerse como una justa retribución por los servicios prestados, o por contribuciones voluntarias que los ciudadanos desean hacer, todo ello dentro de un régimen regulado por los dos principios de justicia"* (RAWLS 1971: 328-29, esp. 368).

¿Quiere esto decir que Rawls excluye toda forma de intervención pública en los mercados culturales? No necesariamente. Puede haber razones que lleven al estado a actuar, siempre que no se trate de razones anti-perfeccionistas. Pero, ¿cuáles podrían ser esas razones y qué tipo de intervención podrían justificar? Rawls ha dado dos respuestas a esta pregunta. La primera es de poco interés para nuestra discusión, de modo que me limitaré a describirla brevemente. La segunda me parece mucho más relevante.



## La primera solución de Rawls

La primera respuesta consiste en decir que los ciudadanos pueden servirse de la "rama de intercambio del estado" (*the exchange branch of government*) para resolver "los problemas de aislamiento y de confianza" (RAWLS 1971: 331, esp. 371). La "rama de intercambio" es la agencia que permite al estado desempeñar "actividades independientes de lo que es requerido por la justicia" (RAWLS 1971: 282, esp. 320). Esta rama "trabaja sobre la base del principio de eficiencia" y opera como una corporación "que proporciona bienes y servicios públicos allí donde el mecanismo del mercado deja de funcionar" (RAWLS 1971: 283, esp. 321).

Cuando la disponibilidad de un bien particular es amenazada por, digamos, el problema del *free-rider*, los ciudadanos pueden ponerse de acuerdo en protegerlo por la vía de obligarse mutuamente a pagar un impuesto. De este modo la incertidumbre respecto a la conducta de los demás será eliminada y cada uno tendrá razones para pagar. Por cierto, la eficacia del mecanismo exige que los ciudadanos definan cuáles son los bienes que merecen este tipo de protección. Rawls admite que esta discusión puede incluir la formulación de algunos juicios de valor, pero afirma que el estado no tiene por qué involucrarse con ellos. Simplemente alcanza con establecer como criterio general que la *exchange branch* sólo intervendrá allí donde los costos que deberán afrontarse "sean acordados, si no unánimemente, al menos de modo aproximado" (RAWLS 1971: 282, 331, esp. 321, 371).

Este argumento no es desconocido para los liberales. Su uso ha sido frecuente para justificar la protección de aquellos bienes e instituciones cuya utilidad es independiente de prácticamente toda elección en favor de una concepción comprensiva del bien. Pero, si es verdad que por esta vía se puede justificar en términos anti-perfeccionistas la intervención estatal en favor de la caminería o del alumbrado público, ¿puede justificarse del mismo modo la intervención en favor de la ópera y de los museos de pintura?

Creo que no por la razón siguiente: a diferencia de la caminería y del alumbrado público, la ópera y los museos de pintura no son bienes e instituciones que posean un valor instrumental para (casi) todos los individuos, sino bienes e instituciones que sólo cuentan como objetos de elección para aquellos que les reconocen un valor intrínseco. El hecho de que todos reconozcamos que están expuestos a "los problemas de aislamiento y confianza" no quiere decir que todos aceptemos igualmente que merezcan ser protegidos. Por lo tanto, si es necesario que exista un *quasi*-consenso para que la intervención del estado sea considerada legítima, entonces es muy probable que la ópera y los museos de pintura desaparezcan de la lista de bienes disponibles en la mayor parte de las sociedades liberales.

La primera respuesta de Rawls no constituye entonces una solución a nuestro

problema. La intervención del estado en los mercados culturales no puede ser reducida a un problema de coordinación de esfuerzos por la simple razón de que no existe el *quasi*-consenso exigido para ello. Lo que se trata de saber es si podemos contar con argumentos normativos que nos permitan justificar la intervención del estado en favor de al menos una parte de esos bienes, aun en el caso de que no existan *quasi*-unanimidades.

## La segunda solución de Rawls

La segunda solución propuesta por Rawls consiste en decir que el estado puede aprobar impuestos para subsidiar las universidades, la ópera o los museos de pintura en la medida en que se pueda mostrar: i) que tales actividades promueven "*de manera adecuada los intereses de largo plazo de los menos favorecidos*"; o ii) que estas actividades promueven "*directa o indirectamente las condiciones sociales que protegen las libertades fundamentales*" (RAWLS 1971: 332, esp. 372).

Este criterio implica una distinción entre dos tipos de bienes, prácticas o instituciones que pueden ser sostenidas por el estado.

Por una parte tenemos aquellos bienes, prácticas o instituciones cuya protección puede ser claramente justificada en relación con el principio de la diferencia. Tal es el caso de la investigación científica. Las subvenciones a este tipo de práctica implican una distribución de recursos que favorece sistemáticamente a los científicos ocupados en esas tareas, pero se espera que esta distribución desigual tendrá efectos positivos sobre la salud pública, el medio ambiente o la seguridad nacional. Un estado anti-perfeccionista tendrá entonces razones legítimas para apoyar este tipo de práctica, ya que —al menos en el marco de una sociedad bien ordenada— se supone que estos beneficios alcanzarán también a los menos favorecidos.

Por otra parte están aquellos bienes, prácticas o instituciones cuyos beneficios no pueden ser fácilmente evaluados en función del principio de diferencia. Rawls afirma que al menos una sub-clase de estos bienes puede recibir subvenciones, a saber, aquellos que pueden favorecer las condiciones que hacen posible el ejercicio de las libertades fundamentales para todos los miembros de la sociedad. Este argumento también es conocido por los liberales, quienes para legitimar el financiamiento público se han servido tradicionalmente de instituciones tales como la policía, las cortes de justicia o el ejército (VAN PARIJS 1995: 55). La protección de las libertades fundamentales es un fin legítimo de un estado anti-perfeccionista porque no requiere ningún compromiso con una concepción comprehensiva del bien. Este objetivo puede incluso justificar imposiciones fiscales, ya que se trata de asegurar a todos los miembros de la sociedad las condiciones mínimas que

aseguran el ejercicio de la libertad de elección.

Estos dos criterios tienen sobre el anterior la ventaja de ser auténticas respuestas normativas al problema que estamos discutiendo. Sin embargo, no creo que la ópera, ni los estudios de filosofía medieval, ni los museos de pintura sean capaces de satisfacerlos.

Afirmar que estas instituciones o prácticas van a promover en el largo plazo los intereses de los menos favorecidos parece simplemente irrealista (o al menos inverificable), aun si se da a la expresión "en el largo plazo" un alcance que vaya más allá de la duración de una vida individual.<sup>6</sup> E intentar establecer un lazo entre las condiciones de ejercicio de las libertades fundamentales y las subvenciones a la ópera parece un programa muy incierto, sobre todo si no se precisa el sentido de la frase "condiciones de ejercicio de las libertades fundamentales". En este contexto, es muy poco probable que pueda explicarse mediante medios puramente anti-perfeccionistas por qué la ópera y la pintura merecen el apoyo del estado, en tanto el *hobby* de coleccionar autos deportivos debe ser visto como un gusto dispendioso (BARRY 1989: 356).

¿Debemos concluir que las subvenciones públicas a la ópera, al teatro y a los museos de pintura son sencillamente injustificables a ojos de Rawls? Sacar esta conclusión sería ir demasiado lejos, ya que el propio Rawls no parece dispuesto a aceptarla. O al menos eso parece deducirse de lo que ha dicho posteriormente a propósito de la segunda solución.

## La segunda solución revisitada

A fines de los años ochenta Rawls volvió a trabajar este problema, con el propósito de precisar el alcance de sus dos criterios normativos.<sup>7</sup> La nueva formulación coincide con la anterior en un punto esencial: las únicas prácticas perfeccionistas que pueden ser subvencionadas son aquellas que protegen los

---

<sup>6</sup> Lo que plantearía un problema de justicia entre las generaciones (DWORKIN 1985: 226).

<sup>7</sup> La siguiente discusión se apoya en las ideas que Rawls ha defendido en sus últimos cursos de Harvard, tal como han sido recogidas en RAWLS 1990 (un inédito que ha dado la vuelta al mundo). En general es una mala práctica citar un inédito, pero en este caso creo tener dos buenas razones para hacerlo. En primer lugar, se trata de ideas que Rawls ha defendido públicamente en varios cursos y conferencias. En segundo lugar, comentar esta reformulación va en su propio beneficio, ya que se trata de una argumentación que mejora los resultados de sus intentos anteriores. Y en filosofía siempre conviene discutir con las versiones más fuertes de las ideas a las que nos oponemos.

intereses de los menos favorecidos o aquellas cuyos resultados promueven las condiciones sociales que hacen posible el ejercicio de las libertades fundamentales. Pero ahora se agregan tres especificaciones de importancia:

i) Rawls afirma que los bienes y actividades que satisfacen el primer criterio (favorecer los intereses de los menos aventajados) pueden recibir "grandes sumas" de parte del estado, en tanto los bienes y prácticas que satisfacen el segundo (promover las condiciones sociales que favorecen el ejercicio de las libertades fundamentales) sólo pueden aspirar a "algún apoyo";

ii) Rawls afirma explícitamente que los museos de pintura, la ópera o el teatro no se incluyen entre aquellas que satisfacen el primer criterio;

iii) Rawls precisa el sentido de la expresión "*promover las condiciones sociales que favorecen el ejercicio de las libertades fundamentales*" diciendo que tal es el caso si la disponibilidad de ese bien "*es vital para la cultura política pública, para el sentido que la sociedad tiene de sí misma y de su historia, y para el reconocimiento de sus tradiciones políticas*" (RAWLS 1990: 128).

Esta nueva formulación cierra una puerta a quienes intentan justificar las subvenciones a la ópera o a los museos de pintura, al decir claramente que en estos casos no es posible invocar el interés de los menos favorecidos. Pero al mismo tiempo hace más ancha la otra, al darle una interpretación muy amplia a la expresión "*promover las condiciones sociales que favorecen el ejercicio de las libertades fundamentales*". Ya no hace falta mostrar que la disponibilidad de este tipo de bienes asegura *directamente* el ejercicio de las libertades básicas. Ahora alcanza con mostrar que es una condición para la reproducción de esa cultura pública que hace posible la cooperación entre individuos que defienden diferentes concepciones del bien.

¿Hemos encontrado finalmente un argumento anti-perfeccionista que permita justificar el apoyo a la ópera, la investigación sobre la filosofía de la Edad Media y los museos de pintura? Me temo que no. La nueva argumentación rawlsiana es quizás más plausible que la primera, pero no es menos problemática a la hora de considerar su aplicación.

La reformulación del segundo criterio rawlsiano se funda en un uso ambiguo de la expresión "cultura pública". La mayor parte del tiempo Rawls la utiliza en el sentido de "cultura *política* pública", pero en otros casos hace alusión a algo más amplio que incluye, por ejemplo, "*el sentido que la sociedad tiene de sí misma y de su historia*". Pero, si por "cultura pública" se entiende "cultura *política* pública", hay que admitir que la ópera y los museos de pintura tienen vínculos más bien inciertos con su reproducción. Si a causa de ciertas restricciones presupuestales el gobierno debe reducir drásticamente su apoyo a la actividad artística, nada permite pensar que esto implicará necesariamente (ni aun probablemente) un debilitamiento de la

conciencia cívica de los ciudadanos.<sup>8</sup> Y si, en cambio, la expresión “cultura pública” debe ser entendida en un sentido más amplio, habrá que precisar el modo en que esta cultura podrá favorecer la solidez de un consenso estrictamente político, lo que plantea al menos dos tipos de problemas.

En primer lugar está la dificultad de ponerse de acuerdo acerca del modo en que se establecen los lazos entre cultura política y cultura en sentido amplio. Los miembros de una sociedad liberal llegarán rápidamente a un acuerdo, por ejemplo, acerca de la importancia de compartir un lenguaje y un estilo de argumentación para que se pueda construir lo que Rawls llama un *overlapping consensus*, es decir, el consenso que hace posibles las instituciones políticas. Pero, ¿también hace falta compartir un sentimiento de pertenencia a una misma comunidad histórica o cultural? Los miembros de una sociedad pluralista probablemente no se pondrán de acuerdo sobre este punto. Ciertamente, hay sociedades liberales en las que la componente nacional y la historia común tienen un gran peso. También es verdad que la coexistencia social puede favorecer cierta convergencia de las interpretaciones sobre las tradiciones comunes. Pero estos son hechos empíricos que pueden muy bien no ocurrir, o que pueden ocurrir en sociedades que no tienen nada de liberales.

En segundo lugar, aun si los miembros de una sociedad coinciden en percibirse como miembros de una misma nación o como herederos de una misma cultura, esto no alcanza para que puedan ponerse de acuerdo sobre el catálogo específico de bienes y de prácticas cuya disponibilidad permitirá reproducir ese vínculo. Tal vez se pueda justificar por este camino la protección a una lengua común, pero —salvo en ciertas sociedades muy específicas, como la romana o la florentina— difícilmente podamos justificar de este modo la protección a la pintura del Renacimiento. ¿Cómo, en efecto, llegar a este resultado en un espacio público como el rawlsiano, que no admite ningún juicio sobre el valor intrínseco de los bienes y prácticas a proteger y que sólo involucra nuestra identidad pública (RAWLS 1993: 30ss.)?

Tenemos entonces buenas razones para ser escépticos frente a esta reformulación del segundo criterio rawlsiano. Nuestras diferencias de opinión a propósito del bien individual, del sentido de la historia común y de los bienes que merecen ser protegidos son demasiado profundas como para ser resueltas

---

<sup>8</sup> El papel de la prensa como sostén de la cultura política es, en cambio, mucho más evidente a este respecto, lo que podría justificar el reconocimiento de ciertos derechos específicos. Si esto es exacto, entonces Rawls estaría en condiciones —contra la opinión de Raz— de justificar el status privilegiado de la prensa mediante argumentos puramente anti-perfeccionistas. Ver RAZ 1986: 253.

mediante argumentos puramente políticos. En esas condiciones es probable que, al ser consultados sobre los bienes y prácticas a proteger, los miembros de una sociedad bien ordenada se limiten a manifestar sus preferencias en tanto consumidores. Esto hace mucho más probable que el estado financie la construcción de estadios de fútbol a que proteja el desarrollo del canto coral. Este resultado deberá ser interpretado como un costo inevitable del buen funcionamiento de las instituciones.

¿Hay alguna manera de escapar a esta conclusión sin romper con el anti-perfeccionismo? Rawls no parece estar en condiciones de dar una respuesta afirmativa a esta pregunta. Su intento de desarrollar una justificación estrictamente política de las prácticas perfeccionistas lo ha llevado a quedar atrapado entre su adhesión al anti-perfeccionismo y su sensibilidad favorable al desarrollo de la cultura y de las artes. Sin embargo, esto no nos autoriza a concluir que no es posible desarrollar una justificación anti-perfeccionista de este tipo. Simplemente nos obliga a dirigir la mirada hacia otros filósofos que han ensayado estrategias alternativas.

## **2. Will Kymlicka y las circunstancias de elección**

La apelación a la base cultural del consenso que hace posible las instituciones políticas no alcanza para construir un acuerdo sobre los bienes que merecen ser protegidos. No alcanza, al menos, en el marco de una discusión pública en la que: i) no es posible apelar a juicios sobre el valor intrínseco de los bienes a proteger; y ii) no es posible utilizar argumentos que refieran a nuestra vida moral privada. ¿Cómo es posible encontrar una salida a este bloqueo?

Will Kymlicka intenta hacerlo por la vía de dejar en suspenso *ii*, es decir, por la vía de reintroducir en el debate público algunos argumentos que conciernen nuestras experiencias en tanto agentes morales privados. Esto no implica ninguna ruptura con el anti-perfeccionismo, ya que Kymlicka sigue afirmando la pertinencia de *i*. Hablar de nuestra experiencia moral privada no nos obliga a hacer juicios sobre el valor intrínseco de los bienes y prácticas que preferimos. Nos obliga, simplemente, a hablar de las circunstancias que hacen posibles nuestras elecciones.

### **La elección contextualizada**

Las diferencias entre los individuos son frecuentemente el resultado de sus elecciones. Yo puedo ser más pobre que mi vecino, aun si en el punto de partida

contábamos con dotaciones de recursos semejantes, porque decidí utilizar los míos para permitirme jugar al tenis varias horas por día mientras él los utilizó para lanzarse a la producción de manzanas. En esas condiciones, si exijo el apoyo del estado para conservar mi modo de vida estaré exigiendo la subvención de un gusto dispendioso (KYMICKA 1989: 38). Sin embargo, hay diferencias entre los individuos que no resultan de sus elecciones: "*Nadie elige la clase o la raza en la que va a nacer, ni los talentos de los que va a estar dotado, y nadie merece quedar en desventaja por estos hechos*" (KYMICKA 1989: 186). Compensar este tipo de diferencia puede implicar costos muy altos, pero en ningún caso la situación puede compararse a la de financiar un gusto caro.<sup>9</sup> Somos responsables de nuestras elecciones pero no somos responsables de nuestras circunstancias.

Un ejemplo evidente de circunstancias desventajosas es el de los *handicaps* físicos o mentales. El hecho mismo de no haber elegido esos *handicaps* es lo que justifica las compensaciones. Pero, dice Kymlicka, las circunstancias no se reducen a este tipo de limitación natural. Consideren el caso de una minoría cultural cuyo estilo de vida requiere que un territorio salvaje sea excluido de todo proyecto de explotación o desarrollo (KYMICKA 1989: 187). ¿Cómo debe considerarse esta pretensión? ¿La preservación de ese territorio forma parte de una circunstancia muy particular o debe ser considerada como un gusto similar al de jugar al tenis en lugar de trabajar?

Kymlicka afirma que la adhesión al anti-perfeccionismo no impide justificar la legitimidad de este reclamo. Es posible argumentar que el hecho de haber nacido en el seno de una minoría cultural no es el resultado de una elección. A continuación se puede mostrar que el modo de vida de quienes pertenecen a esa minoría cultural es vulnerable a las decisiones de la mayoría, mientras que la afirmación contraria no es cierta. Y finalmente se puede sostener que, en consecuencia, los miembros de la minoría cultural se ven obligados a "*gastar sus recursos en asegurar la pertenencia cultural que da sentido a sus vidas, cosa que los miembros de la cultura mayoritaria tienen asegurado sin costo*". Todo esto permite concluir que "*más que subvencionar o privilegiar sus elecciones, las medidas especiales exigidas por los aborígenes sirven para corregir una ventaja que los no aborígenes tienen desde antes de que nadie haya hecho una elección*" (KYMICKA 1989: 189).

Esta argumentación es perfectamente anti-perfeccionista. No dice, por ejemplo, que la vida comunitaria de los aborígenes sea preferible a la vida individualista de los miembros de la mayoría moral. Tampoco dice que los miembros de la minoría cultural sean intrínsecamente mejores que los de la mayoría, ni viceversa. Más bien afirma que, desde el punto de vista de la teoría de la justicia que

---

<sup>9</sup> Sobre este problema ver también BARRY 1991.

Kymlicka defiende (una teoría de la justicia como igualdad de recursos), la situación de partida de los aborígenes es injusta independientemente de cuáles sean sus opciones.

La defensa de los derechos de las minorías culturales desarrollada por Kymlicka es apasionante pero no es mi tema aquí. Lo que me interesa es la noción misma de circunstancia de elección. Estas circunstancias no son ellas mismas objeto de una elección sino condiciones que hacen que el acto de elegir tenga sentido para nosotros. Esta no es, por supuesto, una necesidad exclusiva de las minorías culturales sino también de las mayorías. Más radicalmente, es el ejercicio mismo de la libertad de elección el que se vuelve ininteligible si no contamos con un contexto que dé sentido a las diferentes opciones. Por ejemplo, la elección entre diferentes soluciones arquitectónicas sólo tiene sentido si tenemos acceso a un patrimonio urbano capaz de: i) ofrecernos alternativas suficientemente variadas, y ii) ofrecernos criterios de evaluación y tradiciones de interpretación contra las cuales contrastar toda proposición innovadora. De este modo, si podemos mostrar que el funcionamiento normal del mercado conduce a un empobrecimiento del contexto cultural que hace posible el ejercicio de la libertad de elección, entonces habremos encontrado un argumento anti-perfeccionista para legitimar la intervención del estado. La conservación (incluso el enriquecimiento) de este contexto cultural es un objetivo sobre el que podemos ponernos de acuerdo aun cuando discrepemos a propósito de toda elección particular (KYMICKA 1990: 217).

Esta argumentación parece más adecuada que la de Rawls porque proporciona una respuesta precisa a la cuestión de los lazos entre cultura y política. Esta respuesta está fundada en una experiencia que podemos hacer en nuestra vida *qua* ciudadanos pero que sobre todo hacemos en nuestra vida *qua* agentes morales privados: para hacer elecciones con sentido necesitamos opciones con sentido, y para disponer de opciones con sentido necesitamos de un contexto cultural suficientemente rico y variado como para que cada individuo o comunidad puedan vivir inteligiblemente su vida moral.

Pero esta respuesta tropieza con dos dificultades.

En primer lugar, antes de justificar la protección de un bien específico, un estado anti-perfeccionista debe decidir qué va a considerar como una circunstancia de elección. Y el problema es que no resulta nada fácil establecer límites en este terreno. ¿La sobrevivencia de las pequeñas explotaciones agrícolas debe ser considerada parte de las circunstancias de quienes han nacido en hogares de agricultores? ¿La sobrevivencia de la pesca artesanal debe ser considerada parte de las circunstancias de quienes nacieron en una familia de pescadores? La respuesta a este tipo de pregunta es relativamente clara cuando se trata de minorías culturales muy alejadas de los modelos predominantes, pero se vuelve menos evidente cuando consideramos situaciones más corrientes.



En segundo lugar (y suponiendo que el primer problema haya sido resuelto) debemos todavía decidir qué bienes y prácticas vamos a apoyar para proteger las circunstancias de elección. Supongamos que nos hemos puesto de acuerdo en considerar la riqueza del patrimonio urbano como parte de nuestra circunstancia. ¿Cómo decidir en una discusión pública qué edificios van a ser considerados parte importante de este patrimonio? Una respuesta a esta pregunta es necesaria para poner en marcha una política de protección del patrimonio urbano, pero cualquier respuesta que demos implica una discriminación entre bienes diferentes. ¿Cómo realizar esta discriminación sin involucrarnos en juicios de valor?

Kymlicka cree poder escapar a estas dificultades. Evidentemente tenemos necesidad de algunos juicios de valor, pero estos juicios no tienen por qué ser realizados por funcionarios del estado. Para proteger las circunstancias de elección, las autoridades públicas deben limitarse a alentar las prácticas perfeccionistas a nivel de la sociedad. La oposición no se plantea entre perfeccionismo y anti-perfeccionismo, sino más bien *"entre perfeccionismo social y perfeccionismo estatal"*, es decir entre una búsqueda del bien esencialmente realizada a nivel de la sociedad y una búsqueda del bien que tiene al estado como protagonista (KYMICKA 1990: 219). Kymlicka prefiere la primera opción. Pero, ¿cómo puede el estado alentar el perfeccionismo social sin realizar él mismo juicios de valor? Para responder a esta pregunta Kymlicka recurre a las ideas que Dworkin defendió en el Metropolitan Museum aquella tarde de primavera de 1984. La solidez de su posición depende entonces de la solidez de las ideas del propio Dworkin.

### 3. Dworkin y la riqueza de la estructura cultural

¿Cómo proteger las circunstancias de elección sin formular juicios de valor? ¿Cómo identificar los bienes y prácticas que es necesario subvencionar para proteger esas circunstancias? Dworkin piensa que se puede contestar la primera pregunta sin contestar la segunda: lo que hay que proteger no es un catálogo de bienes y prácticas específico sino la riqueza de la estructura cultural.

La estructura cultural de una sociedad, dice Dworkin, está conformada por el conjunto de las *"posibilidades u oportunidades de valor"* que están al alcance de la gente (DWORKIN 1985: 229). Dworkin no ha dado una definición explícita de esta expresión, pero lo que dice alcanza para precisar razonablemente su sentido.

Las *"posibilidades u oportunidades de valor"* presentes en una sociedad no dependen de la cantidad de objetos de elección que estén disponibles sino de la variedad de criterios de elección que puedan ser aplicados. Si tengo en mi bolsillo diez piedras semejantes, unas blancas y otras negras, el único criterio de elección

que puedo emplear es el color. Desde el punto de vista de los criterios de elección, es indiferente que tenga diez piedras o que tenga cien. Pero si además de las diez piedras tengo algunos pedazos de madera (unos blancos y otros negros) entonces puedo utilizar dos criterios de elección diferentes.

Cuando la cultura de una sociedad nos ofrece una multiplicidad de objetos de elección que pueden ser elegidos en función de numerosos criterios, entonces nos ofrece una variedad de "*posibilidades u oportunidades de valor*". En esta variedad consiste la riqueza de la estructura cultural (DWORKIN 1985: 230). Tomemos una vez más el caso del patrimonio urbano: la riqueza de este patrimonio no depende exclusivamente del número de edificios que han sido construidos. Depende más bien de algunos factores complejos como los materiales y recursos tecnológicos empleados, las relaciones entre estética y funcionalidad o la relación con el ambiente. La riqueza de la estructura cultural de la sociedad se parece así a lo que solemos llamar "la riqueza de una lengua". Una lengua es en general más rica que otra si ofrece oportunidades de expresión más variadas y más complejas. Y esto no depende solamente de la riqueza lexicográfica (de la cantidad de palabras que aparecen en el diccionario) sino también de su capacidad de jugar con los sonidos, de la posibilidad de distinguir entre diferentes niveles de discurso, de la plasticidad de su gramática, etcétera.

Dworkin afirma que la gente está en una mejor situación cuando, siendo las demás condiciones las mismas, su cultura ofrece más posibilidades u oportunidades de valor. Esto es así porque la riqueza estructural de la cultura favorece la búsqueda del bien llevada adelante por cada individuo (DWORKIN 1985: 232). Este argumento alcanza, dice Dworkin, para justificar las intervenciones del estado que apunten a proteger (o a aumentar) la riqueza de la estructura cultural, al menos en la medida en que lo haga sin formular juicios de valor sobre lo que merece ser elegido.<sup>10</sup>

### **La riqueza estructural como responsabilidad social**

Suponiendo que esta argumentación general sea correcta, ¿cómo justificar a partir de ella las subvenciones a las investigaciones sobre la filosofía de la Edad Media, a las bibliotecas públicas o a la ópera? La respuesta de Dworkin consiste en decir que un estado anti-perfeccionista no está obligado a desarrollar estas

---

<sup>10</sup> Para mayor simplicidad sigo aquí la argumentación de Dworkin, aunque él no es el único en defender este punto de vista. Ver por ejemplo SADURSKI 1990: 128-130 y STEWART 1983.

justificaciones específicas. Lo único que tiene que hacer es aceptar un hecho de sociología de la cultura, a saber, que la riqueza de la estructura cultural depende *también* de la riqueza de lo que se suele llamar la "alta cultura", es decir, de ese tipo de manifestación cultural sofisticada de la cual la ópera o la gran tradición literaria constituyen los ejemplos clásicos.

Volvamos al caso de la lengua. La riqueza expresiva de una lengua depende entre otras cosas de la riqueza de sus tradiciones artísticas. Por un lado, el lenguaje ordinario se beneficia de una serie de referencias comunes que funcionan como acumulaciones de sentido.<sup>11</sup> Por otro lado, el arte permite valorizar y desarrollar ciertos recursos del lenguaje al poner de manifiesto su valor estético.<sup>12</sup> Todo esto implica que, por caminos más bien oscuros, lo que ocurre a nivel de la alta cultura tiene efectos benéficos sobre el conjunto de la vida cultural.<sup>13</sup> Una sociedad con una vida artística más intensa será entonces una sociedad con una estructura cultural más rica, y esto va en beneficio (aunque por vías difíciles de determinar) de todos los miembros de la sociedad.

No tengo necesidad de examinar aquí la teoría estética que sostiene estas afirmaciones. Lo que me interesa es la forma general de la argumentación, y ésta consiste en decir que: i) una estructura cultural más rica es preferible a una estructura cultural más pobre, y esto independientemente de las ideas del bien a las que adhiere cada individuo; ii) la protección de la estructura cultural puede entonces ser vista como una responsabilidad social; y iii) esto autoriza al estado anti-perfeccionista a financiar las actividades perfeccionistas que agreguen riqueza a la estructura cultural, entre las cuales se cuentan aquellas que identificamos con la alta cultura.

Dworkin afirma que esta argumentación alcanza para justificar ciertas formas de subvención a las actividades culturales, aun cuando no justifique muchas otras prácticas sumamente corrientes. Permítaseme decir por qué.

Si el estado sólo tiene legitimidad para favorecer la riqueza de la estructura cultural, su intervención debe intentar asegurar de manera general la diversidad y la novedad en lugar de sostener algunas manifestaciones de excelencia específicas. Para ello, dice Dworkin, alcanza con: i) estimular las donaciones privadas a las

---

<sup>11</sup> "El vocabulario corriente de nuestra comunidad está saturado de referencias específicas a *Edipo*, *Hamlet*, *Carmen*" (DWORKIN 1985: 225).

<sup>12</sup> "Supongan que nadie hubiera encontrado nada de valor en la invención narrativa, es decir, en el relato. Nuestro lenguaje no tendría la complejidad de recursos que posee para distinguir entre una historia y una mentira" (DWORKIN 1985: 231)

<sup>13</sup> Dworkin admite que la afirmación contraria también es cierta (la cultura popular enriquece la alta cultura), pero este punto no es relevante para la presente discusión.

instituciones culturales, independientemente de cuál sea su destino, ii) reorientar los flujos de apoyo privado, de manera de estimular la diversidad y el carácter innovador de la cultura, y iii) contribuir al financiamiento de aquellas actividades que no pueden subsistir exclusivamente gracias a los apoyos privados<sup>14</sup> Estas restricciones relativas a las modalidades de apoyo que se consideran legítimas son el reflejo de una restricción a nivel de los argumentos que el estado puede invocar para justificar su intervención: no puede proteger las actividades culturales diciendo que son más dignas de apoyo que otras, pero puede hacerlo en tanto esas actividades contribuyan a maximizar la riqueza de la estructura cultural de la sociedad.

Esta respuesta nos lleva mucho más allá del punto al que habíamos llegado precedentemente. Por una parte se acepta de manera explícita, como una cuestión de principio, que la protección de las prácticas perfeccionistas no es exclusivamente el asunto de los individuos y de las asociaciones privadas de individuos sino una tarea social a la que el estado debe contribuir. La intervención pública no queda condenada a ocupar los márgenes de un terreno fundamentalmente ocupado por la iniciativa privada, aun si los medios a utilizar son esencialmente indirectos. Por otra parte, esta argumentación llega a identificar ciertos procedimientos de protección a la estructura cultural que no implican ningún juicio sobre el valor intrínseco de los bienes y prácticas a sostener. Estos procedimientos envían a un segundo plano la cuestión siempre problemática acerca de qué circunstancias de elección o qué bienes específicos deben ser protegidos. ¿Hemos encontrado finalmente una justificación anti-perfeccionista de las intervenciones públicas sobre los mercados culturales? Lamentablemente, en este punto no puedo ser tan optimista como Dworkin.

---

<sup>14</sup> "El financiamiento estatal está diseñado para proteger la estructura más que para promover cualquier componente particular de la estructura en un momento dado. El criterio orientador del subsidio estatal debe pues ser el siguiente propósito: debe atender a la diversidad y a la calidad innovadora de la cultura en su conjunto más que a (lo que los responsables públicos tomen por) la excelencia en manifestaciones particulares de esa cultura. El resto es estrategia y tácticas: máximas y reglas prácticas formuladas para ser ignoradas. En general, la ayuda debe ser dada bajo la forma de subsidios indiscriminados tales como exoneraciones fiscales para donaciones a instituciones culturales, en lugar de subsidios específicos a instituciones particulares (aunque no cuando las donaciones privadas actúen contra y no a favor de la diversidad y la innovación). Si se debe discriminar, las discriminaciones deben favorecer las formas de arte que son demasiado caras para ser exclusivamente sostenidas por transacciones privadas, de mercado" (DWORKIN 1985: 233).

## Problemas prácticos, insuficiencia teórica

Dicha en dos palabras, mi objeción a la solución dworkiniana es que no puede ser aplicada a menos que el estado desarrolle una especie de "perfeccionismo oculto". Esto se hace evidente cuando atendemos a una serie de problemas de aplicación que reflejan una insuficiencia teórica profunda.

Veamos primero los problemas de aplicación. Los aportes voluntarios a las actividades culturales pueden contribuir grandemente a la protección de la estructura cultural, especialmente en aquellas sociedades en las que estas prácticas forman parte de las tradiciones cívicas. El estímulo público a los aportes privados es una estrategia digna de consideración. Pero no hay ninguna sociedad en la que las donaciones privadas estén cerca de bastar por sí mismas. El funcionamiento de un sistema universitario a escala nacional, el acondicionamiento del paisaje urbano o la compra sistemática de pinturas del Renacimiento son difícilmente financiables gracias al apoyo exclusivo de los agentes privados. Por otra parte, las fluctuaciones de este tipo de apoyo no pueden asegurar en todo momento la continuidad de aquellas prácticas que exigen una gran estabilidad a lo largo del tiempo. Tal es el caso de ciertas formas de investigación científica.

Por lo tanto, aun si el estado puede estimular de manera deliberada las donaciones privadas, de todas maneras se verá obligado a considerar ciertas formas de apoyo directo. Y esto lo obliga a contestar una pregunta incómoda: ¿qué bienes y prácticas va a dejar desaparecer en el caso de que el apoyo privado se vuelva insuficiente? Dworkin propone dos criterios generales para resolver este problema: el estado debe a) concentrarse en las actividades cuyo costo está claramente fuera del alcance de la iniciativa privada y b) atender a la variedad y a la capacidad de innovación más bien que al valor intrínseco de los bienes a proteger. Pero esta respuesta me parece insuficiente.

En efecto, los criterios de Dworkin no tienen en cuenta que los ciudadanos no reclaman solamente que el estado compre caro y variado sino también que compre bien, es decir, que compre o financie aquellos bienes cuya disponibilidad aumente efectivamente la riqueza de la estructura cultural. Hasta cierto punto este problema puede ser resuelto por la vía de apelar al juicio experto: los responsables públicos pueden consultar diferentes especialistas para identificar aquellas colecciones de pintura, aquellos conjuntos arquitectónicos, aquellas características del paisaje que merecen ser protegidas. Pero hay muchas cuestiones que no pueden ser resueltas de este modo, a saber, aquellas que son comúnmente llamadas "de política cultural": ¿qué debe favorecer el estado para aumentar la riqueza de la estructura cultural?: ¿la consolidación de la identidad o el acceso al cosmopolitismo?, ¿la tradición o la novedad?, ¿lo que es probado y sólido o lo que es marginal y débil? Estas preguntas no aceptan respuestas puramente expertas. Sólo aceptan

respuestas fundadas en apreciaciones muy complejas y controvertidas a propósito de las tradiciones culturales de cada sociedad. Eso explica por qué estas preguntas recibirán respuestas muy diferentes según sean formuladas en Berlín, Nueva York, San Pablo o Tokio.

Decir que el estado debe limitarse a favorecer la diversidad no alcanza para escapar al problema. Como el propio Dworkin ha afirmado, lo que merece ser sostenido no es cualquier tipo de diversidad sino la diversidad estructural. Y "diversidad estructural" significa: un mayor espectro de posibilidades u oportunidades de valor. Ahora, al menos en un contexto de escasez de recursos, este fin no se alcanza por la simple vía de asegurar una mayor elección entre bienes y prácticas, sino una mayor elección entre bienes y prácticas portadoras de valor cultural. Y la diferencia entre estas dos nociones puede enfrentarnos a situaciones difíciles de resolver. Imaginen, por ejemplo, un individuo que deja a su muerte una importante cantidad de dinero destinada a montar un museo que glorifique la historia de su propia empresa. ¿Tiene efectivamente este museo la capacidad de acrecentar la riqueza de la estructura cultural? ¿Vamos a aplicar exoneraciones fiscales a esta donación? ¿O vamos más bien a considerarla como una última inversión publicitaria?

Estas dificultades de aplicación ponen en evidencia un problema teórico importante. Las ideas de Dworkin serían perfectamente satisfactorias si viviéramos en una sociedad en la que hubiera un consenso a propósito del tipo de actividad que acrecienta la riqueza de la estructura cultural, o si viviéramos en un mundo en el que hubiera una superabundancia de recursos en relación con las actividades que solicitan apoyo. Pero como ninguna de estas condiciones se cumple, tenemos necesidad de una definición capaz de precisar el sentido de la expresión: "*bien o práctica que acrecienta la riqueza de la estructura cultural*". Sin una definición de este tipo el estado tendrá dificultades aun para estimular los subsidios privados a la actividad artística, ya que —como lo muestra el ejemplo del magnate que quiere hacer un museo a la gloria de su propia empresa— en muchos casos no podrá decidir si se encuentra o no ante una de estas iniciativas.

Esta definición no puede, una vez más, ser proporcionada por los especialistas. Ellos pueden decirnos si una obra o una práctica son un buen exponente de una tradición de excelencia, pero no pueden decirnos si la protección de esa tradición agrega algo importante a la estructura cultural de *nuestra* sociedad. Esta segunda cuestión siempre puede ser objeto de un desacuerdo razonable entre los ciudadanos. Algunos propondrán apoyar las disciplinas más directamente ligadas a la historia y a la identidad de la sociedad. Otros preferirán estimular las manifestaciones artísticas marginales que proporcionan nuevas ideas y medios de expresión. Otros todavía sugerirán que hay que sostener aquellos bienes y prácticas que responden a los criterios de excelencia más universales. Estas discusiones son

inagotables, pero su propia existencia confirma que la riqueza de la estructura cultural no es simplemente una cuestión de *cantidad de opciones*. Al menos en un contexto de escasez de recursos, no se trata simplemente de ampliar el espectro de bienes culturales disponibles en una sociedad, sino de pronunciarse sobre el *tipo de diversidad* que hay que generar. Y responder a esta pregunta implica atender al valor intrínseco de lo que se propone proteger.

Esta dificultad vuelve a encontrarse en todos quienes aspiran a favorecer la diversidad cultural sin romper con el anti-perfeccionismo. Wojciech Sadurski, por ejemplo, sugiere que *"el financiamiento estatal a la ópera en lugar de al fútbol no es justificado basándose en la preferencia oficial por el valor estético de la ópera en relación con el fútbol, sino basándose en 1) hacer que la opción entre la ópera y el fútbol tenga sentido (preservando la vitalidad de la ópera) y 2) hacer que esta opción tenga sentido para todos en una base de cierta igualdad (manteniendo precios bajos para las entradas de ópera)"* (SADURSKI 1990: 130). Este argumento tiene su fuerza, pero todo el problema consiste en saber por qué favorecer la elección entre la ópera y el fútbol y no, por ejemplo, entre el fútbol y las carreras de auto.

Las argumentaciones como la que propone Dworkin no parecen entonces llevarnos hacia un estado anti-perfeccionista sino hacia un estado que acepta al menos un tipo de juicios de valor: aquellos que no versan sobre las cualidades intrínsecas de las personas ni de sus concepciones del bien, sino sobre las cualidades intrínsecas de los bienes y prácticas particulares. ¿Implica esto que un estado no puede subvencionar el arte a menos que renuncie a la neutralidad? No necesariamente. Pero para evitar esta conclusión hay que modificar la definición de la neutralidad que es aceptada por los anti-perfeccionistas.

## Conclusión

Al comienzo de este artículo definí el anti-perfeccionismo como la doctrina que afirma que un estado neutro debe mantenerse insensible a todo juicio sobre el valor intrínseco de las personas, de las concepciones del bien y de los bienes y prácticas particulares que pueden ser objeto de nuestras elecciones. En la sección precedente discutí tres argumentaciones anti-perfeccionistas que intentan justificar la intervención del estado sobre los mercados culturales y en los tres casos llegué a la conclusión de que son insuficientes. Por supuesto, la discusión de tres ejemplos particulares no es en sí misma una base suficiente para sacar conclusiones generales a propósito del anti-perfeccionismo, pero lo que me interesa subrayar es que estos tres intentos fracasan por la misma razón: la incapacidad de establecer un vínculo satisfactorio entre los argumentos generales que justifican la

intervención del estado en los mercados culturales y las prácticas concretas que intentan asegurar la disponibilidad de un espectro suficientemente amplio de bienes, prácticas e instituciones.

Creo que este vínculo sólo se puede establecer si se acepta que el estado sea sensible a ciertos juicios sobre el valor intrínseco de los bienes y prácticas que pueden ser objetos de nuestras elecciones. Y creo además que esta conclusión no nos obliga a romper con el principio de neutralidad. En otras palabras, creo que un estado puede mantenerse insensible a los juicios sobre el valor intrínseco de las personas y las concepciones del bien que éstas eligen, sin por eso volverse insensible a los juicios sobre los bienes y prácticas particulares. Permítaseme llamar "perfeccionista modesta" a esta concepción alternativa de la neutralidad. Este artículo no es el lugar para presentar argumentos en su favor pero sí para insinuar su pertinencia.<sup>15</sup> Si queremos que un estado liberal pueda subvencionar el arte y al mismo tiempo mantenerse coherente a nivel de los principios, creo que es justamente en esta dirección en la que debemos avanzar.

## Referencias bibliográficas

BARRY, B. 1989. *Theories of Justice*. Hemel-Hempstead, Harvester-Wheatsheaf.

— 1991: "Chance, Choice, and Justice", en B. BARRY: *Liberty and Justice. Essays in Political Theory (2)*. Oxford, Clarendon Press, pp. 142—58.

BLACK, S. 1992: "Revisionist Liberalism and the Decline of Culture". *Ethics* 102, 244—67.

COHEN, E. 1986: "Paternalism That Does Not Restrict Individuality: Criteria and Applications". *Social Theory and Practice* 12/3, 309—35.

DA SILVEIRA, P. 1996: "Deux conceptions de la neutralité de l'État". *Philosophiques* (Montreal, octubre 1996).

DWORKIN, G. 1979: "Paternalism", en Peter Laslett & James Fishkin (eds.): *Philosophy, Politics and Society (Fifth Series)* pp. 78—96. Oxford, Basil Blackwell.

DWORKIN, R. 1978: "Liberalism", en S. Hampshire (ed.): *Public and Private Morality*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 113—43.

— 1985: *A Matter of Principle*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

---

<sup>15</sup> Presenté mi idea de un perfeccionismo modesto en DA SILVEIRA 1996.



HARDIN, R. 1993: "Public Choice versus Democracy", en David Copp et al.: *The Idea of Democracy*. Cambridge & Nueva York, Cambridge University Press, pp. 157-72.

KLEINIG, J. 1984: *Paternalism*. Totowa, New Jersey, Rowman & Allanheld.

KYMLICKA, W. 1989. *Liberalism, Community, and Culture*. Oxford, Clarendon Press.

— 1990: *Contemporary Political Philosophy*. Oxford, Oxford University Press.

RAWLS, J. 1971: *A Theory of Justice*. Oxford, Oxford University Press.

— 1990: "Justice as Fairness: A Restatement". Notas de curso de Harvard, inédito.

— 1993: *Political Liberalism*. Nueva York, Columbia University Press.

RAZ, J. 1986: *The Morality of Freedom*. Oxford, Clarendon Press.

SADURSKI, W. 1990. *Moral Pluralism and Legal Neutrality*. Dordrecht, Boston & Londres, Kluwer Academic Publishers.

SHAPIRO, D. 1988: "Courts, Legislatures, and Paternalism". *Virginia Law Review* 74/3, 519-75.

STEWART, R. 1983: "Regulation in a Liberal State: The Role of Non-Commodity Values". *Yale Law Journal* 92, 1537-70.

SUNSTEIN, C. R. 1986: "Legal Interference With Private Preferences". *The University of Chicago Law Review* 53/4, 1129-75.

— 1993: Democracy and Shifting Preferences. In David Copp *et al.* (eds.), *The Idea of Democracy*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 196-230.

TAYLOR, C. 1985: "Atomism", en *Philosophical Papers* vol. II. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 187-210.

VAN PARIJS, P. 1995: *Real Freedom for All*. Oxford, Oxford University Press.

## Resumen

¿Es posible justificar el financiamiento de las artes por parte del estado? ¿Lo es en particular si aceptamos que el Estado no debe comprometerse con ninguna de las concepciones del bien preferidas por los individuos? El artículo discute tres posibles estrategias para dar una respuesta positiva a estas preguntas y concluye que ninguna de ellas es satisfactoria. A partir de allí se argumenta que, si se pretende justificar el financiamiento público de las artes, debe debilitarse la adhesión al anti-perfeccionismo que muchos ven como característica distintiva del estado liberal.

*7 apuntes para un debate inaugural sobre el ser nacional y los medios*

# **Pasiones mediáticas en la era de la integración desintegradora\***

*por Fernando Andacht*

**G**randes cambios sociales están ocurriendo en Uruguay. El más visible es el reciente tratado del Mercosur (Mercado Común del Sur), en virtud del cual el pequeño país sudamericano se convierte en parte de una vasta región compuesta por Argentina, Brasil y Paraguay, según la modalidad del Mercado Común Europeo. Otros cambios relevantes, de los que voy a ocuparme en mi trabajo, ocurren a nivel microsocia y llegan a través de los medios masivos, tal como sucede en el resto del mundo occidental. Mi objetivo consiste en analizar algunos de los efectos específicos de tales cambios

## **El autor**

MA en Lingüística General.  
Profesor de Semiótica en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Católica y en el Centro de Diseño Industrial.

---

\* Intervención para el coloquio "Medios masivos, sociedad y cambio en Alemania y Uruguay", organizado por el Instituto Goethe, la Universidad de la República y la Universidad Católica, realizado en Montevideo los días 8, 9 y 10 de noviembre de 1995.

en el Uruguay actual, y hacerlo desde la perspectiva de la teoría sociosemiótica, cuya base la constituyen los escritos de C. S. Peirce.

Una sociedad tempranamente moderna e iluminista, Uruguay intenta ahora suavizar y aun minimizar el impacto de una potente transformación de sus prácticas y creencias más arraigadas. Este modo "amortiguador" de funcionamiento (*buffer*) ha caracterizado al país desde su fundación independiente en el siglo XIX. Algunos especialistas sostienen que la misma existencia de este país latinoamericano es el fruto de la diplomacia británica, un modo de mantener cierta vigilancia sobre los dos gigantes de la región, Argentina y Brasil. En tal arreglo geopolítico podemos rastrear algunos de sus más poderosos mitos modernos, en especial el llamado mito mesocrático. Carlos Real de Azúa, un brillante pensador uruguayo, propone este término en su obra *El impulso y su freno* (1964). La mesocracia es la hegemonía cultural de una clase media cuyo poder no es ni primordial ni exclusivamente de índole económica. Por el contrario, dicha supremacía debe entenderse de un modo vago e ideológico, ya que atraviesa toda la trama cultural, más allá de indicadores "duros" como el ingreso per cápita. Si definimos el mito como un conjunto de creencias que legitiman o justifican alguna práctica social, pero que no necesita a su vez de justificación alguna, por ser de muy alta plausibilidad, entonces podemos hablar de un "mito de medianía" en el Uruguay moderno.

El cambio o influencia cultural que me ocupa específicamente, es decir, el impacto masivo de la televisión regional que llega cada día en horarios centrales televisivos, ocurre desde hace ya mucho tiempo, casi el mismo que posee la historia de la televisión en Uruguay. Sin embargo, hoy aquello que constituía una práctica informal recibida e indiscutida, ha recibido un aval formal, el mayor posible desde el punto de vista mítico nacional: la bendición laica de su Estado, la legitimidad a través de la política suprapartidaria. Ninguna de las fuerzas que están hoy en el poder se opone al Mercosur. La política ha acompañado así un gesto que ya era moneda corriente entre las personas comunes: el sintonizar con preferencia la programación de los vecinos argentinos y brasileños en los canales privados de la televisión nacional. Tres palabras o conceptos inquietantes se dan cita en esta última afirmación: el vecino regional, lo privado, lo nacional. Creo que en esta tríada de términos puede resumirse el origen de buena parte de la ansiedad nacional, la muy mentada y más publicada aún crisis de la identidad uruguaya. Voy a intentar analizar estos tres componentes discursivos semióticamente a través de instancias concretas, en busca de la comprensión de algo que es central en el pensamiento contemporáneo de la ex Suiza de América. Para presentar el problema tomaré ejemplos de la televisión local que funcionan, más allá de la voluntad expresa de sus emisores, como interpretantes de los signos no nacionales que llegan a través de la televisión local. El interpretante es aquel signo que traduce o desarrolla, para hacer posible la comprensión, otro signo que funciona como expresión de algo

llamado su objeto, que lo representa de algún modo. Si el ser de todo signo es el dar a entender algo que trasciende el mero reconocimiento de aquel, entonces es en el ámbito siempre creciente de los interpretantes donde debemos explorar para entender qué está ocurriendo en ese lugar del mundo social.

Intentaré demostrar la existencia de algunos gestos ansiosos, incluso desesperados en los medios masivos, destinados a probar contracorriente que nada ha cambiado, que Mesocracia es todavía el mejor de los mundos (sociales) posible. Sostengo que debemos mirar hacia los medios para comprender, en cualquier sociedad moderna, cómo se produce día a día, la verosimilitud social, ese componente ineludible para poder no sólo captar el sentido sino —algo mucho más importante— comprenderlo, aceptarlo y guiar nuestra vida según estos signos que asimilamos. Creo que lo verosímil, ese elemento que Aristóteles estudia en su Retórica, sigue siendo el trofeo más codiciado de la interacción social, en cualquier parte del mundo, más allá del estadio de evolución tecnológica en que se encuentre, o del estado de su economía o ecología. Dentro de la teoría semiótica que aplico a mi campo de estudio, lo verosímil corresponde a la generación del interpretante inmediato, es decir, el efecto posible, calculado de un signo, su plausibilidad antes de que ninguna persona o institución colectiva obtenga ningún sentido concreto aquí y ahora (= interpretante dinámico) en relación con el signo en cuestión. Es esta dimensión o rango de interpretabilidad, al decir del especialista Joseph Ransdell, la que me interesa poner de manifiesto en mi breve pero amplia recorrida por algunos de los signos públicos más impactantes de los últimos tiempos dentro del paisaje social del Uruguay.

## **7 apuntes sobre un mito en crisis**

Lo que sigue no debe tomarse más que como una serie de apuntes, tal como lo indica el título: son rápidas notas que intentan recoger del efímero y veloz barrido electrónico algo que va sedimentando y da cuenta o explica los nuevos hábitos del sentir, actuar y pensar a los que tiende la sociedad uruguaya contemporánea. Mucho antes de que aparezcan las leyes escritas, parlamentadas y por ende muy lentas, por definición, en su génesis, se dibujan en el mapa humano de una comunidad estos senderos no escritos pero vitales para entender lo que ocurre y lo que está por ocurrir. La semiótica, mediante la retroducción propia de las ciencias sociales (historia, antropología, etc.), llega a explicar por qué razón un fenómeno ocurrió del modo en que lo hizo, y no de otros igualmente posibles desde el punto de vista teórico. En los casos que siguen se trata, entonces, de arriesgar una serie de abducciones o hipótesis, cuya finalidad es encontrar explicaciones posibles que,

eventualmente, podrían ser apoyadas de modo inductivo, a través de encuestas, por ejemplo, para ratificarlas o descalificarlas, en su intento de arrojar luz sobre el comportamiento social uruguayo en la época de su inminente integración regional.

La hipótesis sociosemiótica que preside esta investigación en curso, sobre cambios sociales representados en los medios masivos a través de toda clase de episodios menores o en apariencia insignificantes, está guiada por la convicción de que no existen ámbitos exclusivamente económicos (por ejemplo, el aspecto aduanero—arancelario del Mercosur), y sí que hay un verdadero continuo de lo causal eficiente hacia la causa final o teleología semiótica. El significado preside todo quehacer humano, y la división en áreas de interés no implica la separación de estos ámbitos dentro de la cultura humana.

El título habla de “pasiones mediáticas” y no lo hace de manera figurativa, como un intento para atrapar la atención huidiza de su incierto público. Creo que existe una verdadera “ecología semiótica” en toda sociedad, donde conviven lo público—espectacular con lo público y privado social, a través de la negociación con signos. Mi proyecto es poder entender qué es lo que funda y mantiene el crecimiento del sentido en el caso de Mesocracia, la comarca de la medianía, el nombre mítico del más pequeño de los dos países cuya dirección legal es el Río de la Plata. Se trata de un lugar en el mundo que ha hecho de la medianía colectivizada la mayor y casi exclusiva pasión de su existir. La noción de “pasión” que propongo dista mucho del estereotipo que cine y leyenda popular han difundido. Lo pasional no se refiere a un desacomodo espectacular del cuerpo, sino a “*aquella cualidad que es, en su presencia inmediata kalós*”, al decir de Peirce (2.199).<sup>1</sup> Este término griego designa el summum bonum o bien supremo, que constituye el campo de la estética; *kalós* es mucho más amplio que ‘hermoso’, quizá ‘adecuado’ se aproxime un poco más.

Mi planteo identifica esa cualidad absoluta que inspira la semiosis de una comunidad con lo pasional que no se percibe a sí mismo como tal. En la teoría arquitectónica de Peirce, la estética preside ética y lógica (= semiótica), según la triple dependencia postulada para las tres ciencias normativas (2.199). Estas estudian “*las leyes de los fenómenos en relación con los fines*” (5.123). Lo cotidiano se rige por el régimen de la pasión implícita, una que normalmente no tiene oponente que se le resista; hace falta una crisis, aun si de apariencia ínfima, para que esa pasión hegemónica y vivida como lo obvio apacible se torne explícita y locuaz. Entonces se produce un clímax de lo pasional, que es tematizado como la razón misma de la existencia de esa comunidad, aquello que la legitima ante sus propios ojos.

---

<sup>1</sup> Las referencias a la obra de C. S. Peirce se hacen citando volumen y párrafo (ej.: x. xx), según aparece en la edición de los *Collected papers of C. S. Peirce*, eds.: C. Hartshorne, P. Weiss y A. Burks, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1931–1958.

## 1. Un incidente de la pre-campaña electoral televisada. El día DC. La leyenda de David y Goliath revisitada

Me gusta archivar *efemérides plausibles o virtuales* que, sin embargo, predigo, nunca llegarán a serlo, es decir, no lograrán convertirse en alguna forma de celebración o de recordación ritual y colectiva, por motivos que pueden entenderse a partir del análisis mismo que propongo. Toda efeméride separa un punto en el continuo temporal para rodearlo de un marco de sobre-sentido, una irrupción del *kairos* u oportunidad, que los griegos entendían como el tiempo fuerte, lo opuesto al *chronos* o mera sucesión de intervalos iguales y más o menos intercambiables. Hay ciertos instantes hoy pautados por los medios masivos, en especial pero no exclusivamente por la televisión, que merecerían quedar en un contra —o para— almanaque donde depositar o albergar momentos de significación dura y notoria en la vida colectiva de un país. Cuando digo "pautados" no quiero decir en absoluto "manipulados" en el sentido ya clásico y apocalíptico de un manejo oscuro y conspiratorial por parte de los medios masivos, para que la masa amorfa y dócil haga aquello que en verdad/realidad no desea hacer. Mi primer caso o ejemplo es una de esas fechas no cantadas ni contadas para la posteridad, de manera cíclica, que de todos modos, en forma privilegiada, revelan algo muy potente sobre la manera de hacer y entender el sentido social de una parte del mundo. Otra manera de comprender algunos de los episodios que he coleccionado y voy a presentar ahora es como *bloopers*, en el sentido de momentos o instantes fuera de lugar, a destiempo, donde el propósito y el resultado obtenido "no cierran" y, por ende, se genera o una comicidad, o al menos una nerviosidad, es decir, un nivel importante de ansiedad social, sobre el significado que de modo fortuito o accidental queda en evidencia de esa manera impensada pero innegable, más allá de que la aprobemos o la ignoremos. Este es el primero de los *bloopers* recogidos; creo que, como los *lapsus* freudianos, nos indica o revela mucho sobre el modo de ser local, sobre lo que conmueve ese sentimiento difuso y generalizado que podemos llamar el ser o sentir uruguayo en el mundo.

Corre el año electoral 1994, período proclive al *kairos* en la sociedad uruguaya, entusiásticamente votadora y debatidora de lo político en su sentido específico—electoral. Un especialista uruguayo, Aldo Solari, compara hace años la instancia de votación general, universal y obligatoria en Uruguay, con la realización del clásico de fútbol, la esperada confrontación de los dos mayores cuadros locales, Peñarol y Nacional. De algún modo, dice este pionero politólogo, la gente, aun si no comprende las sutilezas del quehacer profesional político, entiende que ese día de noviembre cada cinco años se juega algo épico muy semejante a lo que se pone en juego en el Estadio Centenario al enfrentarse los colores más populares y tradicionales del deporte rey (en Uruguay).

Estamos en el mes de agosto; se produce una reunión de gran importancia para el naciente pacto regional conocido como Mercado Común del Sur o Mercosur, que en Uruguay desde temprana fecha —a diferencia de lo que puede haber notado cualquier viajero a la Argentina y el Brasil, dos de los tres socios (Paraguay es el cuarto) y dos destinos harto comunes para un uruguayo— se convirtió en una cuestión de *Mercoser o no ser*. La razón de su saliencia excepcional y temprana en Uruguay es compleja, desde la buena red de comunicaciones hasta la muy alta alfabetización de su gente, pero, quiero argumentar, en especial, es la necesidad de forjar una teleología que venga en auxilio de un destino no tan manifiesto para un país que pareció tener una alta misión que cumplir desde su misma fundación a mediados del siglo XIX, pero en especial, luego de sus avances vanguardistas en la carrera de la modernidad, en las primeras décadas del XX.

Con ese estado de cosas como trasfondo llega lo que di en llamar “el martes negro o el día DC”, en alusión a los eventos acaecidos el 2 de agosto de 1994. Otra manera de presentar este hoy seguramente casi olvidado episodio, al menos a nivel masivo, es “Cavallo vs. Uruguay” o, de modo mucho más general y explicativo, “David 1, Goliath 0: la segunda parte”.

Dije que el espacio consagrado en las noticias de cada día a lo relativo al Mercosur es bastante mayor que lo que, a simple vista, puede percibirse en los dos países vecinos más próximos emocional y económicamente a Uruguay. Esta presencia mayor que en el resto de la región es un reflejo del peso que el Mercosur como idea ha tenido desde el comienzo de su gestación para la totalidad del cuerpo político, es decir, para el cuerpo más valioso y libidinizado en la ascética comunidad uruguaya. La razón es que lo que se pone en juego, creo, es la mismísima razón de ser del Uruguay. Y es eso precisamente lo que trastabilla en el invierno del 94, en torno a una agitada mesa de negociaciones. ¿Cómo es que un ámbito tan especializado y de escaso interés para el gran público, como lo es el de los números, los aranceles, las restricciones y demás detalles sobre un acuerdo aduanero regional, puede llegar a convertirse en material para la pasión colectiva? Por una declaración del célebre y polémico ministro de Economía argentino Domingo Cavallo, el rostro potente y tecnócrata del régimen encabezado por el hoy reelecto presidente argentino Carlos Saúl Menem. A raíz de una discrepancia de la delegación uruguaya sobre cierto rubro de importaciones, Cavallo, famoso por su irritabilidad y falta de diplomacia a la hora de decir lo que quiere, pronuncia una frase que, en mi opinión, causa alarma social en la comunidad uruguaya. La declaración que hace el superministro argentino es aproximadamente ésta:

*“Si Uruguay está de acuerdo [con estas condiciones que se le proponen], bien, y si no, seguimos adelante sin Uruguay.”*

La noticia podría perfectamente haber permanecido en el enrarecido ámbito de lo tecno-financiero-estatal. Pero no, circula y crece hasta desembocar en una

imagen digna de una *remake* de *A la hora señalada*. El Gary Cooper de esta nueva versión es dual, lo conforman las figuras del entonces ministro de Economía, el Dr. Ignacio de Posadas y el ministro de Relaciones Exteriores en 1994, Dr. Sergio Abreu. El informativo central de la tele los muestra a ambos ceñudos y con aire épico, sentados en un escritorio, meditando el contra-golpe a dirigir a Cavallo. ¿Para qué? En un nivel, sin duda, y es razonable, para negociar y conseguir las mejores condiciones posibles para la integración del Uruguay en el Mercosur. Pero en otro nivel, el que ocupa, entiendo, a una gran porción de la población uruguaya, sacudida desde radio, prensa y TV durante todo el día, por ese violento guante arrojado en pleno rostro del ser nacional por el hombre fuerte argentino. Y si se prescindiera de Uruguay, ¿qué pasaría, qué diría el resto del mundo, qué cambio habría? Ésa es la pregunta que queda como el polvo en suspensión dentro de un rayo de luz, durante ese oscuro y temible día DC. Lo que se pone en juego excede en mucho la escaramuza de negocios y de política externa en un complejísimo acuerdo multilateral, en su etapa casi inicial. El verdadero asunto que allí ocurre es un relato que explica mucho de la pasión uruguaya hegemónica, de su modo cualitativo de ser en el mundo: el mito de David y Goliath. Desde siempre ha existido la noción, sustentada por innumerables relatos y leyendas, de que el "paisito", en contra de su demografía y área espacial reducidas, ha conseguido vencer, como David, al gigante de la adversidad, léase vecinos enormes y populosos, y también un mundo ancho, ajeno y sobre todo lejano, que queda mucho más hacia el norte de esta pequeña comarca sureña.

El día DC, el 2 de agosto de 1994, de acuerdo a una doble teleología o causa final semiótica, existe una tendencia a que el pequeño héroe se enfrente, a través de las figuras concretas y políticas de los dos funcionarios uruguayos antes citados, al paladín tecnoburocrático de la enorme Argentina. El Goliath—economista debe perecer en manos del insospechado héroe de magras dimensiones; así debe ocurrir para que pueda seguir existiendo una idea, llamada pequeño país, o tacita de plata, o Atenas de América. Aunque no lo sepa ninguno de los involucrados, tanto a nivel masivo como individual, ellos ocupan un sitio preestablecido por ley, no oficial pero sí semiótica. Sus líneas ya están escritas en un relato que la población uruguaya, desde su medianía salvadora, ama escuchar una y otra vez. Uruguay prevalecerá, no a pesar sino a causa de su pequeñez, de su lugar casi ínfimo dentro de un mundo que se rige por normas muy distantes de las que hicieron brillar a la tacita de plata en sus mejores años.

Si prevaleciera el relato antagonístico del ministro Cavallo, entonces cobraría fuerza la imagen siniestra y removedora que recojo de una intervención del pensador uruguayo Alberto Methol Ferré. Hablando de la pérdida de destino histórico nacional, luego de que el país hubiese cumplido la función de *buffer* o tampón geopolítico entre los dos gigantes de la región, que le fuera asignada desde



su fundación independiente por la diplomacia inglesa, el Uruguay navegaría sin rumbo ni tripulación por los mares inciertos del mundo actual, como un Holandés Errante. Vivir míticamente bien significa repudiar este contra-mito, esta imagen de fascinante pero helada plausibilidad que no debe triunfar en la imaginación social. Por eso los medios, de modos diversos pero convergentes, presentan esta suerte de gran convocatoria popular: "Todos contra Cavallo". Todos nos unimos en pie de indignación detrás de las figuras de los improvisados pero necesarios paladines del gobierno nacional, más allá de consignas partidarias o ideológicas. Tal el primer signo de ansiedad que recojo de los medios con relación al cambio macroestructural que se está registrando en el país.

## **2. Un aviso publicitario cargado de gloria: el retorno de Ulises Camionero a su Itaca Oriental**

En una obra anterior (*Signos reales del Uruguay imaginario*, 1992) me dediqué a analizar el impacto en la imaginación pública de una serie de avisos de la empresa por ahora monopólica de alcoholes, combustibles y *portland*, ANCAP. Verdadero pabellón de lo que fuera el primer y exitoso *Welfare State* del Cono Sur, esta empresa estatal ha conseguido en algunas de sus comunicaciones publicitarias para la televisión cristalizar la pasión estatofílica uruguaya. Quizá porque nunca se lo ha propuesto, al menos no del modo en que lo analizo aquí. La verdad, según la semiótica, se desarrolla según la máxima pragmática. Este dispositivo semiótico sostiene que el significado de un concepto puede formularse experimental y analíticamente a través de un período hipotético, cuya prótesis establece la condición objetiva, y cuya apódosis o consecuencia en la que se constata la verdad del aserto. En este caso yo diría que el aviso que voy a analizar muy brevemente tiene el siguiente significado: *Si eres uruguayo, enorgullécete de tu Estado y de sus obras imperecederas*. El significado de esa identidad, de esa forma de ser o estar en el mundo de la vida, es inseparable de cierta estatofilia; incluso para quienes se oponen hoy vehementemente, lo estatal es una referencia inevitable, una verdadera pasión nacional.

Una forma de "inorgullo" o de falta de adhesión a lo propio-territorial es el exilio económico voluntario. Mientras que la partida forzosa por convicciones político-ideológicas durante los años setenta y la primera mitad de los ochenta se debía a una forma de terrorismo de Estado, la dictadura militar (1973-1984), algo de mucho más larga data y que con altibajos no ha cesado nunca es la pérdida o partida de un sector importante de la población por razones económicas. Salen del país para buscar mejores horizontes laborales, tanto obreros especializados como

profesionales, investigadores académicos y una larguísima lista. Un grafiti montevideano ya clásico epitomiza esta situación de desamor o de distancia creciente hacia el lugar de nacimiento: *"Algunos nacen con suerte, otros acá..."*

Mi trabajo profesional como investigador de opiniones del público sobre una enorme gama de temas y asuntos, desde lo político—electoral hasta el consumo de productos y de comunicación masiva, me ha permitido a lo largo de los años recabar material empírico, no especulativo, para con él formular mis hipótesis y alimentar mis especulaciones. Sólo el contrapeso de la experiencia, de lo real a secas, hace posible que el pensamiento no se eleve más allá de lo lícito, y que no pierda por completo la esperanza de ir acercándose asintóticamente a la verdad siempre diferida pero avizorada como un resplandor en la investigación ilimitada y comunitaria. En ese trabajo de campo he constatado que, de los impactantes y recordados avisos publicitarios de la empresa estatal ANCAP, el que se lleva la palma absoluta del recuerdo y de las emociones más fuertes es el que se dio a llamar "el del camionero". Su anécdota, realización, banda sonora e impacto global ayudan a entender de forma privilegiada algo de lo que se pone en juego en esta oportunidad de la integración que también es riesgo de la desintegración para el Uruguay.

Aún hoy, a casi seis años de la producción y difusión de esta singular pieza, pensando en la vida breve de todo aviso, me sigo preguntando qué lleva a las personas con que trabajo a diario no sólo a no enviarlo a la zona fantasma de las reliquias o el simple y puro olvido, sino a emocionarse hasta las lágrimas cuando se proyecta de nuevo frente a un grupo. La historia es simple hasta el esquema pero moviliza las entrañas de significación nacional como pocas cosas lo han hecho a nivel masivo. Un camionero parte muy temprano a la mañana en un inmenso camión, no sin que antes la cámara nos deje ver la colocación del lubricante marca ANCAP y la mercadería *"Made in Uruguay"* que este hombre llevará hacia Chile. Junto con el infaltable mate, él lleva el retrato de su hijo pequeño. La balada, tan seductora como las imágenes del paisaje uruguayo y del país transandino que jalonan la trama, nos cuentan de la épica sobre ruedas protagonizada por este padre uruguayo:

*"Yo soy parte del paisaje, habitante de la ruta, voy de viaje".*

Mi punto es que él no sólo "va de viaje", sino que vendrá seguro de regreso. Como un Ulises de corto alcance, él corre pues anhela reencontrarse con el pequeño Telémaco, para quien lleva en su raudo y ansioso regreso un importante regalo de cumpleaños. El montaje alternativo produce un efecto de suspenso centrado en saber si él llegará a tiempo para festejar—celebrar a su hijo, cuyo rostro entristecido vemos detrás de la ventana. Él encarna la esperanza de volver a ver la imagen paterna. Por supuesto, en el último instante, como en el buen Hollywood, la potente bocina del camionero y sus faros alborotan la noche, y el niño corre hacia sus brazos para recibirlo. Pocas veces se vuelve tan visible la cualidad del orgullo

nacional en una tierra donde preside la jactancia negativa, la jactancia de no jactarse de nada. Este hombre ha salido a llevar lo mejor de los mesócratas y ha vuelto para continuar su misión engrandecedora. El logotipo de ANCAP que cierra la pieza brilla con la misma intensidad que un símbolo patrio; es un talismán antidesintegratorio, contra la lenta sangría de lo mejor nacional.

### **3. El complejo fraterno: la televisión nuestra y argentina de cada día. O cómo lo semejante puede ser tan inquietante y diverso**

El complejo fraterno: la televisión argentina de cada día, ese semejante tan distante. Entre el rating multitudinario y la inquietud minoritaria. Desde Omar a Fredy, entre la traducción y la adoración al Gran Expresor Tinelli. El cuerpo que habla como clave del sentido social. Voy a presentar dos ejemplos contundentes de esta fascinación y repulsión inseparables, demarcadoras, irónicamente, de un trayecto propio. El programa *De igual a igual*, conducido por Omar Gutiérrez, en la televisión privada y capitalina (Canal 4), y *Gente récord*, de Fredy Cabot, en la tele nacional y estatal (Canal 5). Quiero sostener brevemente que ambos programas, cada uno a su manera, puede concebirse como un *interpretante*, el concepto semiótico de signo que traduce, desarrolla y agrega una dosis de comprensión a un signo que le antecede. Podríamos rebautizar el popular programa de cada tarde, luego del mediodía, por Canal 4 con el nombre "De igual a diferente". No es difícil entender el desempeño de su conductor, profunda y aparentemente uruguayo, oriundo de "la república de San José", con el mate siempre en ristre, como la lanza de un San Jorge rioplatense, como el equivalente local de la exitosa figura de Marcelo Tinelli—el conductor y creador argentino de *Video Match*, un programa de entretenimiento juvenil algo "zafado", que sale cada medianoche en vivo desde Buenos Aires, por Telefé, y llega a los montevideanos por el mismo canal de Omar Gutiérrez—. Las diferencias entre uno y otro no son primordialmente el género de la música (tropical, salsa, canto popular, pero también *pop* y *rock* en menor medida), sino la edad circundante y el manejo del cuerpo, la adaptación del género al gusto local.

El caso de *Gente récord*, conducido por Fredy Cabot en Canal 5, los sábados casi a medianoche, es muy diferente. Se trata de una reproducción amorosa y casi literal de gestos, tics, planteos de episodios fijos fácilmente reconocibles en el original argentino. La primera vez que lo vemos cuesta creer que en algún momento no llegará un metamensaje que diga formalmente: "esto ha sido una parodia, ahora sí vamos a empezar lo nuestro, el programa llamado *Gente récord*". Pero no; la

veneración, en cambio, emerge en algunos momentos a medio camino entre la confesión de amor hacia el original y el intento imposible aunque real de originalidad por parte del creador y conductor uruguayo. Desde atrás de un pequeño mostrador, nos muestra las galletitas de un nuevo *sponsor de Gente record*. Hasta allí todo idéntico, escenografía y gesto al modelo evidente. Luego el animador uruguayo dice que no va a meterse las galletitas en la boca ante cámaras "porque después la gente compara". Es como si Marcel Marceau dijera que él no va a mover más las manos porque sino la gente anda diciendo que es un mimo.

¿Qué pretendo mostrar con estos dos casos aislados y en alguna medida injustos como ejemplos, pensará alguien? La escasísima producción televisiva nacional tiene de todos modos productos decorosos, dignos y con autonomía de vuelo. Los he elegido adrede para exponer cómo se desarrolla la pasión fraterna, la "*frerocité*" al decir de un psicoanalista francés, desde esta orilla del Plata. Si Uruguay es el reservorio de seriedad, de profundidad, de Cultura con *C*mayúscula, ¿qué hacen tantos uruguayos, si el *rating* es buena medida —como creo que efectivamente lo es—, mirando diariamente programas argentinos que no se caracterizan precisamente por su seriedad o nivel informativo o formativo? Una manera de responder a esa pregunta nada metafísica pero sí acuciante para los productores de la cultura mediática es la que proveen estos dos programas citados. Somos parecidos y tan distintos al mismo tiempo, en relación con nuestros "hermanos" argentinos.

También de Brasil llegan a diario las famosas telenovelas o teleteatros que son consumidos con gran fruición por muchísima gente por los tres canales privados; pero al menos allí hay un dato exótico: hablan otro idioma, se mueven de otra manera. Creo que en tiempos mercosuriales la mayor cercanía histórica, la afinidad lingüística, incrementan la ansiedad, potencian el dolor de haber sido y la angustia de tal vez ya no ser más (lo mismo). ¿Perdernos como nosotros en ese vínculo fraterno con ellos, asimilarnos a su seducción, o intentar como sea, con traducción o plagio, una supervivencia "creando" versiones locales de sus éxitos, de su vínculo corporal con la audiencia uruguaya? No es un debate filosófico o metafísico; creo que es lo que se pone en juego cada vez que los dos programas citados exponen a la mirada del público su apelación, la síntesis imposible pero inevitable del *nosotros* y del *ellos*.

#### 4. La penetración cultural como metáfora privilegiada para la crisis de identidad: Sexo, pavadas y video-tape

Los especialistas George Lakoff y Mark Johnson, en su obra ya célebre *Metaphors we live by*, se proponen investigar cómo hacer cosas con imágenes. Lo más interesante de su obra, entiendo, es haber reinstalado el enfoque retórico o poético en el centro mismo de la vida cotidiana, tanto a nivel macro, en la *realpolitik*, como en la interacción u orden microsociológico. En todo momento buscamos forjar y entender la realidad mediante signos metafóricos. Quiero detenerme en una de esas metáforas conductoras del sentir y pensar uruguayos, tal como aparece en la conversación diaria de gente común y de intelectuales, críticos, etcétera.

"Hay que detener la penetración cultural." Tal es el grito de batalla, a veces sordo, a menudo potente, que anima a los ejércitos mesocráticos a combatir sin tregua las huestes de programas televisivos "frívolos, chabacanos, sin contenido", argentinos. La idea de ser violados en tanto comunidad, de ser violentamente transgredidos por signos ajenos que pueden volver estériles los nuestros, es antitética a casi toda idea moderna de cultura, empezando por la del propio Uruguay como país aluvial.

Sin embargo, basta con recorrer un poco la incipiente crítica de TV, o mejor aún las charlas de café de la clase media, para constatar la aparición recurrente del temor-pánico a ser penetrados, a ser invadidos desde el tubo catódico por ese chorro en colores que cada día llega desde la Argentina, a través de la pantalla, a los indefensos hogares uruguayos, ya sea en vivo o en *video-tape*. Pienso en la figura siniestra y penetradora del *Alien* de Ridley Scott: la fantasía parece ser el terror a tener un Tinelli en el corazón o en el esófago, como la forma de muerte sociocultural uruguaya. No pasaría tanto, curiosamente, con una forma que podría ser igualmente vecina y penetradora como los teleteatros brasileños. Allí hay admiración, la ingestión selectiva de la dieta televisual: algunos signos violan, otros simplemente enseñan seductoramente, conquistan indoloramente por su alto nivel y proximidad con la realidad, para mencionar sólo dos de los argumentos típicos al respecto. El argumento recurrente no por cierto es menos interesante desde el punto de vista pasional: lo teleteatral de Brasil es más realista, aparecen luchas sindicales, amores ilegítimos y la cuestión social, a diferencia del amorío flotante de otros orígenes latinoamericanos. Creo que la penetración cultural funciona como una metáfora privilegiada para la crisis de identidad involucrada en el proceso de integración y desintegración actual.

Quiero terminar con una referencia que no puedo olvidar, y me parece resumir bien lo planteado hasta aquí. Ocurrió durante un coloquio sobre la cultura en el

Mercosur. Germán Rama, sociólogo dedicado a estudiar durante muchos años, al frente de CEPAL, la educación en Uruguay, acababa de exponer las posibilidades que se abrían desde el punto de vista de excelencia académica al unirse la universidad uruguaya con las de la región. Rama hizo especial hincapié en el problema de la competencia libre basada en que podrían legitimarse los títulos de cualquier universidad mercosurial. A la hora de abrir las preguntas, una profesora de Ciencias de la Educación de la Universidad de la República se dirige al sociólogo con evidente consternación y le expresa su franco temor a que "baje el nivel" local como fruto de la libre circulación académica con el vecino del norte. Germán Rama la mira con cierta incredulidad y le explica que en Brasil existen actualmente centros universitarios de altísimo nivel académico, donde se investiga y se crean hasta aviones y equipo electrónico. Lo interesante no es destacar aquí la falta de información de esta académica uruguaya sobre la situación real del país norteamericano, sino destacar la misma ansiedad frente a la "penetración" que de manera recurrente, como un *leit motiv* en la cultura local, se opone y ataca la entrada de lo argentino-televivo. No importa si es por los *video-tapes* con la chabacanería, o por la regresión intelectual a través de la inclusión de sus universidades en un territorio que ya no ponga fronteras rígidas a la libre circulación del saber y de los investigadores. El argumento es de índole pasional, y por eso nada cambia en verdad: Uruguay sigue siendo, a nivel estético y colectivo, una suerte de oasis de refinamiento y avanzada cultural, aun si sus indicadores comienzan a oscilar y si la integración parece ser el único camino que se le abre a su porvenir como nación.

## **5. Lo oficial como última trinchera cultural. La televisión y el plebiscito de 1992**

Vamos a considerar ahora un aviso económico, aunque no clasificado, en el cual es posible contemplar la venta o dilapidación del patrimonio estatal, la bandera corporativa que hace las veces de cuerpo social. Un grupo de corsarios, disfrazados casi infantilmente (no como para ir a desfilas a algún carnaval profesionalmente, sino para divertirse en la casa de algún amigo), consiguen rematar la cuestión. Se trataba de un plebiscito para cambiar el régimen institucional de la dirección nacional de telecomunicaciones, ANTEL. De haber prosperado la iniciativa del gobierno, ANTEL habría pasado a un régimen de propiedad mixta, con la posibilidad de entrada de accionistas extranjeros o nacionales.

Por supuesto, no voy a entrar a discutir aquí los pormenores de esta decisión colectiva que falló ampliamente en contra de lo que se llamó el "intento privatizador del Estado" por parte del gobierno del Dr. Lacalle. Sólo deseo llamar la atención

sobre la modestia de recursos desplegados, lo pueril de la estrategia; me refiero a la comparación de los posibles inversores extranjeros con "piratas" ávidos de rapiñar el patrimonio nacional uruguayo. También quiero contrastar esta imagen pobre y enormemente eficaz, si pensamos en el resultado obtenido en ese plebiscito, masivamente antagónico a la iniciativa privatizadora, con una campaña muy poderosa en todos los medios para otro plebiscito, que también terminó en un rotundo fracaso. Me refiero a la campaña del plebiscito organizada por el régimen militar uruguayo en 1980. A pesar de controlar todos los medios, de poseer recursos prácticamente ilimitados para emplearlos a favor de su causa, y de prácticamente no permitir una campaña adversa por el *No*, la oposición a su postura, su proyectó mordió el polvo de modo espectacular.

La comparación entre ambos episodios mediáticos permite extraer un par de lecciones acerca de la ansiedad sobre los medios en Mesocracia. En contra de las serias admoniciones intelectuales sobre la penetración y la manipulación, los dos modos clásicos de operar sobre cuerpos pasivos, inertes y manejables al libre antojo de los que poseen los medios masivos, Mesocracia parece mucho más resistente y activa en sus pasiones. Si se ve amenazada, del modo que sea, la supervivencia del Estado Benefactor, aunque sus beneficios sean escasos y tiendan a desaparecer, la colectividad parece ignorar la persuasión bien templada, y seguir el consejo que más se asemeja a aquello que de todos modos planeaba hacer.

## **6. El aviso del Banco República o el odio a una buena imagen. Viva el contenido, el cuerpo sólido y auténtico de los mesócratas**

Deseo terminar este mínimo recorrido por las pasiones mediáticas en la consideración de un aviso que expone el máximo temor de lo uruguayo en estos tiempos tan movedizos para su ciudadanía, para la imagen de sí que desea preservar y transmitir.

Un aviso del Banco República, el banco estatal más importante del Uruguay, pretende lanzarlo hacia el futuro mostrando, al modo de un *video-clip* seductor, sus máquinas, faxes, cajeros automáticos y demás parafernalia requerida para ser un habitante plenamente legítimo de estos tiempos. En el clímax del aviso, la cámara abandona por un instante el interior tecno y nos muestra la imponente fachada siglo XIX del banco. Es entonces que llega una frase dicha con demoledora y engañosa suavidad: "*No estamos cambiando la imagen, estamos cambiando el banco*". Por supuesto que entiendo la justificación que me darían los responsables del aviso;

pero a pesar de ello no puedo dejar de escuchar el síntoma de una modernidad anacrónica, de comienzos de siglo: Uruguay el último país contenidista, abajo la imagen, viva la profundidad iluminista. Abajo los signos de renovación, abajo el nuevo vínculo con el cliente que dejaría de ser mal atendido por una burocracia ineficaz y de pésima reputación. ¿Qué otra cosa es el cambio de imagen que una nueva iconicidad capaz de cambiar radicalmente el modo en que nos imaginamos el Estado uruguayo? ¿Qué hay de malo en ese poderío controlado y beneficioso de la imagen, entendida como la impresión que alguien puede obtener al ir al banco y salir satisfecho pues se le ha devuelto la imagen de sí mismo que él esperaba mantener al entrar?

Pienso en la rutilante Punta del Este, único punto cosmopolita en la cartografía local, invento de una visión argentina que privilegió la imagen y que hizo crecer el deseo de afuera mucho más allá de las innegables virtudes reales y existentes de ese punto en la costa uruguaya. ¿Qué nos dice ese final anti-climático, pero intensamente mesócrata y sincero, a pesar suyo, del aviso del Banco República? Que la imagen es frívola y no es nuestra, es de nuestros vecinos, de los que viven en la engañosa superficie. El final de la pieza del llamado, en otro aviso, "Banco-País" es una epifanía, una revelación del cometido nacional: ser el reservorio de profundidad en esta zona del mundo, mantener en alto, o en profundo, los valores incuestionables de la cultura occidental.

La idea es ratificada desde algunos intelectuales argentinos, como Jorge Bosch, quien en su libro *Cultura y contracultura* (Buenos Aires, 1992) ataca con ferocidad el estado actual de la civilización en su propio país, la Argentina, y lo contrasta con la situación uruguaya, bajo el sugerente título de "Homenaje al SODRE y a la cultura uruguaya" (pp. 263-265). Para Bosch, Mesocracia, a través de democracia y dictadura, "se ha mantenido y se mantiene como un bastión de la cultura en América Latina". Creo que para preservar esa imagen de lo nacional uruguayo, tan admirada por este enemigo acérrimo de lo que llama "la bajeza e insolencia" argentinas, es necesario atacar y exorcizar la seducción de la fascinante imagen de lo veloz, de lo cambiante, de la tecnología y, en especial, de lo que no parezca surgir de una mente invisible y honda. Si la importación de ciertos bienes culturales perecederos es penetración, el triunfo de la imagen seductora es banalización del acervo cultural, aun si sirve para potenciar el aprecio por lo estatal.

## **7. La masa, el intelectual y lo que queda en el medio. Un resto no asimilable**

Los intelectuales pre-televisivos, no en su crecimiento informal pero sí en



su formación profesional o intelectual, tienen un profundo recelo por la televisión. Se ha vuelto un tópico obligado de cuanto debate, foro e incluso *talk show* televisivo aparezca, deplorar el estado decadente de la televisión y la actitud totalmente pasiva del espectador ante el poderío incontenible de la pantalla esclavizante.

A modo de ejemplo quiero citar una investigación donde lo femenino y lo pasivo televisivo se dan la mano o el abrazo usual; lo más interesante es que las encargadas de esta investigación, dos sociólogas uruguayas, son mujeres. En la terminología que emplean en su protocolo queda en evidencia esa actitud de fuerte ambivalencia con respecto a la pobre masa que se sienten en la obligación moral de rescatar de las redes seductoras de los medios masivos. Lo masivo vuelve pasivo, parece ser la consigna de estos estudios, y el que cito ahora es ejemplar al respecto. En *Del público a los públicos: una mirada a los consumidores de medios de comunicación*,<sup>2</sup> las sociólogas Silvana Bruera y Mariana González buscan demostrar "el efecto hipnótico" de la televisión sobre las masas, y un efecto de "teleadicción" para aquel tipo de consumo del medio que supera las cuatro horas diarias. El pensador alemán Andreas Huyssens rastrea la arqueología de lo misógino en relación con el concepto de masa y de pasividad, en mucha de la crítica intelectual hecha por hombres.<sup>3</sup> Las autoras del informe citado explican que la mayor proclividad de mujeres a la teleadicción, en relación con los hombres, es un problema de "género". Entre los hombres habría un número mayor de "moderados", es decir, con mayor autocontrol respecto al consumo cuantitativo de televisión.

Creo que el gesto fuertemente ideologizado de estas investigadoras al atribuirle al género femenino una conducta más devaluada en relación con el consumo televisivo se vincula con una actitud tradicional de la crítica intelectual cuando le asigna rasgos convencionalmente femeninos a la masa en su comportamiento frente a los medios masivos.

La masa, para el intelectual en Mesocracia, constituye un resto no asimilable. La postura es ambigua y se sitúa entre el desprecio y la compasión: qué hacemos con el pueblo, o cómo formamos la masa que no se deja informar ni conformar a ningún ideal elevado de cultura. El proceso integrador, la entrada ingente de oferta de bienes y servicios, incluidos los ya tradicionales programas de entretenimiento o de sentimiento, no hacen sino exacerbar este estado de alerta intelectual. Sólo quería dejar señalado este problema sobre el nuevo e incierto lugar del intelectual en esta era de la integración desintegradora. Si antes el intelectual pudo funcionar

---

<sup>2</sup> En la obra colectiva *Medio y medio. Los medios del futuro. El futuro de los medios*, Montevideo, Cotidiano Mujer, 1993.

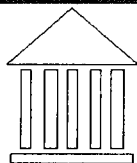
<sup>3</sup> "Mass culture as woman", en *Studies in Entertainment*, ed.: Tania Modleski, Bloomington, Indiana University Press, 1986.

bien, ya sea desde el tradicional y respetado ámbito de las letras y las artes, o desde el gabinete letrado, la situación presente no le produce ninguna tranquilidad. El novísimo ejército de expertos en medir adhesión a los medios o producir imágenes y sonidos con alto poder persuasivo parece haber dejado un rol ambiguo, inestable y ansioso a aquella clase intelectual tan segura de sí y de su necesidad en el universo de la cultura y de la política. Entre la mirada censuradora e indignada del moralista, y el esbozo de un nuevo oficio de pensador sobre los medios y su producción desaforada y multiforme, se abre un espacio en transición y sin ninguna garantía de continuidad o seguridad para estos ex pensadores de la pluma.

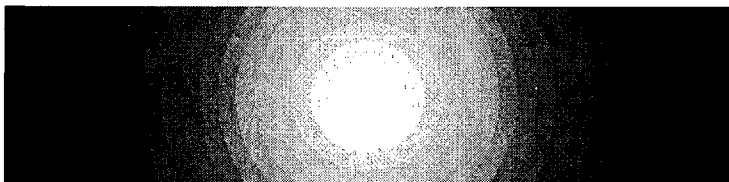
## Resumen

*El trabajo se propone reflexionar sobre la transición del país moderno-tradicional, el Uruguay del Welfare State creado a comienzos de siglo, hacia su inclusión dentro de una unidad geopolítica mucho mayor, el Mercosur de los años noventa. Para hacerlo, en lugar de tratar el problema del cambio identitario-social desde la abstracción, se elige el recorrido por siete instancias concretas de los medios masivos, mayormente de la televisión y de la vida diaria. En estos signos mediáticos o cotidianos, el autor propone ver, si se los mira con detención, la ansiedad del cambio, la perspectiva de ingresar a un mundo mejor, así como también la angustia de abandonar un universo familiar y entrañable. Desde un aviso publicitario de una empresa estatal prestigiosa hasta un pequeño incidente que involucra a un alto jerarca de uno de los socios "mayores" del tratado comercial de la región, en cada instancia se puede constatar la trama de significados que, se quiera o no, es expuesta por los medios de comunicación y re-elaborada por la sociedad entera, de continuo. La metodología empleada es la doctrina de los signos o semiótica, en su vertiente triádica, asociada al nombre del gran lógico norteamericano C. S. Peirce (1839-1914). De carácter tentativo y exploratorio, esta exposición sólo pretende abrir un espacio de análisis sobre una temática tan nueva como interesante: el nuevo mapa de los afectos y del saber sobre sí mismo de una comunidad latinoamericana que una vez fue llamada "la Suiza de América".*

**VIDA ACADÉMICA**



**VIDA ACADÉMICA**





# **Dina Pintos, *Professor Emeritus* de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Católica del Uruguay**

## **Palabras del Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, Doctor José Arocena**

Señor Rector  
Señores Vicerrectores  
Señores Decanos  
Docentes  
Nuevos licenciados  
Amigos:

Una vez más nos encontramos, como cada año, para cumplir con una de las celebraciones más propias de una universidad: la entrega de títulos de grado a quienes han culminado sus carreras respectivas. Este año hay dos acontecimientos destacables: el primero es la entrega por primera vez de títulos de Licenciado en el área de las Ciencias Sociales y el segundo es que en este mismo acto se concederá el título de *Professor Emeritus* a la profesora Dina Pintos, que culmina este año su carrera docente, habiendo sido una de las fundadoras de la Licenciatura en Comunicación Social.

El primero de estos hechos, la entrega de los primeros títulos en Sociología y en Servicio Social a estudiantes de la primera generación de la Licenciatura en Ciencias Sociales Aplicadas que se inició en el año 1991, señala una culminación de esta nueva oferta educativa de la Universidad Católica. Casualmente, la semana próxima tendrá lugar el primer Congreso Nacional de Estudiantes de Sociología, coorganizado por nuestros estudiantes y los de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Este hecho constituye sin duda un signo revelador del grado de inserción en el medio académico que ha obtenido nuestra Licenciatura en Ciencias Sociales Aplicadas.

El otro acontecimiento destacado de este acto es la designación de la profesora Dina Pintos como *Professor Emeritus*. Para referirme a este justo acto de reconocimiento a la profesora Pintos, quisiera reflexionar unos minutos sobre lo que

significa un profesional universitario. Particularmente en este acto en el que muchos nuevos licenciados recibirán sus títulos habilitantes, conviene recordar su significado.

La tradición de la "colación de grados" se remonta a los orígenes de las universidades y marca el momento en que la universidad manifiesta pública y solemnemente que las personas beneficiadas por el título son aptas para ejercer sus profesiones. Este acto está señalando entonces un compromiso explícito entre quien recibe el título y la universidad que lo concede. Si el título es una declaración de aptitud por parte de la universidad, la recepción del mismo supone un acto que trasciende la esfera meramente individual; el nuevo licenciado está aceptando asumir una responsabilidad de naturaleza social que consiste en ejercer una profesión en virtud de una habilitación universitaria. De alguna manera, este acto está expresando un contrato entre la universidad y el egresado, en el que una parte declara ante la sociedad la aptitud del licenciado y la otra parte acepta ejercer la profesión en el marco de las enseñanzas y de las orientaciones recibidas durante sus estudios.

Un título universitario no autoriza entonces a actuar de cualquier manera. Un título universitario otorga un derecho a desarrollar una actividad, pero se enmarca en deberes y obligaciones inherentes a esa actividad. Cuando la Universidad entrega un título está indicando la existencia de dos aspectos indisolubles del quehacer profesional: la aptitud y la competencia requerida, pero también la interiorización del marco ético, deontológico, del ejercicio de cualquier profesión. Nuestra Universidad hace especial hincapié en este contenido ético del perfil profesional.

Esta dimensión ética debería ser percibida como la orientación básica, como el aporte principal de los estudios en esta Universidad. Ella se fundamenta en la convicción profunda que alimenta nuestra común concepción educativa y que no es otra que la afirmación de la misión de servicio a la sociedad. La Universidad se visualiza como un servicio público de naturaleza privada. De la misma forma, espera que sus egresados conciban el ejercicio de sus profesiones como un servicio a la sociedad en el seno de la cual tuvieron el privilegio de estudiar una carrera universitaria.

Esta misión de servicio no es contradictoria con la realización profesional de cada uno, con el logro de niveles individuales de excelencia en las distintas actividades que ejerza cada licenciado en su vida profesional. Servicio y excelencia no son nociones contradictorias, sino que se complementan, cuando se logra realmente orientar la actividad profesional en el buen sentido. Cuanto más desarrollada tenga cada uno la noción de servicio a la sociedad, más exigencias tendrá consigo mismo para lograr el perfeccionamiento incesante de ese servicio.

Llegamos así a la otra consideración importante que quería plantear esta

noche. Recibir un título universitario significa, además de todo lo dicho, un desafío permanente de perfeccionamiento. El título de grado no es un "certificado de sabio". La Universidad certifica la adquisición de las competencias requeridas para una profesión, pero el egresado, en realidad, comienza en ese mismo momento un interminable proceso de aprendizaje. Este proceso no es más que la continuación durante toda la vida de los estudios universitarios. Un egresado universitario nunca debe darse por satisfecho en materia de adquisición de conocimientos. Esto ha sido cierto desde siempre. Pero si en alguna época adquiere una relevancia indiscutible es en nuestros días, en los que la aceleración de la producción de nuevos conocimientos hace imprescindible una constante actualización.

Estas pocas ideas sobre lo que debe ser un profesional egresado de la Universidad Católica están definiendo un perfil y un modelo. Al mismo tiempo, competencia y ética profesional, servicio y excelencia técnica, acción y perfeccionamiento constante. Quisiera decirles que, felizmente, entre nuestros docentes y entre nuestros egresados contamos con muchos que se han mantenido fieles a esta concepción propia de nuestra Universidad. Hoy tenemos la alegría de destacar a una de las personas que han marcado con su trayectoria una de las carreras fundacionales de la Universidad Católica. Me estoy refiriendo a la profesora Dina Pintos. Como decíamos al principio, hemos propuesto, y así ha sido decidido por el Señor rector, otorgar en el día de hoy el título de *Professor Emeritus* a la profesora Dina Pintos.

Es imposible sintetizar en pocas palabras lo que ha aportado la profesora Dina Pintos en los 16 años de existencia de la Licenciatura en Comunicación Social. Yo tengo, además, la desventaja de haberla conocido en estos últimos tiempos y me siento inhibido para hablar de una trayectoria tan destacada. Sin embargo, también es desde cierto punto de vista una ventaja. Como un observador casi exterior de la historia de esta licenciatura, he podido constatar el grado de adhesión que ha generado la profesora Dina Pintos entre docentes y estudiantes sin distinción. Cuando se conoció la decisión de designarla *Professor Emeritus*, fueron innumerables los testimonios de que recibí de directivos, de docentes y de estudiantes, alegrándose de esta decisión.

Además de su indiscutible solvencia técnica, muy difícil de sustituir, Dina Pintos se ha caracterizado por una actitud permanente de servicio, de inalterable cooperación con los distintos responsables con los que le ha tocado trabajar. Dispuesta siempre a integrar grupos de trabajo que buscaban el mejoramiento incesante de la oferta educativa, aportando su palabra inteligente y mesurada, se constituyó en uno de los pilares del desarrollo de la carrera en Comunicación Social. Su vocación docente se hace patente desde que se cruzan dos palabras con ella; su permanente preocupación por los estudiantes ha sido uno de los signos que han distinguido su trayectoria.

Ofrecerle hoy el título de *Professor Emeritus* no es más que un merecido reconocimiento de la Universidad a una trayectoria académica destacada y a una lealtad sin fallas. Termino agregando que, en acuerdo con ella, hemos optado por hacer coincidir la entrega del título de *Professor Emeritus* con el acto de colación de grados, como un testimonio más de la importancia que ha tenido el vínculo docente-estudiante en la docencia de Dina Pintos, vínculo que debe ser una nota distintiva de nuestra Universidad.



## Palabras de la *Professor Emeritus* Dina Pintos

Cavilando sobre el significado de la distinción que se me concede, me he estado planteando ¿qué es y cómo es ser profesor, en estos días, en la carrera de Ciencias de la Comunicación?; ¿qué se puede llamar mérito en ese marco?

Asumo que, a través de mí y de mi explícita veteranía en esa condición, se están reconociendo los méritos de todos aquellos que han desarrollado lo que podríamos llamar "adicción docente".

Gorgias tuvo un pensamiento iluminado al borde de una muerte anunciada: sabía que un maestro pensador lo superaría en sus discípulos. Así lo auguraban los ritmos de su tiempo. Nosotros, profesores actuales en el área de la comunicación, también sabemos que seremos superados (sin necesidad de morirnos) en nuestros estudiantes, y es bueno que así se; pero nunca esa especie de derrota (¿parcial?) fue tan rápida ni planteó un dilema tan acuciante.

Por un lado, nuestra vigencia depende de nuestra capacidad de respuesta ante cambios que no sólo afectan (¡y cómo!) los soportes tecnológicos y los planteos ideológicos, sino las mismísimas estructuras del pensamiento. Nuestra materia prima se ha vuelto tan dinámica que a veces parece solamente eso.

Quizás entonces nuestros méritos habría que buscarlos actualmente en la capacidad de resolver la tensión entre la exigencia de actualización y el convencimiento de su valor relativo. Es decir, actualización frente a profundización, es también decir información frente a reflexión.

Esa tensión, sin duda motivadora y saludable, camina sobre un hilo muy delgado: el tiempo, o mejor, los tiempos.

Nuestro tiempo cotidiano que enfrenta una vertiginosa diversificación al alcance de la mano, induciendo al *zapping* intelectual. Ese tiempo cotidiano que a ninguno alcanza, que querríamos, para coordinar, para ir a..., para leer, para aprender... y que se pelea de mala manera con otras dedicaciones imprescindibles que todos conocemos.

Y está el otro tiempo, nuestra vida útil como profesores, lapso en el que los saltos en los instrumentos y en los contenidos están batiendo récords históricos, que necesariamente nos obligan a replantear casi todo a cada vuelta del camino.

Esta situación es, además, la que condiciona la carrera de nuestros estudiantes. Ellos también están dramáticamente sometidos a cambios tales en el lapso de sus estudios que el deber y el haber de lo que les ofrecemos se vuelve difícil de determinar. el sentido de marcha de la educación que va de los mayores hacia los menores, de los que tenemos más experiencia y bagaje de determinados conocimientos hacia los que se supone que no los tienen, demuestra cada vez más

dificultades para salvar las distancias. Y es vital salvarlas.

Este desafío es otro de los reguladores del mérito de los docentes. Oscilamos entre la debida adaptación y la transmisión imprescindible. ¿Cómo aceptar y adaptarse a esa fragmentación de la atención que pauta irremediablemente nuestras clases? ¿Qué pasa "entremedio", en la fracción del tiempo que deja el *zapping*?

La fractura del proceso tradicional de la reflexión nos está proponiendo una apertura a otros mecanismos de abordaje del conocimiento. Como esos que brotan de los niños a poco de sentarse frente a una computadora. Nos parecen mágicos, y además son caminos divertidos. Pero esas piezas del rompecabezas de la adquisición de conocimientos, ¿ajustan entre sí?; ¿hay puentes que potencien los resultados?

Quizás una de nuestras tareas sea la de desarrollar los vínculos, la de fortalecer el relacionamiento de los conocimientos, en sentido horizontal y vertical, entre las experiencias de aprendizaje simultáneas y las sucesivas, sean del tipo que sean; algo así como lograr un cierto grado de coherencia personal por parte del estudiante frente a su carrera.

Y seguramente esta aceleración de los cambios, que en algunos aspectos nos desdibuja el futuro inmediato, nos está indicando la necesidad de priorizar en nuestros estudiantes la capacidad de respuesta creativa y la ampliación de la iniciativa.

No sé en qué medida he acumulado los méritos que justifiquen este reconocimiento. De todos modos, si la idea de mérito se vincula con la fuerza de voluntad al servicio de una idea, o con el esfuerzo realizado por el logro de una meta, no tiene mucho que ver con quien habla, ya que estos años de relación con tantas generaciones de estudiantes han sido una fuente continua de gratificaciones. Me ha resultado una tarea gratísima y divertida, que iluminó muy especialmente mi vida y me pretextó encuentros entrañables con personas que desempeñaron o desempeñan tareas muy diversas en esta casa de estudios. A todos, mi mayor agradecimiento por la riqueza que me aportaron.

## Palabras de la graduada Julia Elizalde

Cuando me ofrecieron la oportunidad de decir estas palabras, consideré que lo más importante era agradecer a la Universidad la creación de la Licenciatura en Ciencias Sociales Aplicadas. En nuestro departamento, y en general en toda la Universidad, hemos encontrado un grupo humano preocupado por nuestra formación, no sólo como técnicos sino como individuos con la sensibilidad necesaria para asumir las responsabilidades que nuestros roles profesionales tienen en la sociedad.

Apostar a la formación de jóvenes en ciencias sociales es una forma de apostar por el hombre en su concepción más integral. Es una manera de afirmar que el centro de atención de todas las ciencias debe ser el hombre y sus creaciones culturales, sociales y materiales.

Los científicos sociales buscamos dar otra perspectiva, mirar con otros lentes esa realidad compleja y confusa que supone el hombre. Y si bien como objeto de estudio puede resultar amplio y disperso, el intento por comprenderlo merece nuestro mayor esfuerzo.

Nuestra Universidad ha demostrado ser fiel a sus principios e ideología al imprimir en nosotros principios humanistas, los cuales nos ayudarán a obrar más justamente en el ejercicio de nuestras profesiones. Y considero que, además de nuestros conocimientos técnicos, estos valores nos hacen dignos representantes de esta institución, de la cual no somos únicamente el producto sino la imagen viva, su presente y su futuro.

También quiero agradecer a las personas que han dirigido la Licenciatura y a todo el cuerpo docente. Así como para nosotros no fue demasiado fácil ser los primeros, los conejillos de indias como nos llamábamos entre pasillos, sé que tampoco fue nada fácil para ellos lidiar con nuestros caprichos de primerizos. Y me alegro de que en esta ceremonia ustedes también puedan festejar; lo tienen ampliamente merecido.

Este es un día de fiesta para todos nosotros; es una fiesta de la Universidad, es la culminación de un proceso del cual todos hemos sido actores, y en este momento en que termina la función, o empieza un nuevo acto, las felicitaciones y los agradecimientos deben ser para todos los que desde distintos lugares hicimos esto posible.

En este momento en que recibiremos nuestros títulos alumnos de tres facultades de la Universidad Católica, quisiera compartir una reflexión que he tenido como estudiante y que tengo en mi vida profesional, y creo debe ser común a la mayoría de nosotros. La pregunta que me hago es si estamos realmente educados, en el sentido más amplio de la palabra, para el futuro. Futuro que no es más que

un proyecto, que debería ser común, más allá de las diferentes disciplinas, buscando entre todos un punto unificador hacia el cual nos proyectamos.

En un momento en el cual se exagera la diversidad entre primer y tercer mundo, entre clases sociales, entre razas, entre generaciones y también entre conocimientos, es necesario que en la búsqueda de ese proyecto en común revivamos el concepto de unidad. Que no significa nivelar, o poner al ras, crear un orden artificial o impuesto, sino tener en cuenta que el conflicto que surge de lo diverso no sólo debe ser mantenido sino alentado. Pero la idea de conflicto puede resultar peligrosa si no la balanceamos con la idea de unidad, y en este sentido el respeto es un valor fundamental, porque contrapesa una realidad que puede volverse dispersante y aún más conflictiva. Respeto por lo diferente de uno mismo. Y en este ámbito, fundamentalmente respeto por el otro y sus conocimientos específicos.

La confianza en el respeto como un valor esencial de nuestras prácticas profesionales y el hacer del respeto algo cotidiano, no sólo nos ayudará en la búsqueda de la unidad. También nos hará profesionales educados, en el más amplio sentido de la palabra.

## Palabras del Rector de la Universidad Católica Doctor José Luis Mendizábal S.J.

Les doy la bienvenida y las buenas noches a todos, especialmente a los nuevos graduados que están aquí, a sus familiares y a todos los amigos que los están acompañando en esta noche.

Quiero decirles algunas cosas breves; ya este acto es suficientemente significativo por todo lo que sucede aquí. Les quiero asegurar que quienes estamos dirigiendo o gestionando la Universidad Católica —que lo estamos haciendo mancomunados y en equipo desde hace ya once años— estamos convencidos de que ésta es una tarea difícil, una tarea ardua, compleja, que requiere mucho esfuerzo. La institución ha ido creciendo mucho y no sólo en número; tiene cada vez más actividades. Comprometemos en algunos momentos nuestra salud, los nervios, cierto estrés que nos preocupa a todos, hacemos un descanso y, sin embargo, seguimos.

Pero les quiero asegurar que —como lo decía la graduada de Ciencias Sociales— hay algo que nos preocupa mucho más que todos los cansancios, que nos entusiasma mucho más que todos los crecimientos, y que también es muy dramático. Todos los que estamos en la enseñanza, sobre todo a este nivel, nos debemos preguntar constantemente para qué futuro educamos, para qué país futuro educamos, para qué continente o Mercosur futuro estamos educando.

Esta pregunta nos la hacemos constantemente. Y ello nos hace decir que esto no se acaba hoy, que esto sigue, que es, precisamente, una apuesta a futuro. Que cuando decimos *graduados*, o decimos *egresados*, o decimos *ex alumnos*, la formación no se ha acabado, la formación continúa. Que una universidad como la Universidad Católica, que se ha caracterizado por ser muy innovadora en nuestro medio, entiende que los profesores, los alumnos actuales y también los graduados, los egresados, son parte de la Universidad. Esto está universalmente admitido ya. En los orígenes de las universidades, en la Edad Media, era el colectivo docente el que constituía la universidad. Eso permanece, sin duda, pero también están los estudiantes y también están los graduados. Y esto es lo que constituye y lo que hace nuestro futuro, esto es lo que día a día va diciendo que esta comunidad, que esta familia que es la Universidad Católica, va creciendo.

Hoy entregamos, además, un título muy especial, que es el de *Professor Emeritus* a la profesora Dina Pintos. Más allá de toda esta verbosidad jurídica que acabamos de leer hay también una apuesta, una decisión, sobre aquellas personas que en algún momento, hace 16 años, antes de que empezara la Universidad Católica, dijeron: "esto vale la pena, esta muchachada es futuro; podré tener alguna

discrepancia, pero yo me la juego". Y eso es lo que reconocemos: la confianza que se ha hecho en esta causa, en esta institución, en las ganas de hacer una universidad distinta, alternativa, creadora, que no repitiera viejos esquemas.

Yo agradezco mucho esto, lo agradezco en nombre de toda la Universidad. Algún día tal vez muchos de ustedes reciban este mismo título; creo que es muy gratificante, no sólo para quien lo recibe sino también para toda la institución. Porque así es como se construye este futuro y como se ha construido esta Universidad, con mucho esfuerzo, con mucha creatividad, debiendo lo que se debe a nosotros mismos. Nosotros trabajamos por nosotros mismos y ahí está nuestra autonomía, ahí está lo que somos. Hacemos el futuro así y apostamos con mucha confianza a lo que estamos haciendo.

Quisiera simplemente invitar a todos los graduados a ser parte de esta Universidad. Estas puertas están abiertas a constituir asociaciones de egresados o asociaciones de graduados. Venimos insistiendo mucho en esto. Esta Universidad ya no es sólo un pequeño grupo de gente que está haciendo un esfuerzo enorme, peleando por su posición. Hoy ya no peleamos sólo por eso, por ser algo, por tener una posición en la sociedad. Eso ya lo tenemos. Lo que hoy pretendemos ser —y vamos a lograr, en una situación que es cada vez más plural— es ni más ni menos que la mejor universidad uruguaya.



# Universidad Católica

DAMASO A. LARRANAGA • URUGUAY

Avenida 8 de Octubre 2738  
Tel 47 27 17\* Fax 47 03 23  
CP 11600 Montevideo

## Carreras

Ciencias Sociales Aplicadas  
Comercio Internacional e Integración  
Comunicación Social  
Derecho  
Dirección de Empresas  
Educación Inicial  
Historia  
Ingeniería en Informática  
Licenciatura en Educación  
Psicología  
Relaciones Laborales

## Postgrados

Administración y Dirección de Empresas  
Derecho  
Desarrollo Local  
Familia  
Gestión de Centros Educativos  
Gestión de Organizaciones para el Desarrollo  
De Dirección y Especialización en Marketing  
Gestión de Recursos Humanos

## Maestrías

Educación  
Comunicación Social  
Administración de Empresas  
Psicología

## Cursos

Comercio Internacional e Integración  
Filosofía  
Gestión Agropecuaria  
Técnicas Comerciales  
Teología a Distancia  
Educación Inicial



# Contenido

Presentación

Tema central

## Gestión cultural

La gestión cultural y el financiamiento de las artes y la cultura,  
*por Luciano Alvarez.*

Gestor cultural, una profesión emergente,  
*por Luis Enrique Chabaneau.*

¿Reforma o *lifting*?  
*por Gonzalo Carámbula.*

La saludable relatividad de las políticas culturales,  
*por Thomas Lowy.*

Museos, autogestión y una historia de gorilas,  
*por Ximena Varela.*

¿Puede un liberal subvencionar el arte?;  
*por Pablo da Silveira.*

Pasiones mediáticas en la era de la integración desintegradora,  
*por Fernando Andacht.*

## Vida Académica

Dina Pintos, *Professor Emeritus* de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica del Uruguay.

---

Temas centrales de *Prisma*:

- Nº 1, Sistema de enseñanza superior y desarrollo
- Nº 2, Ética y comunicación social
- Nº 3, Políticas sociales
- Nº 4, Globalización, descentralización y territorio
- Nº 5, El empleo en la sociedad contemporánea
- Nº 6, En torno a la democracia
- Nº 7, La empresa uruguaya frente a los desafíos contemporáneos