Miguel Francisco Gutiérrez y Gimena Lorenzi
(compiladores)

Generando valor

Instituciones e industrias culturales

ediciones
IMAGO
MUNDI

Generando valor

Miguel Francisco Gutiérrez y Gimena Lorenzi
compiladores

Generando valor

Instituciones e industrias culturales

ediciones
IMAGO
MUNDI

Colección CEINLADI

Miguel Francisco Gutiérrez y Gimena Lorenzi (comps.)
Generando valor. Instituciones e industrias culturales. 1.er ed. Buenos Aires: 2021
162 p.; 15.5x23 cm. ISBN 978-950-793-380-6
1. Acceso a la Cultura. I. Lorenzi, Gimena. II. Título.
CDD 306.098211
Fecha de catalogación: 21/06/2021
© 2021, Miguel Francisco Gutiérrez y Gimena Lorenzi
© 2021, Ediciones Imago Mundi
Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin previo permiso por escrito del editor.
Este libro se terminó de imprimir en el mes de octubre de 2021 en San Carlos Impresiones, Virrey Liniers 2203, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.

Sumario

1 Sobre el rol del Estado en la construcción de capacidades. Las oportunidades y los límites de la analítica de datos. Efectos sobre la cultura. **Miguel Francisco Gutiérrez** 1
1.1 Introducción 1
1.2 Discusión 6
1.3 Economía poscrisis 11
1.4 Los desafío del control gubernamental 15
1.5 Implicancias para la gestión de la implementación de la gobernanza de datos 20
1.6 Desafíos 28
1.7 Conclusiones 35

2 El teatro independiente en cuarentena: una cartografía de las metamorfosis de los actores, gestores y públicos a partir de la crisis del COVID-19. **Nelson Cardozo** 41
2.1 Introducción 41
2.2 La primera reacción a la cuarentena y las nuevas propuestas 44
2.3 Crisis del sector teatral y las medidas implementadas . . 47
2.4 Los consumos culturales en tiempos de pandemia . . . 49
2.5 Reflexiones finales sobre el teatro en pandemia 51

3 Desafíos para las políticas públicas culturales en el contexto de pospandemia (COVID-19): aproximación desde las industrias creativas en CABA. **Mariano Ariel Anconetani** 57
3.1 Introducción 57
3.2 Pasaje de las industrias culturales a las industrias creativas 58
3.3 Aproximación desde las industrias culturales y creativas en CABA a partir de los *Anuarios del OIC* (2004-2011) . . 60
3.4 Desafíos para las políticas públicas culturales en el contexto de pospandemia (COVID-19) 67
3.5 Conclusiones preliminares 69

4 La cultura en la estrategia del desarrollo territorial. La nueva normalidad. **Miguel Francisco Gutiérrez y Mauro Sartori** 73
4.1 Introducción 73
4.2 La crisis pos COVID-19: transformaciones en el futuro cercano 75
4.3 Entre la pérdida y el futuro 78
4.4 Dinámicas de producción de valor del sector cultural en el contexto pos COVID-19 80
4.5 Características de una teoría del valor del arte 85
4.6 El arte su vinculación con la generación de valor 87
4.7 Conclusiones 88

5 La industria del libro, frente al escenario del COVID-19. **Sebastián Chiarini** 91
5.1 Introducción 91
5.2 Una crisis global que se profundiza. 92
5.3 La industria del libro argentina de cara a la crisis 94
5.4 El papel de lo digital 98
5.5 Conclusiones 100

6 La cultura desvirtuada. Una aproximación a las políticas de recuperación cultural en el marco de la crisis pandémica. **Maximiliano Molina D'Orio** 105
6.1 Introducción 105
6.2 Contracción económica en Argentina 106
6.3 Políticas de sostén socioeconómico implementadas por el Estado 109
6.4 Cambios en el sector cultural. Crisis presencial y masificación de la virtualidad 110
6.5 Propuestas de políticas de supervivencia cultural 113
6.6 Políticas implementadas por el Estado argentino ante la crisis del sector cultural 119
6.7 El caso del Programa Cultural en Barrios, del GCBA. . . . 120
6.8 La virtualidad y el consumo individual 124
6.9 Conclusión 126

7 La extensión universitaria en el marco de la pandemia del COVID-19. El caso del Centro Cultural Sabato de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. **Máximo Fernández** 129
7.1 La batalla al COVID desde *el Sabato*. El advenimiento de la virtualidad 132
7.2 Relevamientos técnicos e infraestructurales. 133
7.3 Creación de alianzas 134
7.4 La gran vuelta 134

8 La Universidad de Buenos Aires frente al COVID-19: las acciones organizacionales desde el punto de vista estudiantil en el marco del desarrollo cultural. **Gimena Lorenzi** 137
8.1 La creación de capital cultural en universidades cívicas. . 138
8.2 Medidas resolutivas dictadas por la UBA. 141
8.3 Impacto de las medidas. 143
8.4 Apreciaciones de los estudiantes 144
8.5 Comparación realizada entre 2020 y 2021 145
8.6 El desarrollo humano y la creación de capital cultural . . 147
8.7 Cierre. 149

CAPÍTULO 1

Sobre el rol del Estado en la construcción de capacidades. Las oportunidades y los límites de la analítica de datos. Efectos sobre la cultura

MIGUEL FRANCISCO GUTIÉRREZ*

1.1 Introducción

El contexto de pandemia ha modificado los objetivos y las metodologías de trabajo incorporando nuevas demandas sobre las actividades públicas y alterando las percepciones sociales (Gutiérrez, 2021, p. 94). Este nuevo contexto invita a repensar el rol del Estado en materia de regulación en un marco de nuevos condicionantes. Repensar los mecanismos de control y construcción de objetivos sociales en este nuevo escenario, promueve nuevos desafíos para la gobernanza moderna. La tecnología representa una oportunidad y un desafío en el actual contexto. Las nuevas dinámicas sociales y económicas mediadas por la tecnología, expresan un nuevo modelo de organización sobre el cual considerar respecto de su regulación

* Magíster en Desarrollo Local por la Universidad de San Martín y Máster en Desarrollo Económico Local por la Universidad Autónoma de Madrid. Licenciado en Economía y Actuario por la Universidad de Buenos Aires. Profesor titular de práctica profesional supervisada de la Universidad Nacional del Oeste y profesor adjunto regular de Historia Económica y Social Argentina en la Universidad de Buenos Aires. Director de la Maestría en Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (UNO-UTN). El presente capítulo es resultado del proceso de investigación en el marco del proyecto PDE_52_2021 "Las instituciones e industrias culturales como generadoras de valor en la planificación para el desarrollo territorial".

y gestión. En suma, el presente capítulo tiene por objetivo reflexionar sobre algunos de los desafíos del sector público pos COVID-19 respecto de los mecanismos de control y el uso de las TIC desde la gobernanza moderna.

Se plantea una reflexión sobre un conjunto de categorías relevantes en el estudio del desarrollo de capacidades. Se discutirán principios relativos a la constitución de los objetivos de desarrollo sostenible basados en la teoría de Amartya Sen. El concepto de justicia que adopta el autor, sostiene el marco teórico de las políticas de Naciones Unidas y su relación con las posibilidades de gestión gubernamental de la analítica de datos. En el contexto de la creciente posibilidad de procesamiento de datos y de sus usos en materia de estudio de comportamiento la regulación institucional, expresa desafíos vinculados a la su utilización en el marco de las definiciones de los objetivos del Estado (Gutiérrez & Sartori, 2020, p. 147). Analizar la potencialidad del uso de datos y sus límites debe enmarcarse en las funciones que las personas tienen razones para valorar. Potenciar las capacidades del Estado en materia de generación de incentivos que promuevan libertades positivas representa un objetivo en sí mismo para la consolidación de una sociedad de mayor integración y competencia. El presente trabajo pretende recorrer el estudio del rol del Estado en un contexto posmoderno respecto de sus capacidades y funciones donde las TIC expresan oportunidades a la gestión organizacional.

El contexto de pandemia ha modificado los objetivos y las metodologías de trabajo incorporando nuevas demandas sobre las actividades públicas y alterando las percepciones sociales. Se pretende realizar un análisis del rol del Estado en un contexto posmoderno respecto de sus capacidades y funciones donde las TIC expresan oportunidades a la gestión organizacional. Este nuevo contexto nos invita a repensar el rol del Estado en materia de regulación en un marco de incremento tecnológico, de nuevas escalas de manejo de datos y de nuevos condicionantes ambientales/sociales. La creciente posibilidad de procesamiento de datos y de usos en materia de estudio de comportamiento expresa desafíos vinculados a su regulación. Repensar los mecanismos de control y de construcción de objetivos sociales promueve nuevos desafío para la gobernanza moderna que recorreremos en el presente capítulo. En suma, este texto tiene por objetivo reflexionar sobre algunos de los desafíos del sector público pos COVID-19 en la construcción de incentivos para la

generación de valor. La ingeniería de datos representa para la gobernanza moderna una oportunidad de gestión de las dinámicas para la reconfiguración de procesos de esta nueva etapa internacional.

El presente trabajo tiene por objetivo reflexionar sobre algunos de los desafíos del sector público pos COVID-19. Para esto, una vez encuadrado el enfoque de gobernanza moderna aquí utilizado, abordaremos un análisis respecto de la gobernanza de datos, los mecanismos de control y el contexto de crisis sanitaria. Recorrer las características de cada una de las categorías de análisis no pretende dar cuenta de un análisis exhaustivo de los mismos ni cerrar la reflexión, más bien, se plantea la oportunidad de abordar el estudio de los mismos como punto de partida de un nuevo momento histórico que requiere nuevas herramientas y procesos de gestión pública. En este sentido es relevante abordar la reflexión sobre la gestión de datos como medio de superar las restricciones de movimiento y repensar los procesos de control gubernamental en un contexto de pandemia. Se articula un análisis del contexto relativo a las transformaciones de los patrones de conducta, de actividad económica y de regulación estatal en relación al estudio de las políticas públicas mediadas por el análisis de datos en lo que se considera una nueva realidad social (pospandemia).

Si bien se podría prever la posibilidad de la irrupción de un evento sanitario que afectase al conjunto planetario por las dinámicas de movilidad de personas internacionalmente y el deterioro de los sistemas ambientales, es igualmente cierto que tal evento no era incorporado en la prospectiva por la materia de las organizaciones y analistas. La urgencia de eventos vinculados al ciclo económico y a la desglobalización representaban los procesos más analizados y trabajados por los analistas internacionales de prospectiva. Sin embargo, como señala Tokatlian es cierto que las advertencias fueron un hecho cierto.

> Esta pandemia no constituyó la irrupción de un *cisne negro*. Esto es; no estamos frente a un suceso totalmente imprevisto a pesar de ser de fuerte impacto. No lo fue ya que, en 2008, por ejemplo, el informe sobre Global Trends 2025 de la Oficina del Director del Consejo de Inteligencia Nacional de Estados Unidos advirtió sobre la "potencial aparición de una pandemia global" si no se adoptaban las medidas adecuadas para evitarla. También en 2012, el profesor emérito de la Universidad de Manitoba, Vaclac Smil, publicó *Global Catastrophes and Trends*, en donde, con base en evidencias de pandemias previas, señalaba la probabilidad de padecer una antes de 2021. Y, en septiembre de 2019, a pocos meses del COVID-19, se publicó

> un informe elaborado por la Junta de Vigilancia Mundial de la Preparación (grupo investigador conjunto de la Organización Mundial de la Salud y el Banco Mundial) que presentó un diagnóstico inequívoco: "Nos enfrentamos a la amenaza muy real de una pandemia fulminante, sumamente mortífera, provocada por un patógeno respiratorio que podría matar de 50 a 80 millones de personas y liquidar casi el 5 % de la economía mundial… El mundo corre grave peligro de padecer epidemias o pandemias de alcance regional o mundial y de consecuencias devastadoras, no solo en términos de pérdida de vidas humanas sino de desestabilización económica y caos social" (Tokatlian, 2020, p. 51).

No obstante la previsibilidad de la ocurrencia de un evento singular que afectase las dinámicas del comportamiento mundial y con ello los procesos de circulación, producción y consumo, la magnitud, impacto y duración de la pandemia expresan su particularidad como un evento de transformación completa de los procesos de planificación y de gestión pública futura. La crisis del COVID-19 representa en este sentido el comienzo del siglo XXI, en cuanto completa el conjunto de transformaciones que comenzaron a producirse con los atentados del 11 de septiembre de 2001 y con la crisis financiera del 2008. La transformación de la política internacional y la flexibilización cuantitativa se consuma con la incorporación de la incertidumbre en tanto nueva variable de control para la planificación pública del siglo de la comunicación y la tecnología. Paradójicamente, un evento tan clásico e histórico como un virus expresa la vulnerabilidad y la precariedad de la planificación basada en el análisis de la regularidad del comportamiento (Taleb, 2011).

> El 20 de marzo del año 2020 cuando se declara la cuarentena por pandemia global en la Argentina, se percibió que se trataba de un hecho tan inusual y profundo que iba a impactar todas las dimensiones de la sociedad. Varias metáforas y conceptos se sucedieron para intentar captar tanto la novedad como la profundidad del cambio que advenía: "hecho social total" (Émile Durkheim); aparición de los "cisnes negros" (Nassim Taleb1), o la "tormenta perfecta" que arribaba inesperadamente desde las placas tectónicas más profundas de la relación de la humanidad con la naturaleza. En la medida en que la crisis conjugaba el desguace previo de la salud pública, una economía que entraba bruscamente en recesión, la crisis era, a la vez, de oferta y de demanda, pero no se podía comparar a la del treinta en estos términos – porque hubiera sido más fácil resolverla solo con gasto estatal y generando demanda – . Ni tampoco con la crisis del 2008, con inflación creciente y crisis de hipotecas *subprime*, que inyectando dinero y liquidez en los bancos se logró conjurar por un tiempo. No. Era más profunda que ambas (García Delgado, 2020, p. 21).

El presente capítulo pretende exponer, en primer término, los nuevos condicionantes del crecimiento y de las formas de generación de valor en la economía en general, en particular en el contexto pospandemia COVID-19. La crisis sanitaria internacional produjo un cambio de las percepciones respecto de las posibilidades de realización de las acciones de las personas y de las comunidades. Se ponderan las categorías relacionadas a lo comunitario (como la solidaridad, la empatía y la sustentabilidad) y a lo individual (relativo al consumo, a la producción y la expresión) con nuevos condicionantes y desafíos. La relatividad de las posibilidades de acción individual incrementó la incertidumbre y la angustia en un contexto de parálisis del sector productivo. Este freno de las actividades productivas ha promovido repensar sus posibilidades y plataformas de realización. Las experiencias se multiplican y la producción de valor simbólico y económico, cambian. En este nuevo contexto internacional, la similitud de las condiciones locales promueve la reflexión sobre las condiciones de regulación necesarias para el crecimiento (Gutiérrez, 2020).

Planteadas las dimensiones relativas al nuevo contexto de desglobalización, nos centraremos en las características de regulación institucional del mercado y en la gestión pública de los territorios. En esta segunda parte abordaremos los desafíos de la gobernanza moderna respecto de los mecanismos de control y de ordenamiento de preferencias de los actores para el logro de objetivos de largo plazo relativos a la generación de capacidades. Las capacidades individuales y colectivas determinan los grados de libertad con los que cuentan los territorios.

La tercera parte aborda las características de la gestión de datos por parte de la gobernanza moderna en cuanto condiciones regulatorias necesarias para el crecimiento económico. En este apartado se abordan desafíos relativos a las valoraciones sociales y a las condiciones de oportunidad para la mejora de la gestión pública en materia de regulación de la producción de valor. En el marco de la pandemia se han profundizado los procesos de virtualización de las acciones públicas y privadas, acelerando los procesos de aprendizaje y de digitalización de las relaciones sociales y productivas. Este contexto promueve el acceso por parte del Estado a un volumen de información en tiempo real que representa una oportunidad parar las acciones de regulación y de control. Las TIC han reducido el impacto de la pandemia en las posibilidades de realización de las

personas por medio de la virtualidad y representan una oportunidad en la construcción de capacidades. Sin embargo, este nuevo contexto de posibilidad contrasta con procesos sociales de mayor vulnerabilidad, incertidumbre y percepción de indignación generalizada respecto de las posibilidades individuales por parte de las personas. Nos proponemos analizar estas dimensiones para expresar ejes de estudios necesarios para mejorar la gobernanza moderna del sector cultural.

> Un modelo de sociedad sociocéntrico implicaría cumplir, hasta sus últimas consecuencias, aquél principio enunciado originariamente por Bill Clinton en su primera presidencia; *put the citizen first*. Colocarlo en primer lugar implicaría, en el extremo, atribuirle realmente el papel de "principal" en la relación sociedad-Estado, es decir, en un vínculo donde la ciudadanía funcionaría como mandante de su agente, el gobierno. En cambio, en un modelo Estado-céntrico, la lógica de la relación principal-agente se invierte: el ciudadano se convierte en "administrado", en "sujeto" de la gestión pública. Pero entonces, ¿cuáles son las posibilidades reales de que la ciudadanía pueda ejercer, efectivamente, su rol de principal? (Oszlak, s.f., p. 52).

Es relevante reflexionar sobre las oportunidades de la gestión de datos y de la transformación de los modelos de gestión territorial para poder producir un conjunto de políticas de regulación que permitan superar las crisis y plantear un programa de desarrollo. Esta transformación debe ser producto de una gestión colectiva donde los actores involucrados tengan participación y decisión en las políticas de regulación. La gobernanza moderna incluye en este sentido, los elementos necesarios para establecer procesos de crecimiento de largo plazo que tomen en cuenta a los actores involucrados, a los procesos de control y a las acciones de promoción de capacidades (Gorrochategui, 2020).

1.2 Discusión

El problema general en el que se encuadra el trabajo consiste en explorar algunos ejes que caracterizan el actual contexto para materializar la gobernanza moderna y su coherencia con el modelo organizacional público. El tránsito a un cambio de época, en el que las organizaciones tienen que efectuar una adecuación de sus formas de gestión a nuevas condiciones se constituye en el fundamento de las reflexiones. Los principales temas abordados serán la gobernanza moderna y cuestiones vinculadas con los mecanismos de control y la transparencia de la gestión pública. Se expondrá la vinculación de

las organizaciones como "sistemas autopoéticos" con los principios de la gobernanza moderna. La crisis de COVID-19 representa en este sentido un hito en la transformación de los procesos de control y de gestión que aún no somos capaces de advertir. La gobernanza de datos es, en este contexto, un desafío para la transformación social y organizacional. La gobernanza moderna depende entonces de las posibilidades de profundizar procesos de transformación relativos a la gestión pública que permita incorporar a las partes interesadas en el control gubernamental y en la definición de las estrategias de planificación. Solo mediante esta conciencia será posible adquirir la capacidad de gobernar de manera cooperativa con diferentes actores económicos y sociales (administrando las necesarias políticas sociales y los procesos de descentralización pendientes) (Gutiérrez, 2021). Este capítulo centra su análisis en el carácter dinámico y complejo de las relaciones que explican la gobernanza en los estudios públicos. Siguiendo a Kooiman podemos afirmar

> Al considerar la diversidad, el dinamismo y la complejidad en sus mutuas relaciones modernas (*cross-modern*) como punto de partida, un modelo de gobernanza emerge en el que los sistemas sociales y las entidades que les dan forma pueden estar consciente, explicita y expresamente interrelacionados. La teoría de la gobernanza empieza en la diversidad. el dinamismo y la complejidad de las sociedades a ser gobernadas – y gobernándolas – . Estas sociedades necesitan orden, pero nada puede cambiar sin dinamismo. Requieren semejanzas para permitir comunicación, pero diversidad para obtener nuevas percepciones. Necesitan estándares para reducir la incertidumbre y el riesgo, pero complejidad para solventar problemas y crear oportunidades. Por lo cual aspiramos a que nuestra teorización sobre la gobernanza sea diversa pero coherente, compleja pero elegante y dinámica pero ordenada (Kooiman, 2005, p. 79).

1.2.1 Gobernanza moderna

Desde el último cuarto del siglo XX se ha venido hablando de los cambios en la acción pública y la naturaleza del Estado. Gran parte de discusión que se ha plasmado luego de la crisis del Estado de Bienestar que tuvo lugar desde la década del setenta se centró en la transformación tanto de la relación Estado y sociedad (García Delgado, 2020; Garretón Merino *et al.*, 2004) como de la reconversión de la organización estatal. Una serie de conceptos han venido modelándose desde la crisis fiscal del Estado de Bienestar. Así se ha mencionado que hemos pasado a una fase "neoliberal" donde la centralidad del Estado-Nación ha dado lugar a una confluencia de actores con el que "comparte" o "coordina" sus decisiones e intervenciones. Podemos

pensar así los procesos de reforma del Estado como un corrimiento de los gobiernos, dando lugar a otros actores como los gobiernos subnacionales, sector privado (el mercado), tercer sector (sociedad civil) o instancias por fuera de la esfera nacional como organismos transnacionales (FMI, BM, BID, OCDE, OEA, OMS) y empresas privadas que se asientan en redes de producción deslocalizadas que plantean una nueva interdependencia entre los países y los procesos de producción (Cataló, 2005).

La idea de gobernanza es un concepto bisagra para entender las realidades tanto nacionales como mundiales en el contexto de la globalización, que cobró auge con la mundialización y apertura de los años noventa, producto del fin de los socialismos reales. Esto implicó una mayor circulación de personas, capital financiero y flujos de conocimiento entre diferentes regiones del mundo. Al mismo tiempo, es en dichos años donde se consolidan los bloques regionales (como el NAFTA, la Unión Europea, o el MERCOSUR) que ponen de relieve la esfera supranacional y complejiza el número de actores y los escenarios de diseño e implementación de políticas gubernamentales.

La reforma del Estado en los años ochenta con sus sucesivas olas (Bresser Pereira, 2011; Oszlak, 1994) que comienza con las experiencias de la revolución conservadora en el Reino Unido, los Estados Unidos y la implantación de la una economía de mercado en el Chile de Pinochet, se expandirá luego a otras latitudes como América Latina, Europa Continental y Europa del este. Esto planteó la descentralización de las funciones gubernamentales, la privatización de las empresas públicas, la desregulación y apertura económica, y la desmonopolización de ciertas actividades que durante décadas eran potestad exclusiva los Estados Nación. Todas estas tendencias darán lugar al concepto de gobernanza, que plantea:

> Que el Estado tiene unas atribuciones diferentes y, además, se relaciona de manera diferente con la sociedad. El Estado se vuelve menos poderoso y opera, en una red conformada también por actores privados, como un actor más, acoplándose a las relaciones entre el Estado y la sociedad civil de manera flexible. Partiendo de esta idea se debe señalar que no todas las aproximaciones a la gobernanza entienden este reequilibrio de la misma forma. De hecho, las diferentes aproximaciones vienen directamente condicionadas por el sistema político institucional propio de cada país (Cerrillo i Martínez, 2005, p. 15).

Así existen diferentes visiones sobre cómo entender al Estado y a los demás actores en estas nuevas redes. Sin embargo, el eje

central es que los Estados nacionales han perdido su soberanía y operan en entornos donde deben compartir potestades, responsabilidades y problemas con otros actores públicos, privados y del tercer sector. Al mismo tiempo, la especificidad del contexto local e histórico condiciona la aplicación de reglas universales que no toman en cuenta las características del territorio. Esta especificidad de la cultura en sentido amplio es advertida y señalada como "La gobernanza, como todos los modelos de servicios públicos, parte de la cultura política en la que se encuentra. Por lo tanto, la emergencia de la gobernanza aparecerá en diferentes formas institucionales de diferentes contextos nacionales" (Peters & Pierre, 2005).

Se puede decir que ha habido un recorrido desde la primera ola de estudios sobre la gobernanza, muy teñidos por cierto clima de finales del siglo XX. Ese optimismo en la economía de mercado, la democratización de la tercera ola y el papel que jugó Occidente liderado por Estado Unidos tuvo su límite con las sucesivas crisis y la emergencia de una nueva agenda internacional signada por amenazas globales por fuera de los actores nacionales. Podemos mencionar así, al terrorismo, que mostró su eclosión con el atentado de las torres gemelas en 2001, la ola de atentados en Europa en la década pasada y otros problemas como el narcotráfico, la crisis del medioambiente o el crimen organizado, que plantean soluciones coordinadas en forma global. Al mismo tiempo, las grandes decepciones con que terminaron los procesos de reforma con las sucesivas crisis económicas regionales (efecto tequila de 1994, crisis rusa de 1998, Brasil en 1999 o Argentina en 2001-2002) que tiene su desembocadura en la crisis mundial de las *subprime* en 2008, han replanteado el rol de globalización, las regulaciones, la vulnerabilidad externa, discutiendo los problemas de este nuevo tablero mundial. Las dos primeras décadas del siglo han mostrado el viraje del eje desde una gobernanza (neo) liberal a una gobernanza democrática (Canto Sáenz, 2012) que deja de lado la faceta puramente económica, para llenar de contenido político, al recuperar el rol de la participación democrática, la gestión pública abierta y una mayor incidencia de los ciudadanos. Al mismo tiempo, se busca pasar del predominio de la agenda económica, a la agenda social, que se agranda con nuevas oleadas de demandas como las minorías étnicas, sexuales o las mujeres, como así también la discusión sobre el desarrollo sustentable, la equidad social y la inclusión de la ciudadanía (Gorrochategui, 2019). En este escenario, la irrupción de la pandemia abre una nueva etapa en la gobernanza

de los Estados planteando de lleno una agenda global y develando la interdependencia económica, la pertinencia de los factores locales y la necesidad de cooperación para resolver los problemas.

1.2.2 Políticas locales como ejes de la gobernanza moderna

En América Latina, los instrumentos tradicionales de intervención pública en materia de crecimiento y desarrollo regional, experimentaron un marcado deterioro a partir de la crisis de la deuda latinoamericana entre 1980 y 1985 (Kooiman, 2005). En este escenario, surge la recurrente propuesta de que la transformación de los sistemas de gestión regional puede ser alcanzada con mayor eficacia mediante la gestión estratégica y descentralizada del desarrollo (García Hamilton, 2006).

El desarrollo local se presenta como un enfoque integral de intervención estratégica, que da lugar a una redefinición del concepto de intervención pública que obliga a considerar dimensiones de los problemas que exceden lo social y económico para considerar el conjunto de cuestiones políticas, ambientales, sociales, institucionales entre otras que determinan la realidad local. Este enfoque se consolida en un contexto de crisis de la aplicación de políticas de desregulación implementadas desde la década del ochenta en la región. Así es que, desde una dimensión económica, los actores locales (empresarios, entidades financieras, asociaciones gremiales, municipio, asociaciones, etcétera) utilizan sus capacidades desde la visión del desarrollo local para lograr la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en el tejido productivo local, de forma tal de lograr niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.

Al mismo tiempo que se agrega la dimensión sociocultural que genera espacios de cohesión social y afianzamiento de la identidad entre los actores locales, construyendo la institucionalidad política y sectorial que sirve de base al proceso de desarrollo.

Finalmente, se toma en cuenta la dimensión política administrativa al considerar que las políticas territoriales, especialmente de carácter local, permiten crear un entorno económico favorable, aprovechar los desafíos externos e impulsar el desarrollo (Gutiérrez, 2019).

En cuanto a la cohesión y transformación del tejido local, este no solo precisa instrumentos de fomento productivo, sino también la introducción de cambios culturales profundos en la sociedad y

la generación de una institucionalidad apropiada para el desarrollo económico territorial (Boisier, 2001). Esto implica la generación de organizaciones, normas, políticas y patrones de conducta entre los actores territoriales "... todo lo cual resalta el componente de concertación estratégica entre los mismos, así como la importancia de los elementos socioculturales en favor de la creatividad y la innovación productiva" (Alburquerque & Dini, 2008, p. 14).

Fuera del estudio específico del desarrollo local, Aldo Ferrer utiliza el concepto de "densidad nacional" para definir las condiciones suficientes para la generación de procesos de desarrollo sobre Estados nacionales al proponer que el conjunto de países que han logrado el éxito durante las diferentes etapas de la globalización presentan características comunes en cuanto han logrado la cohesión y movilidad social al interior de los espacios nacionales, han formado liderazgos y acumulación de poder en actores locales que comparten la visión de establecer a las empresas nacionales (capitales locales) como agentes estratégicos para la generación de capital y la dinamización de la inversión y la investigación en los entramados productivos nacionales. Al mismo tiempo los países (y regiones en el estudio del desarrollo local) exitosos logran una estabilidad institucional con regímenes políticos capaces de contener y resolver las tensiones emergentes del proceso de transformación y han fomentado al mismo tiempo la construcción de un pensamiento crítico fundado en el interés nacional y rechazando al pensamiento hegemónico de países centrales. El conjunto de características descritas configura el establecimiento de una política económica y social que según Ferrer explica los resultados de las respuestas a la globalización de cada nación (Ferrer, 2004).

1.3 Economía poscrisis

El 2020 profundizó un proceso que ha comenzado en la crisis del 2008 relacionado a la consolidación de un nuevo orden mundial de regulación. Reeditar el sistema de Bretton Wood relativo al sistema de tipos de cambio internacionales y el abandono de los sistemas de flotación, será una de las próximas etapas del proceso de desglobalización de la economía mundial. El crecimiento de China como potencia hegemónica y la pérdida de dinamismo de la economía de los Estado Unidos expresa la tendencia de los territorios a establecer estrategias defensivas.

El COVID-19 evidenció la vulnerabilidad de la condición humana en el marco de un orden mundial posmoderno donde la tecnología expresa la aparente solución técnica de los deseos y necesidades. El consumo como eje de las realizaciones humanas da paso a la necesaria evaluación de los objetivos y de las condiciones de sustentabilidad en un sistema mundo en crisis. En este marco la economía circular representa una de las expresiones de la desglobalización del consumo y de la concurrencia simultánea de las condiciones particulares del territorio para su realización, en el marco de nuevas condiciones universales. Las necesidades de largo plazo establecen responsabilidades intergeneracionales que representan las condiciones necesarias para garantizar un orden mundial estable, humano y eficiente (Francisco, s.f.).

La CEPAL ha señalado a la desigualdad como uno de los factores que atenta en la región contra sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en el mediano y largo plazo (CEPAL, 2018). Es por la vía de una integración regional que tenga en cuenta las capacidades locales, en donde las identidades y la cultura expresan valor simbólico y económico que los procesos de integración y comercio tendrán éxito en el mediano plazo.

La economía mundial no se ha recuperado desde la crisis del 2008. Aun con las estrategias de flexibilización cuantitativa llevadas a cabo por los principales bancos centrales y el crecimiento de Estados Unidos y Europa de los últimos años, las señales de una nueva crisis eran inminentes y la estabilidad futura se encuentra amenazada tanto por la desigualdad de ingresos (que afecta el consumo real) como por los problemas ambientales y sociales entre los que se encuentran los mayores desplazamientos de refugiados vistos en la historia producto de los conflictos armados, el hambre y las oportunidades de futuro. En un mundo donde las desigualdades y la sustentabilidad del crecimiento y del ambiente son los temas más importantes, los organismos multilaterales demuestran sus límites y su incapacidad para establecer verdaderos senderos de transformaciones. Tanto el impuesto Tobin como las propuestas elaboradas por intelectuales como Piketty son desoídas e ignoradas en post de una profundización de las actuales políticas (Piketty, 2019).

La transición hegemónica internacional parece un hecho y las fortalezas de la región son claras en relación a un socio complementario como China (complementariedad productiva). Las decisiones que se aborden en los próximos años serán claves para el tipo de

integración latinoamericana de los próximos cincuenta años. Las posiciones individuales siempre serán más vulnerables y los acuerdos regionales (en ese sentido tanto la Alianza del Pacífico como el MERCOSUR) serán los bloques de mayores fortalezas para encarar un mundo con más desigualdad, crisis ambiental y más proteccionista. Estamos en una nueva etapa, la etapa del neomercantilismo mundial.

1.3.1 Argentina 2021

La recesión de los últimos años de la economía argentina representó el preludio a la crisis sanitaria del 2020. Un contexto internacional que expresa la crisis económica más importante de la historia moderna vuelve necesario el análisis de los procesos de generación y distribución de valor a nivel global que garantice el crecimiento de la economía real y la sustentabilidad ambiental. La deuda y la desigualdad representan algunos de los condicionantes más destacados para el desarrollo de largo plazo. Sin embargo, la negociación de la deuda externa de 2020, el crecimiento como eje de la política económica y los salarios competitivos configuran la oportunidad de consolidar un 2022 de expansión (en parte como rebote del ciclo económico). Este cambio de tendencia depende de la potencialidad del consumo como dinamizador del crecimiento y este de los salarios reales.

En un contexto de desigualdad de ingresos y riqueza las políticas de redistribución han adquirido mayor dimensión en el conjunto de países desarrollados y parte de la agenda de los países en desarrollo. La dinámica del cambio de ciclo dependerá de los ingresos en primer lugar y este de la superación de la pandemia para la economía argentina. El debate entre salud y economía como espacios diferenciales y autónomos dista del real funcionamiento del ciclo económico. Con una caída del producto mundial en el 2020 del orden del 9 % del PIB, mayor en la Argentina (que supera tres años de recesión) la necesidad de repensar el modelo de crecimiento se expresa con claridad. La crisis sanitaria producida por un virus demuestra además la vulnerabilidad de nuestra condición y nos remite a la fragilidad de la planificación basada en premisas tecnológicas escindidas de principios de estabilidad, sustentabilidad y equidad como principios centrales para garantizar mercados integrados y dinámicos. Esta situación contrasta con los cambios en los comportamientos del

consumo que se han modificado en el último año, relativizando los patrones de comportamiento y vida necesarios y deseables.

La crisis del COVID-19 introduce una nueva dimensión de incertidumbre en el futuro. ¿Cuánto tiempo estaremos "libres" del próximo virus? La duración de la pandemia y el impacto que ha representado al manifestarse en las principales economías del mundo introduce una nueva variable de análisis, la desglobalización. En un marco signado por la inestabilidad económica, el estancamiento de los salarios reales a nivel mundial (desde hace 40 años) y el crecimiento de la deuda representan la expresión de la necesidad de seguridad y estabilidad. Esta nueva dimensión de análisis tendrá efectos en los próximos años y profundizará comportamientos locales, sustentables y regionales de producción y consumo. Los cambios de conducta y la segura limitación de los patrones de consumo (viajes) modificarán los valores y representará un desafío a la estabilidad de largo plazo. La necesidad de modificar nuestros comportamientos concuerda con la urgencia de garantizar mayor equidad en la inclusión de los diferentes territorios mundiales que garantice la posibilidad de alcanzar niveles de vida dignos a los alcances tecnológicos del siglo XXI (Gutiérrez, 2021, p. 94).

1.3.2 El valor y la crisis COVID-19

El año 2020 comenzó como una crisis de ignorancia representada en la falta de información respecto del virus y se manifestó en una simultánea crisis de oferta y demanda (en la mundialización del virus). El valor, se encuentra asociado a un componente evidentemente social. Tanto la generación de valor simbólico como económico se compone principalmente de su carácter social. La pandemia ha demostrado que el deseo y el placer anclado en un individuo aislado es inexistente en la realidad. El valor se basa en la creatividad y la creatividad es colectiva. Esta es una de las cuestiones centrales para comprender de nuestros vínculos, de nuestros valores y de nuestros comportamientos.

> La globalización se ha expresado de la manera menos esperada con esta pandemia dejando en suspenso la vida de muchas personas en sus aspectos más cotidianos. La muerte llegó de manera inesperada también en un Occidente marcado por la soberbia de Prometeo. La realidad ha sido reinterpretada por los medios masivos de comunicación que mostraban en tiempo real ese colapso del sistema sanitario en el norte de Italia con adultos mayores muriendo en los pasillos. Esto también nos interpela en la forma que tenemos

> de construir la realidad que es más profunda que las estadísticas sanitarias. Posiblemente esta pandemia sea menos devastadora que las pestes anteriores, inclusive que la gripe española de 1918-1819 justo terminando la Gran Guerra, pero el mundo se encuentra simbólica y valorativamente menos preparado para aceptar la muerte en los principales centros del mundo desarrollado. Hoy nos preguntamos por la capacidad de resiliencia que podamos construir frente al COVID19 y sus enormes efectos sociales. En cierta forma la pandemia nos ha enfrentado a un conjunto de problemas ya existentes que se han visualizado de forma contundente (Bulcourf, 2021, p. 7).

La tendencia a la desglobalización se ha acelerado en el 2020 y será una tendencia que acompañará un mundo caracterizado por el cambio de hegemonía mundial de largo plazo. Los Estados Unidos adoptarán una estrategia defensiva y de cooperación con China que asume el protagonismo en un concierto mundial del cual dependemos en conjunto para nuestra realización en tanto capacidades humanas y económicas. La actual crisis económica es de una complejidad inédita. La contracción desatada por el coronavirus, por su velocidad y su amplitud global, es diferente a todo lo que hemos conocido en la historia moderna y requiere de nuestra anticipación de análisis de los nuevos desafíos y oportunidades. La economía mundial se encontró paralizada por la primera cuarentena global de la historia. En el mundo entero la crisis fue, a la vez, de demanda y oferta.

1.4 Los desafío del control gubernamental

La lucha contra la corrupción se expresa como un proceso que depende de las características regulatorias, de los incentivos y de la estabilidad institucional, "la lucha contra la corrupción es un proceso y por lo tanto, implica un desarrollo gradual y un esfuerzo debe ser permanente y mantenido en el tiempo" (Gilli, 2019, p. 130). En este proceso es central la participación ciudadana como condición necesaria para consolidar los procesos de control y de transparencia en el uso de la información pública.

Respecto de la adopción de normas de control y la articulación institucional en línea con las disposiciones constitucionales, encontramos un proceso de mejora en la calidad institucional en los últimos años. Si bien la incorporación de instituciones de control se ha demorado a lo largo de los años el cambio cultural y la presión pública ha creado una conciencia ciudadana y favorecido la agenda pública al respecto. De esta forma se comienza un proceso de

transformación de los procesos de regulación y control, en un primer momento (1997) con la creación del Consejo de la Magistratura, se han incorporado el Ministerio Público (1998), la oficina Anticorrupción y la ley de Ética de la Función Pública (1999). Luego de la adhesión de la Argentina a la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2006) y la puesta en marcha del MESICIC se retomaron las acciones de control y de creación de mecanismos de control por medio de la creación de la ley de Acceso a la Información Pública y el establecimiento de la figura del arrepentido para los delitos de corrupción y recuperación de bienes resultante de dichos delitos en el 2016. El control de la corrupción depende en última instancia de las acciones adoptadas por los propios territorios "Las convenciones internacionales y los requisitos que los organismos multilaterales exigen a los gobiernos partes, coadyuvan para el establecimiento de normas en materia de control de la corrupción, pero estas no son efectivas, a menos que los países reconozcan y aborden el problema con convicción" (Gilli, 2019, p. 136).

En este sentido, respecto de los límites que la adhesión a los convenios internacionales contra la corrupción tiene a nivel local, es central abordar la cuestión de la deriva institucional que representa las acciones en cada territorio y de la gestión de las políticas públicas. La incorporación de controles y de procesos de transparencia depende de las posibilidades de acceso a la información y de las políticas de gobierno abierto. Estas acciones se expresan como un hecho de requerimiento público a nivel internacional en las últimas décadas y se materializan en la Argentina como parte del mismo proceso. Las problemáticas de transparencia de las acciones gubernamentales se suman a las desigualdades territoriales y a los problemas de consolidación de procesos de generación de valor que expresan la multiplicidad de desafíos locales.

> En América Latina la cultura de opacidad, la burocracia, la brecha digital y la falta de articulación entre los distintos actores, constituyen serios retos para concretar el gobierno abierto. La apertura de datos con un carácter eminentemente instrumental, no supone un cambio sustancial en la forma de actuar o interactuar con la ciudadanía. Para que la transparencia sea realmente efectiva para combatir la corrupción debe estar acompañada por acciones de participación y de rendición de cuentas y asunción de responsabilidad (*accountability*) (Gilli, 2017, p. 49).

Los límites territoriales de las acciones de control, fomento de la transparencia y gobierno abierto dependen de la configuración

de fuerzas de los actores políticos y de la representación de los actores de la sociedad civil en la disputa por la agenda pública. La emergencia de la pandemia del COVID-19 condiciona las acciones y la agenda de propuestas y posibilidades de mediano y largo plazo. La urgencia se expresa en la Argentina condicionando las políticas que permitan la planificación de largo plazo del territorio. A continuación ampliaré algunos de los ejes necesarios que se relacionan con los desafíos de largo plazo y su vinculación con las políticas de control y auditoria de las acciones de los funcionarios públicos que explican algunos de los ejes de desarrollo sostenible.

1.4.1 Evolución de las normas de control y regulación en materia de gobernanza moderna

En principio es importante destacar que la regulación internacional sobre cuestiones de buenas prácticas y los procesos de normalización de las acciones gubernamentales, tiene un efecto positivo en la transformación del hacer de las políticas locales. Es así que la observancia de los organizamos internacionales respecto de las formas y los objetivos de las políticas públicas de gestión y regulación, tiene incidencia satisfactoria en el establecimiento de objetivos comunes y en el logro de resultados mínimos. Los ODS responden a este tipo de proceso donde en parte es la presión internacional sobre las acciones particulares de los gobiernos la que establece objetivos y políticas de evaluación y control de largo plazo. Respecto de la corrupción y su control, su presencia en el concierto internacional se expresa desde la década de 1990 y sus efectos sobre las instituciones argentinas es un hecho efectivo desde lo formal.

> La adhesión a la Convención de la OEA ha representado, sin duda, un valioso aporte para el dictado de leyes y la creación de los organismos de control previstos en el mandato constitucional. No obstante, según muestran los índices internacionales y la realidad local, no se ha logrado reducir la gravedad del fenómeno de la corrupción; para lo cual es necesario que exista la intención de aplicar las normas y, en caso de no cumplimiento, de hacer la efectiva sanción de la transgresión (Gilli, 2019, p. 135).

Los arreglos institucionales se corresponde con las acciones formales e informales de los actores que componen la sociedad (North, 2014). El cumplimiento de las normas depende de su observancia en la opinión pública y de su expresión en los procesos políticos. En este sentido, la presencia del tema en los medios de comunicación representa un indicador relativo a su importancia en la ciudadanía.

El desarrollo sostenible depende de la posibilidad que tienen las personas para realizar las funciones que tienen razones para valorar y esto depende en gran parte de la eficiencia de las políticas de regulación de mercado (Sen, 2000). Es así que los países se preocupan por lograr que sus acciones de transparencia se articulen necesariamente con las políticas de gestión en materia económica y social como parte del objetivo de largo plazo "La Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible 2015", reconoce que para la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas es necesario "reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas, crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles y garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales" (Gilli, 2017, p. 48).

No obstante, los organismos internacionales tienen un rol central en la creación, control y promoción de las agendas públicas territoriales. La necesidad de avanzar en los procesos de establecimiento de variables e indicadores para la evaluación de las acciones gubernamentales en materia de gestión económica y calidad gubernamental, representa un desafío para la región y para la Argentina. Es así que los organismos internacionales tienen límites en sus posibilidades de acción de corto plazo, pero promueven y determinan la agenda de largo plazo.

> En los últimos años se advierte un cambio en las relaciones de poder en el mundo global. Por la influencia de los medios de comunicación, y posibilitado por el fenómeno de las nuevas tecnologías y las redes sociales, ha resurgido nuevo poder que se suma a los formalmente establecidos y que es representativo de las democracias: la voz de la ciudadanía. Ciudadanos empoderados, exigentes, vigilantes, conscientes de sus derechos, constituyen la principal herramienta para el control de la corrupción (Gilli, 2017, p. 49).

Las políticas del FMI y del Banco Mundial se encuentran limitadas además por los cambios políticos y por el diferencial de tiempos y resultados de las políticas. Las propuestas dependen además del contexto cultural y territorial de aplicación, donde las demandas locales y la urgencia social condicionan su acción efectiva. En este sentido, los organismos internacionales han incorporado en los últimos años una ampliación de sus procesos de evaluación respecto de las políticas y resultados de gestión. Los de crédito cuentan con una limitación respecto de la evaluación de la corrupción, producto de su propia función. Si bien en los últimos años se ha incorporado la

corrupción a la agenda pública (como hemos señalado), las funciones de los organismos internacionales se enmarcan en la cobertura y asistencia financiera (FMI) y de proyecto de inversión en desarrollo (Banco Mundial).

En suma, las acciones del FMI y del Banco Mundial se encuentran limitadas respecto del control de la corrupción en parte por sus propias funciones de base y en parte por la acción política territorial efectiva. No obstante, las agendas de largo plazo de los estados nacionales cuentan con gran influencia de los organismos financieros internacionales, producto relacionado con la incorporación en la agenda de trabajo de los países de temas centrales como la corrupción. Es relevante reconocer para concluir el progreso en el tratamiento de los temas relativos al control gubernamental, a la concientización ciudadana y a la lucha contra la corrupción en el proceso de regulación implementado desde la comunidad internacional.

La transformación de las políticas locales y de la agenda pública es producto de la interacción de las demandas internacionales, de la adopción por parte de la opinión pública local y de la resolución de las disputas políticas coyunturales. Estas variables respecto del tema de la corrupción, dependen además de los procesos de transparencia que se expresan en las políticas de gobierno abierto. Las tecnologías de la comunicación y la información representan una oportunidad y un desafío para la implementación de políticas públicas. Es así que la gobernanza moderna se expresa como la conjunción de posibilidades del gobierno abierto y de la participación de las partes interesadas en la discusión de la agenda de acción territorial que dé cuenta de la aplicación de los fondos públicos. La lucha contra la corrupción es un tema central para el futuro de nuestros territorios (Gorrochategui, 2020).

Para concluir, es relevante destacar capacidad técnica relativa al *big data* y al registro de las tenencias y flujos de capitales por parte del sistema financiero como un elemento central en la lucha contra la corrupción. Las criptomonedas expresan un nuevo desafío y transformación de las capacidades de gestión y regulación al tiempo que representan una oportunidad para la gestión monetaria territorial de los estados. En resumen, los organismos internacionales cuentan entre sus herramientas con el otorgamiento de fondos internacionales que deben ser auditados respecto de su uso y destino. Esta capacidad tiene un capitulo que merece un análisis en el caso

Argentino de los últimos años. La regulación de los medios de pago legalizados a nivel internacional representa un tema de necesario tratamiento para garantizar la seguridad de los países y de los actores particulares. No será posible pensar el Estado sin el monopolio de la regulación de los medios de pago (dinero) como expresión de su control regulatorio territorial y como forma de garantizar la seguridad y la previsibilidad para los individuos (Graeber, 2012).

1.5 Implicancias para la gestión de la implementación de la gobernanza de datos

La gestión organizacional se basa en desarrollar la posibilidad de mecanismos de toma de decisiones que permitan el logro de objetivos de forma eficiente y eficaz. Definir procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos corresponde a los desarrollos necesarios para el logro de los fines deseados por la organización. Sus resultados deben ser además responsables e incluir los intereses de los participantes (*stakeholders*). Las herramientas para la toma de decisiones y las tecnologías disponibles han modificado a lo largo de la historia la metodología de la gestión organizacional y desde la década de 1970, las posibilidades de análisis de datos se incrementaron, llegando al contexto de posibilidades de creación de un nuevo campo de trabajo profesional relacionado al *big data*. El estudio de información se basa en la actualidad, tanto en la generación de datos de forma sistematizada par un fin específico como (y principalmente) sobre el estudio de fuentes alternativas y diversas de datos producidos por las acciones particulares de los actores en la sociedad "a los datos generados por los sistemas de información organizacionales se deben sumar los datos registrados por millones de personas, sensores, cámaras, teléfonos inteligentes, cajeros automáticos y cualquier otro dispositivo interconectado a través de los cuales se dejan huellas digitales que quedan a disposición de las organizaciones con la posibilidad de ser transformadas en información" (Pando & Poggi, 2020, p. 266).

La disciplina del análisis de datos se basa en la articulación de los mismos, produciendo información relevante para la toma de decisiones en forma eficiente para la resolución de objetivos determinados. Para la consecución de estos se procede a la utilización de grandes volúmenes de datos que permiten, por medio de la ley de grandes números, establecer tendencias y comportamientos probables respecto del historial de comportamientos relativos a las acciones

aleatorias de los actores. En este sentido se recurre a la inferencia y la correlación de información como metodologías básicas del procesamiento de datos. Las posibilidades tecnológicas de procesamiento de información que brinda el desarrollo IT (*information technology*) permiten establecer modelos de comportamiento en tiempo real sobre las acciones de las personas y se encuentra en la base de la relevancia de la gobernanza de datos. "En Analítica de Datos, los resultados más interesantes se dan por la combinación de datos de orígenes diversos que ningún grupo de desarrolladores definió jamás. Las combinaciones más extrañas de datos han dado resultados sorprendentes. La mezcla de las más diversas fuentes es la que permite a los modelos descubrir conocimiento escondido en los mares (o ríos caudalosos) de datos, con un tratamiento masivo basado en los grandes números" (Pando & Poggi, 2020, p. 267).

Es desde la minería de datos donde se producen nuevos vínculos de correlación entre variables que describen comportamiento de los agentes y que se utilizan para la modelización de estudios de decisión. Esta transformación tecnológica deviene en una del mercado de trabajo y del comportamiento social. Representa desafíos para el Estado en la regulación de los procesos de cambio y la promoción de incentivos para adoptar estrategias específicas que permitan adoptar las ventajas que conlleva la mejora en las condiciones de trabajo al incrementar la automatización y robotización. "Luego de examinar más de 2000 actividades típicas de la economía, el estudio del MGI estableció que las tecnologías disponibles permitirían automatizar fácilmente las que involucran la recolección y procesamiento de datos, así como la realización de trabajos físicos en contextos muy estructurados y predecibles" (Oszlak, 2020b, p. 256). En este sentido, analizar las posibilidades de adopción de la automatización dependerá de un conjunto complejo de relaciones de producción (y sociales) sobre las que las transformaciones producirán cambios que serán resistidos y sobre las cuales será necesario establecer estrategias de implementación. La agenda necesaria para el análisis de la gobernanza moderna referida a la adopción de tecnologías de automatización basadas en las posibilidades que brinda el *big data,* incluye la discusión sobre las políticas de empleo, sobre la productividad, la innovación tecnológicas, los cambios en el sistema educativo, la estructura tributaria y las compensaciones a los grupos perdedores. Este proceso de transformación económica y social se

basa entonces en un conjunto de definiciones que superan la discusión relativa a la tecnología y que impacta sobre la gobernanza moderna y la gestión de datos. "En definitiva, la automatización debería permitir trabajar mejor con menos esfuerzo. Las ganancias de productividad de la automatización deberían ser parte de un debate, no solo sobre cómo organizar el tiempo de trabajo de la mejor manera, sino también sobre la redistribución de la plusvalía generada por la mayor productividad tecnológica. Esto sería lo deseable. De lo que no cabe duda es que la intervención del Estado será decisiva para que ese futuro escenario sea posible" (Oszlak, 2020b, p. 263).

No obstante las oportunidades que brinda la ingeniería de datos para la gobernanza moderna, los desafíos son numerosos respecto de la propia tecnología y la generación de sesgos. "Precisamente esta es la idea base: los algoritmos aprenden del pasado para hacer mejor las tareas que hoy realizan las personas, con lo positivo y lo negativo que ello puede implicar. Por ejemplo, si en el análisis de candidatos para ocupar una posición hay en la evidencia una predisposición a elegir hombres antes que mujeres, esto quedará plasmado en el algoritmo" (Pando & Poggi, 2020, p. 270). La gobernanza de datos también repercute en las capacidades de los actores sociales y en sus oportunidades. Se plantea una reflexión necesaria sobre un conjunto de categorías relevantes en el estudio del desarrollo de capacidades. Reflexionar sobre los principios relativos a la constitución de los objetivos de desarrollo sostenible basados en la generación de capacidades desde la gobernanza moderna, se plantea como un objetivo de los Estados necesario para la consecución de una sociedad integrada y desarrollada. Sera preciso reflexionar sobre el rol del Estado en un contexto posmoderno respecto de sus capacidades y funciones, donde las TICs expresan oportunidades a la gestión organizacional.

Respecto de los límites que representan la implementación y adopción de la gobernanza de datos por parte de las organizaciones, debemos realizar una advertencia respecto de las características de la sociedad posmoderna en la que se desarrolla. La cultura de la exposición, la autopercepción como garantía de realidad y la relatividad de los valores, contrastan con la actual situación sanitaria. En este sentido, siguiendo a Taleb, debemos recuperar la importancia del estudio de los cisnes negros y sus características como una limitación a la gobernanza de datos. "La incapacidad de predecir las rarezas implica la incapacidad de predecir el curso de la historia, dada la

incidencia de estos sucesos en la dinámica de los acontecimientos" (Taleb, 2011, p. 26). Esta limitación representa un cambio cualitativo a las posibilidades de la gobernanza de datos para su éxito en un contexto de cambio característico del mundo contemporáneo. "La pandemia es un tipo de problema 'retorcido o perverso'. Se caracterizan por ser problemas globales, acuciantes, con especificidades locales, sus afectados no son quienes los ocasionan, desatadas sus consecuencias no hay resarcimiento posible y su solución requiere de la acción colectiva organizada. A pesar de la advertencia de la academia de que estas situaciones son propias de la época, la sorpresa ha sido generalizada" (Gorrochategui, 2019, p. 185).

Para finalizar expondré sucintamente un abordaje al límite del análisis del *data mining* que se refiere a su constructo basado en la correlación. El análisis se centra en comportamientos donde los eventos A y B se encuentran correlacionados respecto de sus causalidades. En este modelo "el *ello es así* sustituye al *por qué*. La cuantificación de lo real en búsqueda de datos expulsa al espíritu del conocimiento" (Han, 2014b, p. 42). La correlación así expresada en el pensamiento de Hegel representa el nivel más primitivo de conocimiento señalando que ante un cambio en A, ocurrirá un cambio en B. En líneas generales A causa B. Este tipo de análisis expresa un tipo de conocimiento aconceptual, ya que establece simplemente un condicionamiento entre A y B sin abordar ningún plano de estudio conceptual del mismo. Solo el "concepto" genera conocimiento y este requiere de la construcción de un "relato", "El *big data* vuelve disponible un conocimiento rudimentario, a saber, correlaciones en las que no se concibe nada. El *big data* carece de concepto y de espíritu. El conocimiento absoluto que pretende el *big data* coincide con el desconocimiento absoluto" (Han, 2014b, p. 43).

1.5.1 ¿Ventajas y dificultades para implementar la gobernanza de datos?

Respecto de las posibilidades de articulación de la gobernanza de datos para el Estado, me interesa compartir algunos de los ejes sobre la articulación entre capacidades y gobernanza moderna. Esta representa un desafío y una oportunidad desde la gobernanza de datos. En este sentido, será necesario establecer un eje de análisis sobre los siguientes temas:

- El concepto de justicia que sostiene el marco teórico de las políticas de Naciones Unidas y su relación con las posibilidades de gestión gubernamental de la analítica de datos.
- En el contexto de la creciente posibilidad de procesamiento de datos y de sus usos en materia de estudio de comportamiento la regulación institucional expresa desafíos vinculados a la su utilización en el marco de las definiciones de los objetivos del Estado.
- Analizar la potencialidad del uso de datos y sus límites debe enmarcarse en las funciones que las personas tienen razones para valorar.
- Potenciar las capacidades del Estado en materia de generación de incentivos que promuevan libertades positivas, representa un objetivo en sí mismo para la consolidación de una sociedad de mayor integración y competencia.

En el marco del gobierno abierto (GA) la implementación del gobierno electrónico (GE) representa la oportunidad de avanzar hacia una nueva forma cultural de cogestión, donde la transformación de los valores representa una nueva estructura de vinculación.

> Tal vez resulte exagerado imaginar que el gobierno pueda llegar a convertirse en simple motor para que el sector privado, las organizaciones sociales o los ciudadanos se hagan cargo de la gestión pública, siguiendo la consigna "hagámoslo nosotros". Pero más que las aplicaciones comerciales o sin fines de lucro que puedan crearse a partir de datos públicos, parece más importante considerar el efecto de involucramiento social y cívico que pueden generar. Desde este punto de vista, ya no se trata solo de invitar a los ciudadanos a "cocrear" un mejor gobierno abriendo la burocracia a contribuciones voluntarias desde la sociedad civil (que de hecho, están ocurriendo) sino de instaurar un nuevo tipo de enfoque We.gov que ofrezca un punto de entrada ciudadano-céntrico para conectarse con el gobierno en torno a la solución de necesidades que conciernen a diferentes grupos sociales (Oszlak, s.f., p. 24).

La nueva constitución de la organización social impactará de igual modo sobre las identidades y relaciones sociales. Esta transformación de las relaciones sociales producto de la revinculación de las mismas por medio de las tecnologías, promueve nuevas oportunidades para el desarrollo de capacidades y la generación de valor. Esta transformación promueve la superación del carácter autopoiético de las organizaciones gubernamentales al presentar otra forma de vinculación.

> Ya que la teoría de la gobernanza enfatiza las interacciones y particularmente el gobierno como interacción es esencial no perder de vista a los actores. De hecho no se pueden separar de las interacciones entre ellos. Los actores y las interacciones se determinan entre ellos. Solemos considerar a los individuos y las organizaciones como independientes de las interacciones en las que participan. Interactúan y aparentemente pueden dejar de hacerlo cuando quieran. Pero básicamente los actores están continuamente integrados por (y en) las interacciones en las que se relacionan con otros. Constituyen intersecciones en procesos de interacción. Concretando un poco más se puede decir que los actores se componen de interacciones y los límites de los que obtienen sus identidades son relativos y frecuentemente confusos. Esto se aplica a sistemas sociales pero también a organizaciones, grupos e individuos. Solo se puede conseguir una nueva percepción de la diversidad de participantes en las interacciones sociopolíticas implicándolos en los procesos de gobierno, dándoles la oportunidad de representar sus identidades (Kooiman, 2005, p. 63).

De esta forma, encarar el análisis de la transformación de los sistemas de gobernanza representa una oportunidad respecto de las nuevas formas de vinculación y de producción de bienes y servicios sociales. La relación en comunidad demanda una mayor participación ciudadana, la cual debe representar sus derechos y responsabilidades a la hora de establecer las vinculaciones (regulaciones) de sus intercambios. Esto representa un desafío en cuanto a la gobernanza de datos permitiendo ampliar las capacidades sociales e individuales.

1.5.2 La relevancia del control y sus límites

La relevancia del control se expresa en la cultura organizacional que caracteriza a las sociedades modernas. El COVID-19 abre nuevas dimensiones de análisis respecto de las metodologías de control por resultado y de las formas de trabajo mediadas por la tecnología. Es en este sentido, una oportunidad para avanzar en la elaboración de instrumentos que permitan repensar el espacio de trabajo y los resultados que se espera de los diferentes actores/funcionarios públicos. En suma, el combate a la corrupción y la necesidad de auditar los fondos públicos en materia de productividad de los procesos, requiere la aplicación de controles por resultados en las diversas etapas de la realización de la gestión.

La evaluación de los procesos y la asignación de responsabilidades del enfoque de gestión por resultados, promueve un abordaje del análisis de los sistemas orientado a la promoción de la eficiencia. Este enfoque es superador de los procesos de control de procesos.

Las responsabilidades en este nuevo abordaje se orientan a la flexibilidad de la estructura y en la cogestión de los recursos por parte de los agentes involucrados en la búsqueda de la optimización de los procesos de rendimiento en la organización. El incremento de la flexibilidad requiere aquí una mayor descentralización de las organizaciones en cuanto a la gestión de los recursos y los resultados. Este nuevo sistema de organización permite agilizar la gestión, individualizar los resultados de cada agente, al tiempo que promueve la capacidad de retroalimentar los recursos para la mejora continua de los procesos de planificación y control. Esto permite orientar las políticas por parte de los órganos superiores (Groisman & Lerner, 2000).

La flexibilidad es considerada una capacidad necesaria en las organizaciones para permitir la mayor adaptación de las estructuras a entornos de mayor dinamismo e incertidumbre. La realidad del COVID-19 expone los impactos de los eventos inesperados (cisnes negros) en los objetivos de las organizaciones en general y la relevancia de la capacidad de cambio por parte de los sistemas gubernamentales que permitan su adaptación al entorno. La adecuación de las reglas y controles se confían en el criterio de los administradores, dejándoles límites más amplios que en el enfoque orientado al control de procesos para la adaptación de los objetivos de las áreas y políticas a cargo. Esta mayor flexibilidad se acompaña del análisis de los resultados respecto de los logros previstos y permite la identificación de responsabilidades respecto de los resultados alcanzados. La mayor flexibilidad en la adaptación de los administradores, incrementa no obstante los riesgos de corrupción y de desvíos respecto de los objetivos previstos por parte de los niveles superiores de gobierno representando una amenaza a la propia efectividad de la gestión. El combate a la corrupción requiere de la puesta en práctica de mecanismos de control (políticos y económicos) y sistemas de penalidades que reduzcan los incentivos de los agentes participantes. Regular los monopolios y limitar la discrecionalidad de las decisiones oficiales, representan los mecanismos necesarios para fortalecer la transparencia (Groisman & Lerner, 2000).

No obstante, la naturaleza del Estado, como organización que sintetiza acuerdos sociales y establece equilibrios de largo plazo, con posibilidades de incorporar capacidades del ámbito empresarial, limitará este funcionamiento. Siendo los objetivos del sistema gubernamental el sostenimiento de equilibrios macroeconómicos de largo

plazo, la administración de fallas de mercado y la regulación de las estrategias de crecimiento y desarrollo, será necesario expresar sus propias capacidades y límites. En este sentido, el enfoque orientado a resultados convive con el necesario control de la ley en cuanto a la gestión de procesos y normativas de poca o nula flexibilidad (constitucional). Es dable concluir con el señalamiento de la necesidad de comprensión respecto de los límites posibles en la región, que aseguren el cumplimiento de la ley y de las posibilidades de funcionamiento de los acuerdos sociales (mercados).

> Las experiencias estudiadas ilustran acerca de los límites impuestos por la realidad político-económica de América Latina en el logro de la responsabilización: en lo que respecta a los órganos de control, insuficiente independencia respecto del poder administrador, falta de neutralidad política, orientación a lo legal-formal, y la sustracción a su control de la actividad de los más altos niveles políticos y de algunas partidas especiales del presupuesto (Groisman & Lerner, 2000, p. 41).

La creciente desigualdad y la desregulación de los procesos de control ha incrementado la corrupción en los países latinoamericanos en las últimas décadas. La falta de una carrera burocrática formal y cerrada distorsiona los incentivos de los agentes y funcionarios públicos en cuanto a su accionar y limita sus posibilidades de control en el tiempo. La limitación de las capacidades del Estado se encuentra condicionada por las diversas funciones que se solicitan respecto de su actuación en la sociedad posmoderna (Dubet, 2020).

En un contexto de creciente demanda de respuestas por parte de la sociedad respecto de las funciones que el Estado debe cumplir, el control por resultado expresa una dimensión de la frustración respecto de la relación entre el individuo y la comunidad (Estado). El incremento de la percepción de desigualdades múltiples "en relación a" incrementa la indignación y reduce el compromiso colectivo respecto de las responsabilidad sociales. En este contexto, el "control de las organizaciones de control" se incorpora como un nuevo espacio de frustración.

La existencia de procesos de control por resultado y la claridad de su metodología, representa una garantía y necesidad de credibilidad y la legitimidad pública del accionar de las agencias de regulación. Este desafío atraviesa tanto a las agencias de control gubernamental como a las empresas de consultoría respecto de las corporaciones internacionales. Los errores en este tipo de actividades son de alto

costo respecto de las funciones inherentes a las propias organizaciones de control. La misión y visión de estas se articulan respecto de las metodologías de trabajo y de su propia credibilidad a lo largo del tiempo. Lo que era la palabra para los comerciantes árabes de la edad media, se traduce en la credibilidad de largo plazo para las organizaciones de control en el espacio gubernamental contemporáneo (Graeber, 2012).

En suma, el control de los controladores depende por un lado, de los propios procesos sociales de agencia y del orden institucional que expresa la síntesis de las articulaciones de los actores sociales y de las organizaciones. Esta dinámica de funcionamiento y de resultados determina el devenir de largo plazo de los diversos organizamos de control. El control de los controlantes, en definitiva, depende de su propio funcionamiento en el tiempo, de la construcción de valores morales y de la aversión al riesgo de la sociedad.

1.6 Desafíos

1.6.1 Abundancia de información y racionalidad limitada

Si bien el acceso, la capacidad de recolección y análisis de la información se acrecienta día a día, la racionalidad del hombre administrativo aparentemente sigue siendo limitada e imperfecta (Avenburg, s.f., pp. 217-218; Chiavenato, 2007, pp. 300-303). Así lo demuestran los últimos desarrollos teóricos sobre la teoría de la decisión (Cyert & March, 1963; Simon, 1957).

El hombre está expuesto a un volumen de información como nunca antes en la historia y cada vez dispone de menos tiempo, entonces cabe la pregunta ¿de qué sirve tener más datos y más información si la atención del ser humano es siempre limitada?

El contexto cambia aceleradamente, pero las restricciones cognitivas del hombre se mantienen iguales, o por lo menos aún no se han desarrollado teorías que demuestren lo contrario (Dahlander *et al.*, 2015).

La sobreabundancia de información amenaza al decisor con la distracción, el agotamiento mental y la reducción de la productividad, entre otros. Lo que aparentemente debería ayudar a tomar mejores decisiones, podría afectar la efectividad de las mismas.

Para que el *big data* sea una herramienta al servicio de las mejores decisiones, requiere que el decisor sepa muy bien qué información necesita y dónde encontrar las fuentes confiables que la provean

(Arnaboldi, 2018, p. 1). Asimismo, depurar los procesos mediante los cuales presta atención a una información determinada y descarta otra.

Una gran ayuda para los ejecutivos, es la figura del científico de la información. El *data scientist* es un nuevo rol dentro de la organización, con habilidades para limpiar y organizar grandes volúmenes de información y mostrarlos de manera que permitan un mejor análisis para la posterior toma de decisiones.

Los científicos de datos dedican entre un 50 % y un 80 % de su tiempo a seleccionar y preparar los datos antes de que estos puedan utilizarse (Oracle Argentina, s.f.). En medio de esa limpieza de datos, hacen descubrimientos que dan lugar a nuevas preguntas relacionadas con los "mundos perdidos" previamente no percibidos por los decisores.

Estas personas ayudan a los líderes a replantear los desafíos empresariales de manera que puedan ser abordados con *big data* (Brynjolfsson & McAfee, 2012) y a encontrar respuestas en los macrodatos. Por eso, deben ser la mano derecha de los decisores en un entorno competitivo donde los datos no dejan de fluir (Davenport & Patil, 2012, p. 73).

Para que el *big data* realmente tenga valor en la toma de decisiones, requiere que los decisores trabajen mano a mano con los científicos de la información abandonando posiciones extremas como la fe ciega en los datos o la reticencia a los mismos. El decisor debe estar presente en cada etapa del proceso, planteando las preguntas correctas, identificando patrones y prediciendo comportamientos que se desprenden de los datos (Arnaboldi, 2018, p. 16; Oracle Argentina, s.f.).

1.6.2 Confiabilidad y relevancia

Para que los macrodatos generen un valor que realmente sirva a la organización, es fundamental conocer su confiabilidad y relevancia (George *et al.*, 2016).

Un error respecto a la relevancia ocurrió cuando Google sobreestimó los niveles de gripe en Estados Unidos durante 2013. Google Flu Trends es una herramienta utilizada para estimar los picos de esta enfermedad en varios países del mundo, estimando las tendencias según la cantidad de búsquedas en la web y posteos relacionados con la gripe que la gente realiza durante un determinado período (Butler, 2013).

El monitoreo tradicional de la gripe depende de los casos reportados por los médicos a través de una redes de centros de control y prevención de enfermedades. En este sistema se requiere de la actitud activa de los médicos que reportan, en cambio con Google Flu Trends se detectan tendencias mediante datos no estructurados, es decir datos que los ciudadanos comunes y corrientes vuelcan en Internet sin apuntar a brindar información necesariamente sobre la gripe (Butler, 2013).

Es así que en 2013 Google tomó como muestra todas las búsquedas sobre gripe y muchas pertenecían a personas que no estaban enfermas, sino que habían buscado información sobre la gripe debido a la gran alarma que los medios de comunicación habían generado en la sociedad.

Esto demuestra que los algoritmos no son infalibles, sino que deben revisarse y calibrarse continuamente, ya que los comportamientos de los usuarios son siempre cambiantes (Butler, 2013).

Otro sesgo cognitivo común en la búsqueda de información, aun cuando deliberadamente se intenta abrirla a nuevas fuentes, es que las personas terminan prestando mayor atención a las fuentes conocidas. El problema es que este fenómeno se acrecienta cuanto mayor es el volumen de información (Dahlander *et al.*, 2015, p. 7). Por un lado, utilizar fuentes conocidas brinda seguridad en cuanto a la confiabilidad de los datos, pero por otro lado, puede generar pérdida de información valiosa.

1.6.3 El sesgo prospectivo del *big data*

En el siguiente apartado se analizarán los límites del *big data* como medio de construcción de estrategias de gestión basadas en el control social. La base teórica de la teoría del *big data* se basa en el argumento respecto de la eficiencia del análisis de datos como instrumento para la toma de decisiones basado en la capacidad de anticipar los comportamientos agregados de la población (en términos de funcionamiento de mercado). Esta línea argumental propone una base teórica fundada en el agregado de información representativa del comportamiento medio dejando fuera los fenómenos del tipo cisnes negros y los sujetos extremos (singularidad). A continuación se hará un breve recorrido por algunos de los argumentos teóricos que han representado advertencias respecto de este eje analítico y sobre las limitaciones del presente enfoque para la toma de decisiones de gestión empresarial.

El análisis de datos agregados, visibiliza los modelos colectivos de comportamiento y ofrece, por este medio, información sobre los patrones de conducta generales. Este tipo de estudios expresa el inconsciente colectivo o el inconsciente digital. Es por medio del estudio de los comportamientos digitales que es posible acceder a un control desde dentro de la persona, superando de esta forma el panóptico de Bentham y la era de la biopolítica de Foucault. Este proceso es posible en la medida que se consuma la sociedad de la transparencia.

Es por medio de la exhibición en red y la hipercomunicación que se logra el control total del sujeto, "Los habitantes del panóptico digital no son prisioneros. Ellos viven en la ilusión de la libertad. Alimentan el panóptico digital con informaciones, en cuanto se exponen e iluminan voluntariamente" (Han, 2014a, p. 47). Es así que la sociedad del control digital se basa en la posibilidad de la vigilancia y el control inherente a la comunicación digital "La propia explotación es más eficiente que la explotación ajena, porque va unida al sentimiento de libertad. En la propia iluminación coinciden la exhibición pornográfica y el control panóptico" (Han, 2014a, p. 48).

Las relaciones sociales vuelven innecesaria la confianza, remplazando la fe por la acumulación de datos. Todo acto de confianza se basa en el desconocimiento y en la fe respecto del accionar del otro. Este tipo de ordenamiento social basado en la confianza es reemplazado por la transparencia y por la comunicación de datos. Se pasa de una sociedad del relato y la fe, donde la demora representa parte del proceso de construcción, a la sociedad de la facilidad, la rapidez, la transparencia y el control.

Los cambios tecnológicos de los últimos 30 años y la sociedad de la información y la comunicación representan un cambio antropológico de relaciones y de vínculos con lo privado y lo público. En esta transformación, la ética expresa un cambio de valores y de velocidades, pasando de la búsqueda de la verdad, que requiere tiempo (sociedad de labradores), al *big data* que transcurre en una sociedad sin tiempo, transparente (cazadores de información). Se remplaza la búsqueda de conocimiento por la búsqueda de datos. La información necesita circular. El mundo digital es un mundo de huellas. Se pasa del panóptico de Bentham al panóptico digital, un mercado de datos; de la biopolítica de Foucault a una instancia superior, al pasar del dominio sobre los cuerpos, hacia el dominio

del pensamiento. Describiendo con precisión los comportamiento humanos se construye la psicopolítica (Han, 2014b).

El análisis se plasma en la construcción de conocimiento desde la construcción de conceptos y silogismos que expresan la articulación de conceptos. Este proceso en Han requiere de tiempo y encarna un relato como forma constitutiva. El conocimiento es relato, es tiempo y es narración. En oposición a este constructo, el *big data* expresa la acumulación de información sin relato. Es la acumulación sin tiempo, sin olvido y carente de narrativa. El *big data* expresa una época sin razón. En la búsqueda de la uniformidad este y el *data mining* representan lo estadísticamente significativo, probable, reduciendo el análisis a lo regular, a lo estándar.

Esta uniformidad excluye al acontecimiento, a la ocurrencia del acceso único que caracteriza al *cisne negro* y a los eventos significativos (Taleb, 2011). Estas ocurrencias estadísticamente improbables y singulares son las que determinan la historia, el futuro humano y el éxito de la gestión. Este tipo de eventos quedan por fuera del alcance del *big data* respecto del estudio de la toma de decisiones organizacionales.

El análisis de Taleb alerta sobre la significatividad de los sucesos raros, los eventos extraordinarios como las crisis que expresan un cambio significativo en el curso de la historia "La incapacidad de predecir las rarezas implica la incapacidad de predecir el curso de la historia, dada la incidencia de estos sucesos en la dinámica de los acontecimientos" (Taleb, 2011, p. 26). De esta forma, el *big data* expresa una limitación desde su propio objetivo, la toma de decisiones. Recurrir al estudio de la generalidad limita el estudio de los eventos cuya ocurrencia representa un cambio cualitativo en el desarrollo de las organizaciones y de los sujetos.

Toda la sociedad se encuentra sujeta a eventos de esta índole y aun así se centra, por su propia naturaleza, en el estudio de la regularidad que no representará ningún cambio significativo. Esta situación se debe, en parte, a la naturaleza del ser social en tanto sujetos expuestos al aprendizaje basado en la regularidad y experiencia. Esta característica propia de la condición humana (social) representa la amenaza más significativa del comportamiento en un mundo caracterizado por la velocidad y por el cambio de información.

El problema para Taleb no es el cambio en sí, sino la falta de identificación de la inutilidad del estudio del *big data* respecto de las regularidades (Taleb, 2011, p. 22). Son los eventos imposibles los

que requieren mayor atención, porque de ellos depende el futuro. Es la limitación humana la que genera la ceguera necesaria de la vida social y la eventual explicación de la falta de previsión sobre los eventos extremos basados en la recursividad de la naturaleza de los eventos.

> Aquí, *recursivo* significa que el mundo en que vivimos tiene un número creciente de bucles de retroalimentación que hacen que los sucesos sean la causa de más sucesos (por ejemplo, compramos un libro *porque* otros lo compran), con lo que se generan unas bolas de nieve y ciertos efectos arbitrarios e impredecibles del estilo "el ganador se lo lleva todo" y que afectan a todo el planeta. Vivimos en un entorno en que la información fluye con demasiada rapidez, acelerando así esa epidemia. Asimismo, los sucesos pueden ocurrir *porque* se supone que no van a hacerlo (nuestras intuiciones están hechas para un entorno con causas y efectos más simples y una información que se mueve despacio) este tipo de aleatoriedad no fue el que prevaleció durante el Pleistoceno, ya que entonces la vida socioeconómica era muchísimo más simple (Taleb, 2011, p. 28).

En función de lo expuesto, surge el siguiente interrogante ¿los analistas de datos interpretan la información o la crean? Esta pregunta se corresponde con los modelos de construcción (simulación) de prospectiva que utilizan los analistas financieros y en general los prospectivistas en ciencias económicas. En este sentido Carlos Hoevel expone la necesidad de limitar el análisis de datos como medio de extrapolación de información sin más (Hoevel, 2012). El riesgo de limitar el análisis a procesos de *data mining* es contrario al análisis histórico, psicológico, social y económico de los comportamientos colectivos e individuales produciendo fallas de previsión en la precepción del riesgo y en el pronóstico de la ocurrencia de *cisnes negros* (Taleb, 2011). Esto se expresa en el análisis de Zamagni al respecto de la confianza en el *big data* como medio de análisis:

> Piénsese solamente en mecanismos tales como el *program trading* computarizado, que es algo análogo a un acelerador de partículas, el cual amplifica, de modo procíclico, la tendencia al alza y a la baja del mercado de valores de la bolsa. Es evidente que una burbuja especulativa de las proporciones que hoy conocemos, jamás se habría podido realizar sin esta "burbuja mental" que ha hecho creer a tantos que sería posible reducir el riesgo a cero, desde el momento en que se hubiese logrado esparcirlo entre un número suficientemente elevado de operadores. Pero el riesgo, si existe, puede ser desplazado o reducido pero nunca anulado (Zamagni, 2008, p. 2).

Hoevel recurre a la necesidad de revisar los programas de enseñanza en administración y economía limitando la modelización

como estrategia de análisis de los comportamientos sociales, organizacionales y económicos. Es así que "El actual modelo científico-técnico de enseñanza capacita a los estudiantes para pensar en compartimentos, pero no los prepara de ningún modo para ver el todo, en especial, cuando este se relaciona con el carácter psicológico, social y moral de las relaciones humanas" (Hoevel, 2012, p. 6).

Finalmente, esta referencia a las características particulares, territoriales y culturales en la ocurrencia de eventos significativos, permite introducir el planteo de Ihde (2001) respecto del cuerpo como expresión de la particularidad del sujeto y del caso en tanto análisis. En *Los cuerpos en la tecnología* (2001) nos acerca al estudio de la relación entre el cuerpo en tanto "ser en el mundo" y los diversos significados respecto de las experiencias de estar corporeizados. Denominados Cuerpo Uno (el sujeto y su percepción, movilidad y emotividad) y el Cuerpo Dos (como experimentación en sentido social y cultural) que son mediados por la tecnología. Análisis que lleva a Ihde a recurrir a la ilusión de Mauss respecto del relativismo cultural del análisis:

> La ilusión de Mauss es un fenómeno bien conocido en antropología. Al parecer, cuando los antropólogos se encuentran por primera vez con un grupo cultural diferente y ponen en juego sus propias preocupaciones y sus sesgos teóricos, saben que las diferencias serán mucho más notables que las similitudes entre el "nosotros" y el "ellos". Llevado al extremo, este factor puede dar argumentos a quienes alegan que la antropología termina siempre en relativismo cultural, una acusación que se puede aplicar también a los actuales estudios de género (Ihde, 2001, p. 45).

En tanto sujetos sociales es necesario incorporar al estudio del *big data* y de la toma de decisiones el componente particular de las características culturales propias del territorio del cual se trate. Es esta particularidad que tiende a ser relativizada desde enfoques neoclásicos en administración y economía lo que limita la comprensión de la fenomenología de la prospectiva. Sumando a lo anterior, la ocurrencia de eventos extremos que se encuentran fuera del alcance del análisis del *big data* que solo recurre a la regularidad como medio de estudio de la eficiencia de procesos, sin incluir los saltos en las series, se podrá componer un mejor análisis de los procesos de toma de decisiones.

Tal vez la particularidad del estudio social en la toma de decisiones, el análisis de los *cisnes negros* y los idiotas como sujetos de cambio (Han, 2014b, p. 49) requieran un enfoque holístico que incluyan otros elementos que la agregación de datos de comportamientos

medios. En este punto se conecta lo particular con lo universal comprendiendo el estudio de la toma de decisiones como un proceso sistémico en el que las partes se afectan (como los móviles de Alexander Calder) y determinan mutuamente. En entornos complejos y de creciente capacidad para el análisis de información es imperioso complementar el estudio de las decisiones con otras disciplinas y enfoques que den cuenta de la propia complejidad "La reconceptualización de lo caótico, concebido ahora más como una potencialidad plena de posibilidades creativas que como un pantano desordenado y temible, asume en el nuevo paradigma, un valor epistémico fundamental" (Llamazares, 2011, p. 366).

1.7 Conclusiones

El presente capítulo abordó el análisis de algunos factores relevantes a los desafíos del sector público pos COVID-19. Para esto, se encuadró el enfoque utilizando el concepto de la gobernanza moderna, realizando un análisis respecto de la gobernanza de datos, los mecanismos de control y el contexto de crisis sanitaria. No pretendió dar cuenta de un análisis exhaustivo de los mismos ni cerrar la reflexión, más bien, se planteó la oportunidad de abordar el estudio de los mismos como punto de partida de un nuevo momento histórico que requiere nuevas herramientas y procesos de gestión pública. En este sentido, es relevante abordar la reflexión sobre la gestión de datos como medio de superar las restricciones de movimiento y repensar los procesos de control gubernamental en un contexto de pandemia.

El análisis desarrollado arroja un conjunto de factores que se articulan al momento de establecer las características que adopta la gestión pública en el actual contexto. La transformación de los comportamientos sociales, las nuevas dinámicas de generación de valor productivo, la inseguridad y creciente desigualdad configuran la base de los desafíos principales de la gestión pública. La gobernanza moderna se enfrenta de esta forma la necesidad de incorporar a su conjunto de objetivos (desde los *stakeholders*) relativos a la eficiencia, el control de procesos y el cumplimiento de objetivos; a la sustentabilidad sanitaria/ecológica. Así, la construcción participativa de los actores interesados de los objetivos, recurre a la ingeniería de datos como herramienta para la consecución de resultados eficientes e inclusivos. Establecer prioridades en el actual estado económico/social representa también una oportunidad para los territorios que

se adelanten en los procesos de innovación respecto de los nuevos procesos de construcción de valor.

Se abordó también de forma completa tres ejes del tratamiento de la crisis del COVID-19 que representan transformaciones cualitativas de los procesos de producción y distribución de valor en el futuro cercano. La inseguridad sanitaria será una nueva variable que acompañará los procesos de planificación y gestión de los territorios. Las políticas públicas deberán incluir nuevos principios y objetivos de largo plazo que incorporen acciones de gestión de las nuevas posibilidades y amenazas. Los determinantes de la gestión pública vinculados a la gobernanza moderna requieren incorporar a la planificación estratégica la construcción de consensos que incluyan el desarrollo de capacidades.

Respecto de las condiciones coyunturales de transformación socioeconómica, la crisis sanitaria consolida procesos internacionales de mercado respecto del rol de China en el mercado mundial. Al mismo tiempo, la desglobalización promueve la creación de contenidos y de consumos al interior de los espacios territoriales en un contexto que promoverá el incremento de la regulación internacional al movimiento de personas y en donde la preocupación de los gobiernos locales por el equilibrio de sus balanzas de pagos será un condicionante a sus posibilidades de crecimiento.

La gestión pública cuenta para este momento histórico con un recurso que se ha desarrollado y que representa un cambio cualitativo en las capacidades del sector para la gestión territorial en el futuro próximo. La ingeniería de datos representa la posibilidad de gestión de información en tiempo real y de análisis de los comportamientos individuales y colectivos para su posterior regulación. La *big data* representa un insumo primario que los gestores territoriales disponen para la planificación y para la prestación de servicios a los diversos actores que permitan potenciar los procesos de generación de valor y dinámicas de mercado más eficientes. No obstante, la gestión de información cuenta con límites y sesgos que deben ser administrados para permitir la correcta asignación de estímulos por parte de la gestión pública para la consecución de objetivos territoriales de largo plazo.

La gobernanza moderna se expresa como medio y síntesis, al mismo tiempo, del análisis de los procesos de gestión territorial. El estudio de las condiciones necesarias para consolidar instituciones inclusivas depende de la capacidad de integrar a los *stakeholders* en

los mecanismos de construcción de decisión. En este marco establecer incentivos correctos representa gran parte de la gestión pública de la gobernanza moderna y para esto es necesario reflexionar sobre los sistemas de control de los organismos de gestión territorial. En suma, establecer proyecciones por parte de los actores individuales depende de las posibilidades de construcción de incentivos que incorporen previsibilidad y estabilidad de los resultados de largo plazo, y para que esto sea posible necesitamos garantizar posibilidades de planificación con la participación de los *stakeholders* y promover procesos de toma de decisiones que fomenten la consecución de los medios de gestión. Los procesos de control de gestión y de la corrupción se configuran como elementos necesarios en la construcción de sociedades con más oportunidades y de mayor integración internacional.

Es un interesante ejercicio de humildad en nuestra condición humana el hecho de que el responsable de la crisis del 2020 ha sido un fenómeno que no está vivo ni muerto (los virus). Una entidad de semejante simpleza la que ha demostrado la limitada capacidad técnica y humana, centrando nuestra atención en lo importante de lo colectivo, de la empatía y de la colaboración para garantizar economías de mercado que permitan el crecimiento, el trabajo y el consumo en condiciones responsables. La solidaridad debe ser comprendida como la mutua responsabilidad en nuestro futuro común. Será este camino el que nos conduzca a la expansión de la oportunidades individuales y colectivas, solo en comunidad será posible garantizar un mejor futuro.

La inseguridad sanitaria será una nueva variable que acompañará los procesos de planificación y gestión de los territorios. Las políticas públicas deberán incluir nuevos principios y objetivos de largo plazo que incorporen acciones de gestión de las nuevas posibilidades y amenazas. Los determinantes de la gestión pública vinculados a la gobernanza moderna requieren incorporar a la planificación estratégica la construcción de consensos que incluyan el desarrollo de capacidades. A la urgencia, el poder y la legitimidad será necesario incorporar un elemento relativo a la estabilidad en el análisis de las partes interesadas en su análisis como actores clave.

El mercado mundial modificará los componentes y los flujos priorizando el abastecimiento de productos esenciales y la seguridad estratégica. El futuro de la región y de la Argentina depende de comprender los cambios que la pandemia ha acelerado y en este

sentido las oportunidades y desafíos que ello implica. La estrategia depende de si es posible generar condiciones de estabilidad macroeconómicas de largo plazo, mediante una planificación que supere el diseño de país que pensaron los intelectuales de la Generación del ochenta hace más de 100 años, sobre el que se sigue implementado la cartografía de nuestro país.

Bibliografía

Alburquerque, F. & Dini, M. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Universidad de Sevilla. http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1563511

Arnaboldi, M. (2018). The Missing Variable in Big Data for Social Sciences: The Decision-Maker. *Sustainability*, *10*(10). 10.3390/su10103415

Avenburg, D. (s.f.). *El Proceso Decisorio*. Publicación del CECE. UBA.

Boisier, S. (2001). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (A. Vázquez Barquero, O. Madoery & J. Arocena, Eds.). Homo Sapiens Ediciones.

Bresser Pereira, L. C. (2011). La reforma del Estado de los años noventa: Lógica y mecanismos de control. *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual* (pp. 259-295).

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 1-9. 10.1007/978-3-319-05029-4

Butler, D. (2013). When Google got flu wrong. *Nature*, *494*(7436), 155-156. https://doi.org/10.1038/494155a

Canto Sáenz, R. (2012). Gobernanza y democracia De vuelta al río turbio de la política. *Gestión y Políticas Públicas*, *21*(2), 333-374.

Cataló, J. P. (2005). Modos de Gobernación de las Sociedades Globales. *La Gobernanza Hoy. 10 textos de referencia* (pp. 145-173). INAP.

CEPAL. (2018). *La ineficiencia de la desigualdad*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Cerrillo i Martínez, A. (2005). *La Gobernanza Hoy. 10 textos de referencia*. INAP.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.

Cyert, R. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall.

Dahlander, L., Haas, M. R. & George, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal*, *58*(3), 649-657. https://doi.org/10.5465/amj.2015.4003

Davenport, T. H. & Patil, D. J. (2012). Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. *Harvard Business Review*, *20*, 70-76.

Ferrer, A. (2004). *La densidad nacional: El caso argentino*. Capital Intelectual.

Francisco. (s.f.). *Fratelli tutti (3 de octubre de 2020)*. Consultado el 12 de noviembre de 2020, desde http://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html

García Hamilton, J. I. (2006). *Por qué crecen los países*. Sudamericana.

Garretón Merino, M. A., Cavarozzi, M., Cleaves, P. S. & Molina, O. L. (Eds.). (2004). *América Latina en el siglo XXI: Hacia una nueva matriz sociopolítica*. LOM.

George, G., Osinga, E., Lavie, D. & Scott, B. (2016). From the Editors Big Data and Data Science Methods for Management. *Academy of Management Journal*, *59*(5), 1493-1507.

Gilli, J. J. (2017). La transparencia como objetivo del desarrollo sostenible. *Ciencias Administrativas*, (9), 43-49.

Gilli, J. J. (2019). La influencia de las convenciones internacionales en el control de la corrupción en la Argentina. *Gobernanza Moderna. Teoría y aplicaciones* (pp. 122-136). EUDEBA.

Gorrochategui, N. (2019). Reflexiones sobre la gobernanza moderna aplicables a las organizaciones públicas. *Gobernanza moderna. Teorías y aplicaciones* (pp. 248-274). EUDEBA.

Gorrochategui, N. (2020). Medidas del gobierno argentino ante el Covid-19 y su relación con los objetivos de desarrollo sostenible. *La Administración Pública en tiempos disruptivos* (pp. 185-193). aaeap.

Graeber, D. (2012). *En deuda: Una historia alternativa de la economía.* Ariel.

Groisman, E. & Lerner, E. R. (2000). "Responsabilización" por medio de los controles clásicos. *La responsabilización en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana.* EUDEBA.

Gutiérrez, M. F. (2019). El desarrollo, las instituciones y el futuro argentino. *Perspectiva. Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, *2*(1), 13-29.

Gutiérrez, M. F. & Sartori, M. (2020). La cultura en la estrategia del desarrollo territorial. Las condiciones institucionales y el rol emprendedor. *Instituciones e Industrias Culturales* (pp. 129-148). Ediciones Imago Mundi.

Han, B.-C. (2014a). *En el enjambre.* Herder Editorial.

Han, B.-C. (2014b). *Psicopolítica neoliberalismo y nuevas técnicas de poder.* Herder Editorial.

Hoevel, C. (2012). Sobre las causas psicológicas de la crisis financiera. *Consonancias*, *6*.

Ihde, D. (2001). *Los Cuerpos en la tecnología: Nuevas tecnologías: nuevas ideas acerca de nuestro cuerpo.* Editorial UOC.

Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. *La gobernanza hoy. 10 textos de referencia* (pp. 57-83). INAP.

Llamazares, A. M. (2011). *Del reloj a la flor de loto: Crisis contemporánea y cambio de paradigmas.* Del Nuevo Extremo.

North, D. C. (2014). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.* FCE.

Oracle Argentina. (s.f.). *¿Qué es big data?* Consultado el 3 de abril de 2019, desde https://www.oracle.com/ar/big-data/guide/what-is-big-data.html

Oszlak, O. (s.f.). Teoría y práctica del gobierno abierto. *aaeap*, *207*.

Oszlak, O. (1994). Estado y sociedad: Las nuevas fronteras. *El Rediseño del Perfil del Estado.* FCE. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan040064.pdf

Oszlak, O. (2020b). El Estado frente a la robotización y el mundo del trabajo. *La administración pública en tiempos disruptivos.* aaeap.

Pando, D. & Poggi, E. (2020). Analítica de Datos: El corazón de la transformación digital del Estado. *La administración pública en tiempos disruptivos.* aaeap.

Peters, G. & Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin gobierno? Replanteandose la administración pública. *La Gobernanza Hoy. 10 textos de referencia* (pp. 123-145). INAP.

Piketty, T. (2019). *Capital e Ideología*.

Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley, Ed.

Taleb, N. N. (2011). *El cisne negro el impacto de lo altamente improbable*. Paidós.

Tokatlian, J. G. (2020). Conjeturas para después de la pandemia. *El futuro después del COVID-19*.

Zamagni, S. (2008). La lezione e il monito di una crisi annunciata. *Working Paper*, *56*(23).

CAPÍTULO 2

El teatro independiente en cuarentena: una cartografía de las metamorfosis de los actores, gestores y públicos a partir de la crisis del COVID-19

NELSON CARDOZO*

2.1 Introducción

Argentina es un país con una profusa escena teatral, que se manifiesta en la gran cantidad de salas que se encuentran a lo largo y ancho del país. Según el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SINCA) que elabora el *Mapa Cultural* para el año 2017, existían cerca de 1 600 salas para la exhibición de artes escénicas en Argentina. La mayoría (70 %) son salas de teatro; el 23 % centros culturales y el resto corresponde a centros educativos, bares artísticos y circos que incluyen espectáculos de artes escénicas en su programación (7 %). Como es de esperarse, dado la concentración geográfica de casi todas las actividades en el AMBA, el 50 % de los espacios se sitúan en esta área, mientras que el 13 % está en Córdoba y en Santa Fe el 10 %. Por ello, no es de extrañar que para cualquier persona que

* Politólogo (UB). Especialista en Educación (UNLA), en Planificación y Gestión de Políticas Sociales (UBA) y Magíster en Administración Pública (UBA-ECON). Coordinador del Grupo de Investigación en Políticas Públicas Comparadas (GIPPC-ALACIP) de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política. Profesor adjunto del Departamento de Gobierno de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y docente en la carrera de Ciencia Política (FSOC-UBA). Su área de investigación son las políticas para la enseñanza y desarrollo de la administración pública como campo del conocimiento.

habite la capital del país es habitual pensar lugares como la famosa "calle Corrientes" cual emblema del teatro. Cada fin de semana sus marquesinas iluminadas reviven el folclore y "magia" de un ritual cultural y social de muchos porteños. Esta "costumbre argentina" constituye además una industria cultural dentro del sector servicios que reviste una importancia económica mayúscula para la ciudad. A nivel global, según el *World Cities Culture Report*, la ciudad de Buenos Aires contaba al año 2018 con 374 espacios teatrales, superando a Londres (con 270), Barcelona o Milán. Con más de cuatro mil obras presentadas anualmente antes de la pandemia y más de dos millones de espectadores. Durante la década pasada se multiplicaron las propuestas, los artistas, creciendo el número de espacios y salas. Sin embargo ese desarrollo se ha visto conmovido por la pandemia del COVID-19 y los confinamientos impuestos como medidas preventivas a los contagios. Al mismo tiempo, presenciamos que una vez realizada la apertura, los "protocolos" y los "aforos" han puesto severas limitaciones a la cantidad de público presente, necesidades de inversión para cumplir con las nuevas disposiciones, e incluso transformación de la propia experiencia teatral.

Este capítulo hará un recorrido sobre el trabajo teatral en el circuito denominado independiente de la ciudad de Buenos Aires a partir de los cambios observados con la pandemia del COVID-19 desde el año 2020. Conceptualmente la escena dramática puede dividirse en cinco niveles:

1) teatro oficial (perteneciente a instituciones públicas);
2) teatro comercial o empresarial (teatros privados administrados por sociedades productoras y empresarios individuales agrupados en la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales);
3) teatro independiente (de carácter autogestionado, usualmente bajo la modalidad de cooperativa agrupadas en ARTEI;
4) teatro *Off del off*, que son salas con problemas de habilitación dispersas en distintos barrios;
5) otros espacios que no integran ninguno de los circuitos nombrados, como fábricas recuperadas, locaciones eventuales de representaciones teatrales o espacios escénicos de instituciones educativas, comerciales y culturales.

La idea central que maneja este trabajo es que el "cierre" total de la actividad teatral en marzo de 2020 a raíz de la crisis sanitaria originada por el coronavirus en todo el mundo, supuso una crisis y metamorfosis del trabajo actoral, el rol de los gestores artísticos y

una nueva relación con el público. Podemos delinear los siguientes procesos:

1) crisis total de los ingresos de los actores, directores y trabajadores del medio teatral, que se convirtieron en uno de los sectores de actividad más afectados por la crisis. Esto se suma al proceso de precarización, informalidad, y temporalidad de la actividad teatral en sí misma, que se agudiza en el circuito independiente.
2) Las salas pequeñas que en general no superan las 100 butacas no pudieron adaptarse a la apertura parcial con el aforo que propusieron las nuevas restricciones como medidas preventivas a los contagios dispuestas en los protocolos.
3) Asistimos a una metamorfosis con la intensificación del trabajo a través de la exploración de nuevos formatos, como el *streaming*, las transmisiones de filmaciones y las obras interactivas transmedia.
4) Se refuerzan las estrategias de difusión a partir de las redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp, TikTok) para convocar el público en base a un contacto directo y muchas veces "persona a persona" que potencia redes de economía social y colaborativa.
5) La aparición de nuevos públicos, y una nueva relación entre actores, directores, obras y espectadores a partir de la virtualidad, que si bien no logra reemplazar a la experiencia teatral tradicional, permite la llegada a otras personas, borrando la espacialidad territorial de la escena porteña.
6) Transformación de las redes de circulación, – que engloban por un lado a autores, actores y productores altamente profesionalizados que tienen vinculaciones con los circuitos comerciales, oficial y televisivo – que presentaron mayor resistencia a la crisis; y por otro, gestores en proceso de profesionalización que realizan la actividad con una gran precarización e intermitencia, a través de redes solidarias y muchas veces con muy baja rentabilidad, que fueron los colectivos más vulnerables y han reclamado el apoyo con políticas de transferencia.

A partir del estudio de estas dimensiones se hará un balance de la crisis de la escena dramatúrgica porteña y las transformaciones del trabajo teatral y del público a partir de la crisis del coronavirus. Se buscará insertar este nuevo escenario en el contexto de precarización, informalidad y vulnerabilidad que tenía este rubro en Buenos

Aires y su reconversión como una industria cultural transmedia a partir de las nuevas tecnologías que propone la economía de plataforma, las redes sociales y los medios audiovisuales que se intensificaron a partir del "confinamiento" y el cierre de los espacios escénicos. Algunas preguntas que nos realizamos para orientar este escrito son las siguientes: ¿qué cambios trajo la pandemia en el teatro independiente porteño? ¿En qué medida las nuevas tecnologías han permitido acercarse a nuevos públicos? ¿Qué nuevas propuestas y formatos ha potenciado la pandemia? ¿Cómo afectó los ingresos, la modalidad de trabajo y la continuidad laboral del sector? ¿Qué medidas se han tomado para responder a la situación laboral de los actores, productores, directores y gestores de espacios? ¿Qué disposiciones se han establecido para el retorno a la presencialidad? ¿En qué medida el público ha retornado a las salas en las nuevas condiciones? ¿Qué cambios conllevó en el corto plazo y qué mudanzas traerá a la escena teatral porteña la pandemia del coronavirus?

2.2 La primera reacción a la cuarentena y las nuevas propuestas

En marzo de 2020 las salas de teatro de la ciudad de Buenos Aires cerraron sus puertas por el confinamiento dispuesto por el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) dictado por el Poder Ejecutivo Nacional. Así, tanto desde el circuito oficial, hasta las salas independientes, se retransmitieron obras online, en muchos casos agregaron charlas a través de Live vía Instagram como estrategia de difusión y contacto de los artistas con el público. Pensadas como medidas "transitorias" o "actividades promocionales" en un marco que pensaba el retorno a la presencialidad en el corto plazo, algunas de las propuestas fueron las retransmisiones, de obras como *Tadeys*, que el año pasado marcó el debut de Diego Capusotto en el teatro público nacional.

La primera reacción fue subir representaciones teatrales, óperas, o concierto a las redes y plataformas digitales. El Complejo Teatral de Buenos Aires y el Colón dieron el puntapié inicial con las transmisiones desde el circuito oficial, seguidos por el Paseo La Plaza, El Extranjero, Espacio Callejón, Banfield Ensamble Teatro, Andamio 90, Espacio Sísmico, por mencionar algunos. Pero otra etapa, fue la presentación de las obras con venta de entradas interpretadas vía *online*. Esto generó una "reconversión" de las representaciones artísticas, ya que permitió acercarse a nuevos públicos que por distancia

o hábitos normalmente no asisten a al teatro. Al mismo tiempo posibilitó la globalización del público: la plataforma de venta de entradas Alternativa Teatral sumándose a esta realidad incorporó el pago en moneda extranjera de las localidades para el público que no sea residente en el país. Ya sea por retransmisiones, venta de entradas, o funciones a la gorra, el ámbito teatral fue reconfigurándose en tiempos de pandemia.

A medida que transcurría la cuarentena, día tras día se fueron liberando más contenidos culturales como libros y películas en la virtualidad, lo que propulsó este medio en el acceso a la cultura, que se vio potenciado y redimensionado. Un hecho curioso es que, a pesar de sus intrínsecas características, el teatro no se quedó atrás. Dentro del ámbito alternativo, una de las primeras propuestas en este formato virtual fue la del espacio Timbre 4 del barrio porteño de Boedo. El primer fin de semana de cuarentena ofreció tres obras escritas y dirigidas por Claudio Tolcachir (*El viento en un violín*, *Emilia* y *Dínamo*), antecedidas por charlas vía Instagram y con entrada gratuita. La visualización era posible desde las 20 hasta el mediodía del día siguiente. En los próximos días, la compañía de Boedo ofreció otras obras como *La respiración*, de Alfredo Sanzol, o *El Bululú* y *Para mí sos hermosa*, que añadió a la celebración un encuentro virtual con el elenco de estas obras.

Lo primero que se pensó dentro del circuito independiente fue la opción de un aporte voluntario del público. Esta concepción de contribución, reforzó todavía más el componente "amateurista" o "vocacional" que presentaba el teatro independiente en nuestro país, dado que desmercantilizó y le sacó un valor pecuniario a la obra teatral. Otras de las primeras propuestas que fueron sumándose fueron *La guerra de las galaxias*, de Federico Lehmann, unipersonal *Una*, pautado para estrenar días previos a la cuarentena que transmitió por primera vez desde el canal de YouTube de Timbre 4. Por su parte, en la web de Teatro El Extranjero, los espectáculos permanecieron *online* solo en el horario programado, siempre a las 19. La programación de cada domingo incluyó un título por día.

En suma, a este proceso de crisis económica y reconversión se sumó la situación desencadenada por el coronavirus que hizo que desde el 20 de marzo de 2020 se cerraran las salas durante casi todo el año. Desde ese momento, el sector entró en un parón que lo llevó a una metamorfosis y a explorar nuevos formatos. Esto

implicó la proliferación de la modalidad *streaming* para difundir piezas teatrales, performances de danza, circo o *stand up*.

Durante el 2020 se exploró además la posibilidad de realizar interpretaciones en vivo para ser proyectadas *online*. Aquello transformaría la esencia de la experiencia, ya que "el teatro es un sí mismo un arte efímero y como tal, precario por constitución, que requiere de la presencia, la reunión comunitaria, la participación física y psíquica del actor y del espectador" (Díaz Orbán, 2018, p. 214). Parte de ese cambio fue la obra *Sex Virtual* de José María Muscari, que transitó del formato presencial a uno virtual, pero reconvirtiéndose en una experiencia "transmedia" a través de mensajerías, videollamadas y redes sociales, lo que crea una nueva espacialidad y temporalidad de la obra artística. A lo efímero de las transmisiones *online* se agregan otros formatos fotográficos, musicales, literarios y audiovisuales que pueden ser consumidos en forma no sincrónica y generar una extensión de la experiencia estética. Más de 2 000 personas por función compraron su entrada de más 30 países, creando una nueva escena teatral transnacional. Entre los más remotos India, República Checa, Japón y Australia. *Sex Virtual* brindaba material exclusivo y privado con estímulos sensoriales, visuales, auditivos y artísticos las veinticuatro horas y se convirtió en el primer fenómeno teatral en la cuarentena. Durante los 5 días el público de diferentes lugares de Argentina y el mundo disfrutaban la denominada "experiencia" desde sus hogares o el trabajo, solos o acompañados a través de plataformas como Telegram, Spotify, WhatsApp, Instagram, Twitter o Zoom. Además, se crearon espacios sincrónicos, con representaciones en vivo e interactivas (por Zoom), y no sincrónicas donde el espectador puede acceder al contenido cuando lo desea. De esta manera la temporalidad y la presencia del espectador crean un juego de entradas y salidas, expectación y participación que configuran la comunión teatral a través de las nuevas tecnologías.

Otra de las propuestas en esta modalidad que se convirtió en un éxito en 2020 fue *Amor en cuarentena* basada en unas historias de desamor escritas por Santiago Loza e interpretadas por Dolores Fonzi, Jorge Marrale, Cecilia Roth, Leonardo Sbaraglia o Camila Sosa Villada que invitaban al espectador o receptor a recibir audios, fotos, y algunos pequeños videos y canciones de un ex de hace mucho tiempo que se comunica en un contexto de cuarentena, a lo largo de 14 días.

A raíz de estos cambios en los formatos teatrales se generó una "reconversión" del mundo teatral a través de las plataformas *streaming* que conllevó a cambios normativos y regulatorios de la actividad. En este contexto, la Asociación Argentina de Actores reconoció la nueva realidad estipulando en uno de sus últimos convenios diferentes categorías de *performance online*. De esta manera se establecieron cinco modalidades a saber:

1) *streaming* de obra en directo con cobro de entrada;
2) *streaming* de obra grabada con cobro de entrada;
3) *streaming* de obras para empresas (que adquieren derechos y las ofrecen como un beneficio a sus socios);
4) *streaming* de obras sin cobro de entradas;
5) retransmisiones de obras por plataformas que tienen suscriptores pagos.

Así, aunque gestado en una coyuntura muy específica de la cuarentena, esto permitirá el desarrollo de otro sector o modalidades de generación de contenido que proyectarán nuevas escenificaciones y formatos a partir de las nuevas tecnologías.

2.3 Crisis del sector teatral y las medidas implementadas

Como dijéramos, los trabajadores de la cultura fueron de los sectores que más vieron afectada su tarea por la pandemia, dada la imposibilidad del vivo y la naturaleza informal y discontinua de su actividad. Esto generó un cimbronazo material y simbólico del trabajo teatral. Las autoridades públicas, a través de los confinamientos, colocaron en diferentes situaciones a los sujetos de acuerdo a la actividad laboral que desarrollaban. De esta manera, vemos que en este contexto de emergencia hay "trabajadores esenciales", es decir que según la sociedad desempeñan tareas vitales que no pueden dejar ser realizadas y otros "no esenciales" cuya función es secundaria y puede suspenderse temporalmente. Aquello originó una problemática en el mundo actoral ya que literalmente cercenó todos los ingresos de los artistas, a no ser que se desempeñaran en el circuito oficial o la televisión en formatos no ficcionales, lo que los expuso a nuevos niveles de precarización y empobrecimiento. Las noticias de actores reclamando ayuda social, generando proyectos de solidaridad y armando redes para buscar salida, fue una afirmación de aquella realidad que se presenció en la televisión y plataformas sociales.

Por ello, tanto desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, como del Ministerio de Cultura de la Nación se implementaron medidas de transferencias a las personas y subsidios a los espacios. El Plan Federal Cultura, la principal política, tuvo varias medidas para apoyar a los trabajadores a través de diversas prácticas puntuales con una inversión, a agosto de 2020, de más de 100 millones de pesos. Algunas de estas medidas han sido el Fondo Desarrollar del Ministerio de Cultura que consiste en ayuda económica para el sostenimiento operativo de espacios culturales; la regularización del pago a 250 becarios del Programa de Becas Creación 2019-2020 del Fondo Nacional de las Artes; las Becas Sostener Cultura II que otorgaron de forma excepcional y extraordinaria a integrantes de la comunidad artística, trabajadoras y trabajadores de la cultura un monto de hasta 30 000 pesos a los efectos de dar respuesta a la coyuntura de emergencia; el Plan Podestá de ayudas del Instituto Nacional del Teatro, que incluyó una convocatoria especial para el circuito alternativo para grupos de teatro comunitario, formados por al menos 20 personas; a lo que podemos sumar las plataformas Formar Cultura y Compartir Cultura que difunden actividades artísticas.

Sin embargo, dada la fuerte crisis que atravesó la industria cultural debido a la pandemia en 2020, el gobierno nacional anunció hacia octubre del año pasado la ampliación del Plan Federal de Cultura con un aumento de 2 mil millones de pesos en el presupuesto. La política de transferencia a artistas más importantes fue el Fortalecer Cultura, que consistió en un ingreso de hasta 15 mil pesos para artistas y trabajadores de las industrias culturales por los meses de octubre, noviembre y diciembre de ese año.

Finalmente, es importante destacar el fomento de la escena independiente a través de los subsidios y el financiamiento. Gran parte de la actividad teatral recibe ayuda por parte del gobierno nacional y de la Ciudad de Buenos Aires, algo que ha permitido subsistir y sostener la gestión cultural (Bonaparte, 2018; Maccari & Montiel, 2012). En la última parte del 2020 se ampliaron los programas Puntos de Cultura, Fondo Desarrollar y Plan Podestá, para acompañar a organizaciones y espacios culturales. Por otra parte, se lanzó, junto al Instituto Nacional de la Música, la línea de Fomento Productivo destinado a realizar grabaciones, filmaciones, ensayos o *streaming* en vivo. Y, además, se extendió el plazo para acceder al Tasa Cero

Cultura – una serie de créditos de hasta 150 mil pesos para monotributistas y autónomos que desarrollen actividades culturales – hasta el 31 de diciembre del año 2020.

2.4 Los consumos culturales en tiempos de pandemia

Estos cambios de formatos advertidos repercutieron en los consumos culturales de los porteños. Uno de los datos más significativos es el alto número de personas que iban al teatro que presenciaron obras por medios digitales. Esto marca una "continuidad" y "transformación" del espacio teatral en tiempos de cuarentena. Uno de los estudios más interesantes al respecto es el que realizó el equipo interdisciplinario de Alternativa y Enfoques consumos culturales (Acuña *et al.*, 2021) donde aplicaron una metodología mixta para indagar sobre la metamorfosis de los públicos. Uno de los datos más interesantes que arrojó este trabajo es que "entre las personas que consumen contenidos digitales, un 79 % afirma que esa práctica aumentó durante la cuarentena. En cuanto a los contenidos de artes escénicas en particular, el 35 % vio alguna conferencia o clase magistral online ofrecida por instituciones de artes escénicas, el 67 % vio alguna transmisión en vivo en redes sociales relacionada con las artes escénicas y el 79 % alguna obra de artes escénicas digitales. La mitad de las personas que vieron artes escénicas en cuarentena ya lo habían hecho alguna vez antes de la pandemia" (Acuña *et al.*, 2021, p. 45). Por lo tanto, los espectáculos digitales no son una "novedad" o una "respuesta a la cuarentena", sino más bien esta tendencia ya venía desarrollándose, pero se ha visto potenciada a partir del cierre de los espacios teatrales. Además, la tendencia de los consumos audiovisuales en la cuarentena de teatro acompañó a otras propuestas (como las series por *streaming* y la televisión), dado que el 30 % de los encuestados que asisten a espectáculos virtuales en cuarentena refirió que lo hacía una vez por semana.

Por otro lado, "también se observa una tendencia al consumo intensivo de artes escénicas digitales durante la cuarentena entre personas que ya lo habían experimentado antes del COVID-19" (Acuña *et al.*, 2021, p. 46).

Otra dimensión es la "diversificación" de los consumos teatrales durante la pandemia, ya que no solamente implicó el cambio de "formato" desde lo presencial a lo virtual, sino que por el contrario se dio una mediatización escénica transmedia. Esto quiere decir que, a la

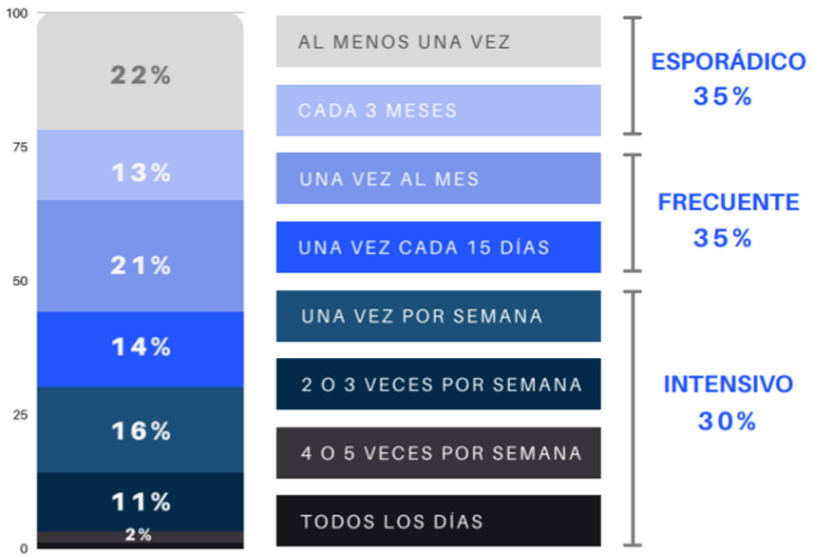

Figura 2.1. Frecuencia de consumos digitales teatrales durante la cuarentena. Fuente: Alternativa y Enfoques (2021).

experiencia teatral basada en la obra, se le adicionan otras presentaciones nuevas y conexas como las transmisiones de Live a través de Instagram, que plantean un diálogo de los artistas y directores con el público, desde otro plano. Esta reconfiguración del actor como alguien cercano con quien se puede tener una interacción por fuera de la escena, es algo novedoso producto de la revolución tecnológica 4.0 propia de la era exponencial (Oszlak, 2020a). Pensemos que al "misterio" y "fetichismo" del actor al que solo podíamos ver en el escenario o llegar con las entrevistas en los medios de comunicación, ahora es posible acceder por estos canales en una relación más *vis a vis* o cerca. Esto horizontaliza, democratiza y humaniza a los "artistas" llevándolos más hacia el concepto de "trabajadores de la cultura" y no personas misteriosas y sobrenaturales.

Por otro lado, la reapertura de las salas muestra una merma en el consumo de teatro. Hacia enero de 2021 se había producido el retorno a la presencialidad en las salas teatrales con capacidad limitada y protocolos de higiene y prevención al coronavirus. Es menester resaltar que la oferta teatral presencial se redujo sensiblemente con

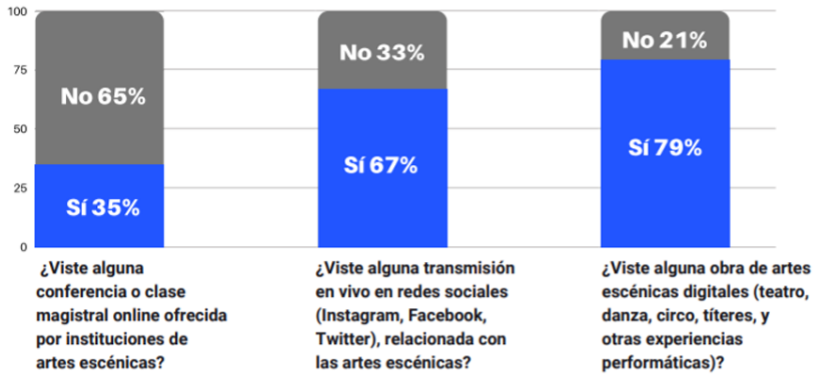

Figura 2.2. Consumos culturales de personas que iban al teatro antes de la pandemia. Fuente: Alternativa y Enfoques (2021).

el retorno a la "nueva normalidad", esto puede ser uno de los factores que explica que solamente el 15 % de las personas haya vuelto a presenciar un espectáculo en una sala. De los que asistieron el 60 % manifestó sentirse "muy seguro" y el 18 % "seguro" en términos sanitarios. Además "entre quienes aún no asistieron, un 24 % piensa hacerlo en cuanto encuentre programada una propuesta de su interés, con una mayor propensión entre jóvenes y residentes fuera de la ciudad de Buenos Aires y del Conurbano de la provincia de Buenos Aires. Esta predisposición tiende a ser superior también entre los espectadores/as de participación presencial intensiva antes de la pandemia" (Acuña *et al.*, 2021, p. 33). En otro extremo, el resto esperaba una seguridad sanitaria mayor para volver a las salas, sobre todo en las edades superiores, atado a la mejora de la situación epidemiológica y la evolución de la vacunación.

2.5 Reflexiones finales sobre el teatro en pandemia

En estas páginas hemos hecho un breve recorrido por la escena teatral independiente en tiempos del COVID-19. La pandemia que comenzó en el año 2020 mostró cambios vertiginosos en todas las esferas de la sociedad, como la economía, la política, la educación y también cultura (Bulcourf & Cardozo, 2020; Cardozo, 2021; García Delgado, 2020). El teatro no escapó a esta metamorfosis. La presencialidad del "hecho teatral" como experiencia artística fue cercenada por los confinamientos durante la primera etapa. Así mismo,

el mundo de los trabajadores del arte fue uno de los sectores que más ha sido golpeado material y simbólicamente por la crisis del coronavirus.

A nivel "macro" no podemos dejar de lado los cambios en el mercado de trabajo y la configuración tradicional de la actividad teatral. Podemos remarcar como principal característica que en las últimas décadas nos encontramos frente a un proceso general de "precarización" del empleo que ha llevado a una sociedad de las incertidumbres. Observamos que "en esta sociedad de las 'inseguridades', la precarización, bajo las actuales coordenadas, es un proceso que no solo subjetiva – produce sujetos – sino que es una técnica de gobierno que produce inseguridad en tanto preocupación central del sujeto" (De Mauro Rucovsky, 2016, p. 168). Por otro lado, desde la antigüedad los actores han sido siempre una categoría que fue fluctuando en su posición social y forma de desempeñar sus tareas.

En la pandemia observamos que el colectivo de actores, directores y gestores de salas ha sido objeto de una batería de políticas de transferencia e medidas impositivas para poder enfrentar la pandemia. Esto colocó a una nueva tensión a los actores en relación a su valoración simbólica y narrativa que vuelcan en el escenario y las redes sociales, contra las condiciones materiales objetivas. A diferencia del siglo XX, donde los actores fueron progresivamente ocupando un lugar de prestigio y reconocimiento pecuniario a su actividad cada vez mayor, encontramos que en el nuevo milenio han vuelto a momentos previos como trabajadores precarizados por fuera de la relación salarial formal. Esto se ha manifestado patentemente en los reclamos formales que han hecho los artistas a las autoridades públicas solicitando políticas de transferencia, haciendo referencia explícita a su condición de sectores vulnerables. A su vez, esto plantea nuevos interrogantes en torno a procesos que ya se han venido desplegando en las últimas décadas, como por ejemplo, la enorme dependencia que tiene el teatro de las políticas culturales (Cardozo & Medvedev, 2009) que ponen en marcha los gobiernos, como los subsidios, exenciones impositivas y transferencias. Esta promoción de la cultura que en principio parece algo positivo, muchas veces nos advierte de "riesgos" o "peligros" de la cooptación del mundo artístico y su visibilidad por parte del poder político. Esto puede verse en el rol que cada vez más juegan ciertos artistas en la canalización, visibilización y expresión de miradas políticas que tienen determinados artistas. El interrogante sobre el compromiso

social y político del teatro, enfrentado a una cooptación a través de un flujo de recursos estatales es también una dimensión a tener en cuenta a la hora de pensar la relación entre arte y política.

Las respuestas que observamos a esa inseguridad señalada y la crisis, han sido colectivas e individuales. Desde el punto de vista de las primeras vemos que el teatro independiente remite a una comunidad de trabajo más que a una "relación laboral". La modalidad cooperativa transforma la producción artística en una tarea coordinada entre iguales, donde la comunión del grupo aparece como una respuesta a esa inseguridad. Así, encontramos evidencia de que estas estrategias refuerzan lazos de pertenencia, redes sociales, como así también la activación de atributos de la economía solidaria y colaborativa. La búsqueda de "canjes", "volanteo *online*", "llevar público" implica la movilización del grupo teatral y los artistas en un espacio social que plantea una vinculación con el entorno más allá de meros lazos comerciales basado en transacciones. En tiempos de cuarentena, la relación con el público y otros actores es antes de la experiencia dramática, y se refuerza a través de los múltiples canales y redes sociales. Desde el plano individual, también canalizó estrategias de supervivencia de tipo "individual", como los canjes de mercancías, clases *online*, búsqueda de becas gubernamentales y subsidios son su manifestación.

Pese a su precariedad, condiciones laborales y embates que viene sufriendo en los últimos años, el sector ha logrado sobrevivir a la pandemia, sobre todo por la fuerza y el trabajo de sus gestores y artistas. La crisis de la pandemia originada por el COVID-19, vigorizó una gran capacidad y rapidez para adaptarse a las condiciones cambiantes a través de nuevos formatos, potenciando el uso de nuevas tecnologías que ya se habían estado desarrollando en los últimos años, bisagra para llegar a nuevos públicos, con otras propuestas y en diversas interfaces.

El punto de partida para este capítulo fue sondear la metamorfosis de las artes escénicas a partir del extraordinario escenario que la pandemia y el confinamiento implicaron, como las transformaciones en los modos de producción a través de la innovación en nuevos formatos y una reconfiguración de los consumos. Se advirtió que lo virtual muestra cierta continuidad con hábitos que ya estaban antes de la pandemia, y otros fenómenos (como la masividad e internacionalización de la escena) aparecen como novedades. Este año y medio de crisis sanitaria y restricciones a la presencialidad reconfiguró las

representaciones, imaginarios y modos del acceso a la experiencia dramática. Los dos ríos que abrevaron en esta transformación fueron la exploración de nuevos canales y creación de nuevos contenidos y la vinculación con los públicos en formatos transmedia a partir de las redes sociales y plataformas. Este *yeite* permitió saltear la coyuntura, abonando la simiente de la "escena teatral transmedia" que venía proyectándose desde hace ya varios años.

En esta "nueva normalidad" que viene asomando como una lenta alborada, los comportamientos y percepciones de los públicos fueron mucho más cálidos al *streaming*, que a la concurrencia al teatro con los nuevos protocolos, los cuales impiden el desarrollo normal de la comunión entre públicos y artistas. Así vemos que casi 8 de cada 10 personas que iban al teatro antes de la cuarentena se animaron a probar formatos virtuales, y un 30 % lo hizo en forma "intensiva", es decir semanalmente.

La evidencia sugiere que las personas estarán más predispuestas a consumir artes escénicas digitales en el futuro, planteando nuevas posibilidades a aquellas que viven por fuera de los centros urbanos o tienen dificultad de acceso a lo presencial por cuestiones económicas o geográficas.

Este breve capítulo buscó reflexionar y condensar evidencia sobre las transformaciones del mundo del teatro en la pandemia, contexto general desfavorable en donde han "nacido" nuevos fenómenos y "crecido" otros. Así, este evento funesto ha permitido la creación, la exploración de nuevos lenguajes, el desarrollo de formatos alternativos y la ampliación de los públicos borrando fronteras territoriales, como así también una mirada a la propia escena hacia sí misma.

No debemos olvidar que el teatro es un ritual donde el cuerpo es un lenguaje. Ese cuerpo está presente en el aquí y ahora del actor mediante la acción y el público participa con su expectación y devolución. Desde la antigüedad clásica esa comunión de sentimientos, pasiones y emociones funde a las dos partes de la experiencia dramática. Las tecnologías han intentado hacer una "hipermediación teatral" (Scolari, 2016, 2019) en tanto proceso de intercambio, producción y consumo simbólico en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí. Sin embargo, no hay ninguna interfaz como un ordenador, *tablet* o celular que reemplace al cara a cara, la risa, respiración o el aplauso. Esas reacciones propias de las emociones humanas, pronto volverán, pero también

estarán en las nuevas experiencias transmedia que asomaron en esta pandemia.

Bibliografía

Acuña, J., Berman, M., Blanco, F., Auliffe, C., Salinas, S., Alonso, J. M., ... Lodi, M. E. (2021). *Mediatización de las artes escénicas*. https://static.alternativateatral.com/docs/INFORME_MEDIATIZACION_ARTESESCENICAS_ALTERNATIVAYENFOQUE_MARZO2021.pdf

Bonaparte, P. (2018). *Vistiendo al emperador desnudo*. CICCUS.

Bulcourf, P. A. & Cardozo, N. D. (2020). La pandemia del Covid-19: pensar al Estado en un marco de incertidumbre y complejidad. *Metapolítica*, (109), 44-55.

Cardozo, N. D. (2021). La acción pública en el marco de la pandemia del COVID-19. Algunas reflexiones desde América Latina. En M. F. Gutiérrez & M. de Monserrat Llairó (Eds.), *El COVID-19. Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales* (pp. 115-128). Ediciones Imago Mundi.

Cardozo, N. D. & Medvedev, E. (2009). Evaluación de políticas culturales: aspectos analíticos y metodológicos. *Tendiendo puentes: hacia una visión integral de la cultura en Río Negro* (pp. 22-39). Ministerio de Cultura de Río Negro.

De Mauro Rucovsky, M. (2016). El retorno del trabajo y la emergencia de lo precario. *Nombres. Revista de filosofía*, (30), 161-178.

Díaz Orbán, S. A. (2018). "Precariedad estética", metáfora y reciclaje en el teatro de Buenos Aires. *Mitologías Hoy. Revista de pensamiento, crítica y estudios literarios latinoamericanos*, (17), 211-224. https://doi.org/https://doi.org/10.5565/rev/mitologias.522

García Delgado, D. (2020). *Estado, sociedad y pandemia: Ya nada va a ser igual*. FLACSO.

Maccari, B. & Montiel, P. (2012). *Gestión cultural para el desarrollo. Nociones, políticas y experiencias en América Latina*. Ariel.

Oszlak, O. (2020a). El Estado en la era exponencial. INAP.

Scolari, C. (2016). Cultura participativa en la era de las redes. *Hipermediaciones*. https://hipermediaciones.com/2016/03/13/cultura-participativa-en-la-era-de-las-redes

Scolari, C. (2019). De la Interfaz de Usuario a la Ecología de las Interfaces. *Hipermediaciones*. https://hipermediaciones.com/2019/03/24/de-la-interfaz-de-usuario-a-la-ecologia-de-las-interfaces

CAPÍTULO 3

Desafíos para las políticas públicas culturales en el contexto de pospandemia (COVID-19): aproximación desde las industrias creativas en CABA

MARIANO ARIEL ANCONETANI*

3.1 Introducción

Este capítulo busca mostrar de forma preliminar algunos elementos importantes para el análisis de las industrias creativas y su potencial para el establecimiento de procesos de desarrollo económico, cultural y social en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en clave de desafíos para las políticas públicas en el contexto de pos pandemia (COVID-19).

En primer lugar, se sitúa el desarrollo de las industrias creativas en el marco de las transformaciones en los procesos de producción y consumos culturales a escala global que se fueron dando desde mediados de 1970 acompañados por el desarrollo de cambios tecnológicos con las tecnologías digitales, particularmente en las grandes metrópolis. En este contexto, las industrias culturales y creativas, en tanto generadoras de valor, acompañaron la transformación de los modelos productivos hacia sistemas basados en la innovación de productos y servicios diferenciados o personalizados (Lucero, 2006)

* Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Quilmes. Maestrando en Ciencias Sociales del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales (UBA y CEIL CONICET). Profesor Adjunto de Sociología de la Organización, Cátedra Fassio, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. El siguiente capítulo contó con la colaboración de Victoria Villalobo.

en el marco de una "economización de la cultura" (Achugar, 1999). La pandemia del COVID-19 generó un contexto de desigualdades e incertidumbres que desafía a este sector desde el punto de vista de la oportunidad de desarrollo y de las acciones de gestión de nuevas posibilidades y amenazas (Gutiérrez, 2021).

El camino para analizar a las industrias creativas es a través de los supuestos y dimensiones presentes en los *Anuarios del Observatorio de Industrias Culturales* y *Creativas* del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2004-2011). La exploración y procesamiento de la información brindada por estos *Anuarios*, así como también la indagación respecto de sus supuestos y ejes de abordaje, resultan útiles para aproximarnos al análisis de las industrias creativas y su potencial para el establecimiento de procesos de desarrollo económico en clave de desafíos para las políticas públicas en el contexto de pospandemia (COVID-19).

3.2 Pasaje de las industrias culturales a las industrias creativas

En este primer apartado introduciremos al lector en los debates presentes en el pasaje desde las industrias culturales a las industrias creativas en el último cuarto del siglo XX en los países industrializados.

Desde la segunda parte de la década de 1970 comienzan a institucionalizarse las industrias culturales a partir de algunas corrientes intelectuales, como la economía política de la comunicación y vertientes del estructuralismo francés (Bustamante, 2009; Carrasco & Saperas, 2012).

En el contexto de la economía globalizada y conectada en redes, con capacidad para generar, procesar y aplicar la información basada en el conocimiento, se van a ir desarrollando las industrias culturales que influirán en los procesos de industrialización, distribución y consumo de cultura (Szpilbarg & Saferstein, 2014).

Las primeras declaraciones de los países con respecto a las industrias culturales alertaban sobre la mercantilización de la cultura y sobre la "saturación mediática" que sufrían los sujetos ante las industrias de la cultura en su homogeneización y sugerían promover prácticas sociales en consonancia con una "democratización cultural" (Szpilbarg & Saferstein, 2014). Y es aquí donde se introduce el rol de las políticas culturales, bajo una concepción de desarrollo

cultural, articuladas con las distintas ramas de las industrias, concebidas de manera diferenciada, sin desdeñar su carácter económico, junto a una potencialidad educativa, social y cultural (Carrasco & Saperas, 2012).

La transición desde el concepto de industrias culturales hacia el de las industrias creativas tuvo su inicio en la década del noventa en Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda, para luego expandirse hacia el resto del mundo (Szpilbarg & Saferstein, 2014). Estas "nuevas" industrias creativas suponen e implican un conjunto más amplio de actividades en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo sustancial, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente (UNESCO, 2006) y tienen un potencial para la creación de riqueza y trabajo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual (DCMS, 2011).

A través de organizaciones productivas vinculadas con la publicidad, la arquitectura, el diseño, los mercados de arte y antigüedades, las artesanías, el diseño de modas, el cine y video, videojuegos, la música, artes performativas, editoriales, servicios de software y computación, televisión y radio, las industrias creativas han ampliado el ámbito de las industrias culturales más allá de las artes, marcando un cambio en el enfoque del potencial comercial de actividades que hasta hace poco se consideraban no económicas. Comprenden productos tangibles y servicios intelectuales o artísticos con contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado; se encuentran en el cruce entre el sector artesanal, el de servicios y el industrial y constituyen un nuevo sector dinámico en el comercio mundial (UNCTAD, 2008). A ello se debe sumar que las industrias creativas son atravesadas por las nuevas tecnologías en su producción y distribución, tales como los nuevos medios y software (Deiana, 2015).

La palabra cultura aparece como un recurso, al mismo tiempo que se la vincula cada vez más con su uso para la gestión sociopolítica. Este protagonismo está dado por una cada vez mayor distribución de bienes simbólicos en el comercio mundial, como los libros, discos, películas y el turismo. Lo que ocurre, entonces, es que la producción cultural se planifica con una clara orientación al mercado. La gestión cultural acercó el arte al marketing y la economía, e impulsó a los artistas a que comiencen a pensarse como gestores y empresarios de sí mismos, en sintonía con la proliferación de las industrias creativas (Szpilbarg & Saferstein, 2014).

De esta manera, las instituciones de las industrias creativas buscan estructurar a través de los productos y servicios las prácticas de los sujetos, generando valores simbólicos que van más allá del aspecto económico y que al mismo tiempo se vinculan con él en el marco de un escenario global que permite y favorece maneras distintas y diversas de comunicarse.

Las instituciones creativas producen cultura a través de los bienes y servicios acercándose a una "economización" de la cultura relacionada con los estilos de vida y las preferencias de los consumidores. Szpilbarg y Saferstein (2014) señalan como estrategia de publicidad, que a las empresas les interesa con qué estilo de vida está relacionado cada producto, y en ese sentido los productos son culturizados (Szpilbarg & Saferstein, 2014).

La culturización de los bienes y servicios es considerada como una ventaja comparativa ligada con la innovación y el conocimiento de los gustos y las preferencias de clientes cada vez más informados y exigentes que de acuerdo con su posición económica y cultural requieren productos y servicios diferenciados o personalizados (Lucero, 2006). En esta ampliación del espectro del sector cultural bajo las industrias creativas, el individuo ocupa un lugar central, considerando el trabajo humano como origen de lo creativo y relacionado con procesos de innovación y ventajas competitivas y comparativas.

3.3 Aproximación desde las industrias culturales y creativas en CABA a partir de los *Anuarios del OIC* (2004-2011)

Desde la publicación del *Documento de Trabajo* n.º 1 titulado "Industrias culturales en Argentina. Los años noventa y el nuevo escenario posdevaluación" en el año 2004 por parte del Observatorio de Industrias Culturales (OIC),[1] se fueron elaborando *Anuarios de Industrias Culturales* en el marco de dicho Observatorio desde 2004 hasta 2005. Sin embargo, a partir de 2006 estos pasan a denominarse *Anuarios de Industrias Creativas*, dentro del Observatorio de Industrias Creativas, dependiente en este caso del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior.

[1] El Observatorio de Industrias Culturales (OIC) formó parte en 2004 de la Secretaria de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En 2005 el Observatorio pasó a la órbita del Ministerio de Producción, a través de la Subsecretaría de Industrias Culturales.

Veremos a continuación que parte de este cambio en la órbita organizativa gubernamental y en los títulos de los Observatorios y *Anuarios* guarda relación con el pasaje de las industrias culturales hacia las industrias creativas abordadas en el punto anterior.

3.3.1 Comparación entre los *Anuarios de Industrias Culturales* (2004-2005) y los *Anuarios de Industrias Creativas* (2006-2011) del Gobierno de CABA

En el cuadro 3.1 se destacan cuatro ejes de análisis o dimensiones para el abordaje de las industrias culturales a partir de los *Anuarios de Industrias Culturales* publicados en 2004 y 2005: i) concepciones acerca de la cultura, ii) resignificación de la cultura y vínculos con la economía, iii) las industrias culturales como sector productivo, y iv) necesidad de planificar en políticas públicas para ese sector.

Desde el punto de vista del punto i), se sostiene que deja de vincularse a la cultura solo con las artes, sino relacionando a la misma con las prácticas y significaciones que atraviesan a todos los sujetos.

> Hay un concepto de cultura que subyace a todas sus posibles definiciones y es el que refiere a la variedad y multiplicidad de manifestaciones que confluyen en la construcción y la expresión de una identidad social. Es precisamente la riqueza y la diversidad de nuestra identidad porteña la que busca incesantemente vías y formas para su expresión a través de las diferentes formas del arte, de la arquitectura, de las costumbres urbanas (OIC, 2004, p. 6).

Considerando el punto ii), en el *Anuario* se alude a una resignificación de la cultura, dando cuenta de vínculos con los procesos económicos, pero también con los planos educativos y sociales. Vinculado con el segundo supuesto, el tercero alude a que para tener una política dirigida a las industrias culturales es necesario visualizar a las mismas como sector productivo, donde conviven, por ejemplo, diversos actores.

> Hoy ya nadie discute el rol fundamental que tienen las industrias culturales en la producción y el consumo cultural. De todas formas, y a pesar de ello, la familiaridad con la que socialmente se abordan los bienes culturales como un libro, un CD, una película, un video, no persiste a la hora de imaginar que hay detrás de cada uno de esos objetos (...). Uno de los objetivos que nos propusimos al momento de delinear los primeros trazos de una política dirigida a las industrias culturales, fue colaborar en la visualización de las mismas como sector productivo (...) donde conviven actores pequeños y

> grandes, nacionales y extranjeros, aislados y concentrados, independientes y monopólicos (OIC, 2004, p. 7).

Por último, en el cuadro 3.1 se observa en qué medida los *Anuarios de Industrias Culturales* de 2004 y 2005 sostuvieron la necesidad de planificar en políticas públicas para este sector, intentando no dejar al sector liberado a las intervenciones del mercado. En palabras del publicado en 2004:

> Lejos de presentar un devenir cultural donde el arte fluye de manera "natural" o "espontánea", el trabajo del Observatorio devela los ricos entramados y pujas existentes entre los diversos actores que lo conforman. En este punto, el rol del Estado aportando equilibrio al sector es vital. Tantos años de ausencia de políticas públicas, salvo en sectores específicos como el cinematográfico, ha dejado librado a las intervenciones del mercado un sector en el que la importancia de su impacto no sólo es mensurable desde el punto de vista económico, sino también, en sus efectos sobre la constitución de los imaginarios sociales (OIC, 2004, p. 7).

Por otro lado, considerando los *Anuarios de Industrias Creativas* desde 2006 hasta 2011, se observan algunos cambios y continuidades en los ejes de análisis o dimensiones a partir de los siguientes supuestos: i) nuevos enfoques a partir de las industrias creativas, ii) continuidad en el proceso de ruptura de fronteras entre la economía y la cultura, iii) nuevos agrupamientos por sectores y cambios en la estructuración de las IC, y iv) nuevas maneras de competir a partir de la capacidad intelectual y creativa.

Respecto del eje de análisis i), en el *Anuario* se alude al pasaje de las industrias culturales a las industrias creativas implicando esta transición un nuevo enfoque vinculado con la consideración simbólica de los elementos artísticos y creativos como nuevos valores agregados dentro de la economía a partir de los cambios tecnológicos producidos.

> La delimitación que realizamos de las industrias creativas en la ciudad de Buenos Aires tiene como eje la idea de que se trata de un sector de base cultural ampliado a lo creativo. Este es un campo heterogéneo, diverso, que exige nuevos desafíos a la tarea de dimensionar y medir con precisión ese conjunto que recorre desde aquellas actividades que producen bienes o servicios de las llamadas industrias culturales (libros, películas, discos, etcétera) y que están basadas centralmente en el derecho de autor, pasando por actividades vinculadas a la protección y difusión del patrimonio cultural (museos, bibliotecas) hasta actividades estrechamente vinculadas con las TICs y la innovación creativa (software, videojuegos o el diseño, entre otras) basadas ya no en el derecho de autor sino en el mas más amplio de propiedad intelectual (OIC, 2008, pp. 7-8).

Anuarios de Industrias Culturales (2004-2005)				
Dependencia Institucional	*Concepciones acerca de la Cultura*	*Resignificación de la Cultura/vínculo con la economía*	*Las IC como sector productivo*	*Necesidad de planificar en políticas públicas para ese sector*
Observatorio de Industrias Culturales, Secretaria de Cultura (Gobierno CABA).	Deja de considerarse a la cultura sólo con las artes y se la relaciona con las prácticas y significaciones que atraviesan a todos los sujetos.	Resignificación de las IC: el carácter económico, pero también el educativo, social y cultural).	Visualizar a las IC como sector productivo donde conviven diversos actores (pequeños, grandes, nacionales, extranjeros).	No dejar al sector "liberado" a las intervenciones del mercado / Importancia para las PyMES del sector.
***Anuarios de Industrias Creativas* (2006-2011)**				
Dependencia Institucional	*Nuevos enfoques a partir de las Industrias Creativas*	*Continuidad en el proceso de ruptura de fronteras entre la economía y la cultura*	*Nuevos agrupamientos por sectores y cambios en la estructuración de las IC*	*Nuevas maneras de competir a partir de la capacidad intelectual y creativa*
OI Creativas, Ministerio de Desarrollo Económico. Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior.(Gobierno CABA).	Se considera simbólicamente el elemento artístico y creativo como nuevo valor agregado dentro de la economía a partir de los cambios tecnológicos producidos (TICs).	El nuevo enfoque de Economía Creativa y el de IC entendido como continuidad en el proceso de ruptura de fronteras entre la economía y la cultura, que busca superar la contraposición existente entre ambos campos.	Creciente dinamismo y articulación entre las distintas actividades que forman parte de las IC, desafiando las divisiones y fronteras rígidas / Mayor potencialidad de informática, publicidad y los audiovisuales y conexos.	Contribución de las IC a la competitividad a través de la innovación y la diferenciación de productos / Capacidad para generar contenidos creativos culturales y no culturales.

Cuadro 3.1. Comparación entre los *Anuarios de Industrias Culturales* (2004-2005) y los *Anuarios de Industrias Creativas* (2006-2011) del Gobierno de CABA. Dependencia Institucional y ejes de análisis de las industrias culturales y creativas. Fuente: elaboración propia en base a *Anuarios de Industrias Culturales* (2004 y 2005) y *Anuarios de Industrias Creativas* (2006-2011).

En este marco, la ampliación de la idea tradicional de bienes y servicios culturales bajo las "industrias creativas" puede relacionarse con el énfasis en el lugar central que ocupa el individuo en tanto productor y consumidor. Estos cambios ligados a la capacidad de innovación, constituyen una fuente principal del desarrollo económico. La capacidad de innovación en la técnica y en la relación con el cliente reemplaza a las economías de escala de la producción en masa como fuerza de empuje de la economía (Wehle, 1999, 2002).

El peso del valor agregado deja de ubicarse en el área de la producción de medios materiales y pasa a las funciones de concepción e integración. La producción material puede ser subcontratada con costos fijos menores. Aumenta en el valor agregado la parte del componente que podría llamarse *soft*, en relación al costo material (Crozier & Friedberg, 1977). En este contexto, y apoyándose en las posibilidades que le ofrecen las nuevas tecnologías, los servicios crecen, sobre todo en los sectores que tienen mayores capacidades de innovación, tales como las industrias creativas.

A medida que avanzan los cambios tecnológicos en el contexto de la economía globalizada, va cobrando impulso la tendencia a valorizar la calidad de los bienes y servicios sobre la cantidad. Transformando de esta manera el sentido tradicional de las ventajas comparativas, la capacidad de iniciativa empresarial, de innovación y de cooperación (Wehle, 2002).

Los cambios tecnológicos han incorporado el uso intensivo de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la automatización, y la inteligencia artificial. Estas, habitualmente denominadas "nuevas tecnologías", configuran claramente una nueva revolución técnica, por cuanto no existe prácticamente ningún trabajo en la actualidad, que no pueda recibir algún tipo de realización por medio de alguna de ellas.

Continuando con el análisis de los *Anuarios de Industrias Creativas*, en el de 2008 también se destaca que este nuevo enfoque de "economía creativa" (o bien "industrias creativas") debe entenderse como continuidad en el proceso de ruptura de fronteras entre la economía y la cultura, y buscando superar la contraposición existente entre ambos campos. Esto, se sostiene allí "(...) está vinculado con las características especiales de estas industrias y su particular dualidad: comprenden productos y servicios que incluyen una dimensión simbólica que se basa en el contenido creativo – intelectual

o artístico – y tienen valor económico y destino de mercado" (OIC, 2008, p. 10).

En tercer lugar, a partir desde 2006 hasta el 2011 en los *Anuarios de Industrias Creativas* se destacan nuevos agrupamientos por sectores y cambios en la estructuración de las industrias creativas, expresados con mayor nivel de detalle en los cuadros 3.2 y 3.3, comparando esos sectores respecto de la distinción entre "complejos" que estaba presente en los de 2004 y 2005.

***Anuarios de Industrias Culturales* (2004-2005)**		
Complejo Editorial (Libros, Diarios y Revistas)	*Complejo Audiovisual* (Cine, Video, Televisión, Radio, Fonogramas)	*Industrias y Servicios Conexos* (Tecnologías conexas: Internet, software y telefonía digital; Diseño y Publicidad)
Producción / Comercialización / Concentración y diversidad de contenidos/Edición	Producción / Comercialización / Composición de la propiedad / Contenidos / Edición / Hábitos de consumo / Mercado externo / Política y legislación / Novedades tecnológicas	Crecimiento del sector y migración interna entre los distintos tipos de conexión / Las TICS en Argentina / Industrias relacionadas con el diseño / El diseño en el entorno / Oferta académica / Instancias de promoción del diseño / Cambios en las agencias de publicidad y cambio en los contenidos / Inversión publicitaria por rubro de medio de comunicación social.

Cuadro 3.2. Comparación entre los *Anuarios de Industrias Culturales* (2004-2005) del Gobierno de CABA. Análisis por Complejos/Sectores. Fuente: elaboración propia en base a *Anuarios de Industrias Culturales* (2004 y 2005).

Si bien se incluye el sector de Artes Visuales y Escénicas a partir de 2006 en adelante, se observa una atención muy significativa en estos últimos hacia los cambios tecnológicos en el acceso, producción, edición, distribución y comercialización de los bienes y servicios culturales, con predominio en las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICS) y la consolidación de la virtualización y digitalización de los contenidos. Nótese también en qué medida a partir de los *Anuarios de Industrias Creativas* se separa el sector de Servicios de Diseño respecto de las Industrias y Servicios Conexos presentes en los *Anuarios de Industrias Culturales* donde el diseño se relacionaba con la publicidad. Sumado a ello, se amplía el contenido del sector Servicios Creativos Conexos, incorporando a la publicidad, bibliotecas, museos, centros culturales,

Anuarios de Industrias Creativas (2006-2011)				
Sector Editorial (Libros, Diarios y Revistas)	*Sector Audiovisual* (Cine, Video, Radio y Televisión)	*Sector Servicios de Diseño*	*Sector Servicios Creativos Conexos* (Publicidad, Bibliotecas, museos, centros culturales, Internet, Telefonía digital, Software y videojuegos)	*Sector Artes Visuales y Escénicas*
Cambios tecnológicos y en el consumo / Nuevas modalidades para la circulación y consumo / Abaratamiento de los costos en la impresión digital y cambios en la demanda.	Impacto de la comercialización vía Internet sobre el circuito de distribución de cine y series, así como los canales de TV / Producción y comercialización (distribución y exhibición) / Contenidos, hábitos y consumos.	Estructura del sector y predominio de micro, pequeñas y medianas empresas (en muchos casos familiares) / El diseño en el sistema productivo: Indumentaria y calzado.	Fidelización del cliente / La penetración de teléfonos móviles y el aumento en los niveles de conexión/Servicios que brindan los teléfonos celulares / La incidencia del crecimiento de las TICs en la masificación del consumo creativo-cultural / Publicidad en Internet / Nuevas preferencias de los consumidores orientadas al avance tecnológico (cambio en los hábitos de consumo).	Actividad en museos / Nivel de espectadores / Salas / Políticas y legislación para el sector / Teatros comerciales y independientes.

Cuadro 3.3. Comparación entre los *Anuarios de Industrias Creativas* (2006-2011) del Gobierno de CABA. Análisis por Complejos/Sectores. Fuente: elaboración propia en base a *Anuarios de Industrias Creativas* (2006-2011).

Internet, telefonía digital, *software* y videojuegos. En relación a la relevancia del crecimiento del sector Servicios Creativos Conexos, en el publicado en 2011 se destaca que ese sector,

> (...) ha presentado un alto dinamismo, con un crecimiento en valor agregado del orden del 15.17 % respecto de 2009. Particularmente han motorizado este crecimiento las categorías "Servicios informáticos y actividades conexas" (16.75 %), "Servicios de bibliotecas, archivos y museos y servicios culturales no clasificados previamente" (14.02 %) y "Servicios de publicidad" (44.3 %), que vuelve a crecer a un ritmo cercano al promedio del período 2004-2008 luego de una fuerte contracción durante el año 2009, del orden del 5.34 % (OIC, 2011, p. 22).

Por último, a través del eje de análisis iv), observamos que los *Anuarios de Industrias Creativas* desde 2006 destacan nuevas maneras de competir a partir de la capacidad intelectual y creativa. Este supuesto de análisis se vincula con la innovación y la diferenciación de productos a la que nos hemos referido en el punto n.º 1 de este capítulo y la capacidad para generar contenidos creativos culturales y no culturales. Tal como se destaca en el publicado en 2008,

> La mayor fortaleza se asienta en la capacidad y el talento local para generar contenidos creativos culturales y no culturales (en software, cine, publicidad, publicaciones editoriales, etcétera) y de investigación (estudios de mercado, I+D) que le genera crecientes márgenes de saldos positivos en su balanza comercial (...) Debe reconocerse la existencia de otros niveles de impacto económico, como la contribución de las IC a la competitividad a través de la innovación y la diferenciación de productos, y, por supuesto, de efectos positivos sobre la identidad y diversidad culturales, la construcción de imaginarios, entre muchos otros efectos del mayor interés (OIC, 2008, p. 12).

3.4 Desafíos para las políticas públicas culturales en el contexto de pospandemia (COVID-19)

Tal como sostienen Ernst y López Mourello (2020) a partir de un *Informe Técnico* de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se estima que la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 tendrá un fuerte impacto en el mercado de trabajo de Argentina, que ya acusaba una situación de gran debilidad antes de esta emergencia sanitaria.

Después de una caída del 2.5 por ciento del PIB en 2018, la economía argentina se contrajo un 3.1 por ciento adicional en 2019. Esto situó al país como la tercera economía de la región con una mayor desaceleración, solo superada por Venezuela y Nicaragua (Ernst *et al.*, 2020).

La tasa de desocupación creció en casi dos puntos porcentuales desde mediados de 2017, hasta llegar a la doble cifra en el segundo trimestre del 2019 (10,6 %). La información más reciente sitúa la tasa de desocupación en un 8.9 por ciento. Es decir que, a finales de 2019, cerca de 1.2 millones de personas buscaban empleo en Argentina. Se espera que a esta cifra de desocupados, ya de por sí elevada, se sumen los damnificados por las consecuencias de la actual emergencia sanitaria.

Además del elevado número de desempleados, aspectos vinculados a la calidad del trabajo posicionan a Argentina en una situación de especial vulnerabilidad ante el impacto de la crisis provocada por la COVID-19. Con respecto a la calidad del trabajo, Ernst *et al.* (2020) sostienen que merece especial mención la evolución en el tipo de empleo que se crea en el país. Si bien en Argentina la mayoría de los trabajadores todavía cuenta con un empleo en relación de dependencia, se observa desde finales de 2017 una importante caída del porcentaje de trabajadores asalariados en favor del aumento de otras figuras laborales como el trabajador independiente o monotributista.

Esta caída en el empleo asalariado ha estado acompañada por un aumento del porcentaje de trabajadores no registrados, que alcanza al 35.9 % de los asalariados. La tasa de informalidad tiene su mayor incidencia en aquellos sectores especialmente afectados por las medidas de aislamiento adoptadas con motivo de la crisis sanitaria, como es el caso del comercio, la hostelería y el trabajo doméstico.

Respecto de las repercusión actual de la crisis sobre el sector cultural, otro informe de la OIT (2020) sostiene que el sector de artes, entretenimiento y recreación, y otras actividades de servicios estaría teniendo una repercusión "media-alta", situación compartida también con los sectores de transporte, almacenamiento, información y comunicación.

En este marco, el sector cultural se expone a nuevos desafíos relacionados con la capacidad de elaborar reflexiones críticas de la sociedad y promover la cohesión en la construcción de sentido social de pertenencia. Este proceso de desigualdades múltiples corrompe entonces el sentido de pertenencia colectiva y promueve la indignación individual en un contexto mediado por las redes sociales como dispositivo tecnológico (Gutiérrez, 2021).

Es necesario desarrollar políticas públicas de regulación territorial que consoliden la generación de valor simbólico de las industrias

culturales y la identidad social a partir de las instituciones y allí la innovación y los procesos creativos pueden resultar como elementos clave para generar ventajas competitivas y estimular la economía desde el consumo y la producción (Gutiérrez, 2021).

> (...) las políticas de regulación territorial adoptan un rol central en la determinación de los procesos de generación de valor simbólico en el sector cultural, al tiempo que, son las nuevas características de producción y consumo cultural en los diversos espacios culturales los que establecerán las dinámicas internas y de articulación con el conjunto de la economía. Será esta forma de integración la que determine los procesos creativos y de innovación en el conjunto de la economía. Serán los procesos de innovación los que establezcan las posibilidades de creación de ventajas comparativas creadas de los territorios a largo plazo. Esta dinámica depende en primer lugar entonces de las políticas públicas de regulación. Son las estrategias de integración y crecimiento las que condicionan los incentivos y las acciones de los particulares. Estas operaciones de planificación, ejecución y control de las políticas públicas dependen de la evaluación de las mismas en cada una de las etapas de implementación. Estas acciones de evaluación se apoyan en la ingeniería de datos que da lugar a la gobernanza moderna mediante la incorporación a los procesos de construcción de las políticas de los actores interesados garantizando la integración de los mismos en los procesos de valor desde el doble juego del otorgamiento de derechos y responsabilidades en los procesos de planificación y de acción territorial (Gutiérrez, 2021, pp. 99-100).

Tal como destaca Gutiérrez (2021), el futuro de la región y de la Argentina depende de comprender los cambios que la pandemia ha acelerado y en este sentido, las oportunidades y desafíos que ello implica.

Entendemos que los *Anuarios de Industrias Culturales y Creativas* que fueron publicados desde 2004 hasta 2011 constituyen una herramienta o bien un insumo para aproximarse al análisis de las industrias creativas y su potencial para el establecimiento de procesos de desarrollo económico, cultural y social en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en clave de esos desafíos para las políticas públicas culturales en el contexto de pospandemia (COVID-19).

3.5 Conclusiones preliminares

En este capítulo mostramos de forma preliminar algunos elementos que podrían tenerse en cuenta para aproximarse al análisis de las industrias culturales y creativas y su potencial para el establecimiento de procesos de desarrollo económico en la Ciudad Autónoma de

Buenos Aires en clave de desafíos para las políticas públicas en el contexto de pospandemia (COVID-19).

Desde un abordaje de análisis centrado en las regulaciones y dinámicas económicas en la generación de valor en el territorio de dicha ciudad a partir de la información presente en los *Anuarios* del Observatorio de Industrias Culturales y Creativas, se brindaron algunas herramientas e insumos que pueden permitirnos acercarnos a los desafíos para las políticas públicas culturales en el escenario posterior a la pandemia.

Bibliografía

Achugar, H. (1999). La incomprensible invisibilidad del ser económico, o acerca de cultura, valor y trabajo en América Latina. En N. García Canclini & C. Moneta (Eds.), *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*. EUDEBA.

Bustamante, E. (2009). De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación. Viejos señuelos para la investigación en cultura. *Diálogos de la Comunicación*, (78).

Carrasco, A. & Saperas, E. (2012). La Unesco y la institucionalización de la cultura: hacia un nuevo estatuto de la cultura. *Razón y Palabra*, *17*(80). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524426010

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *El actor y el sistema*. Ediciones Du Seuil.

Deiana, A. (2015). *Las Industrias Culturales en la Argentina*. Universidad Nacional de Cuyo.

Ernst, C. *et al.* (2020). COVID-19 y el mercado de trabajo en Argentina. *INFORME TÉCNICO OIT para la Argentina*.

Ernst, C. & López Mourello, E. (2020). La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. *INFORME TÉCNICO OIT para la Argentina*.

Gutiérrez, M. F. (2021). El COVID-19 y los desafíos del mundo actual: La cultura como generadora de valor. *El COVID-19. Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales* (pp. 87-115). Ediciones Imago Mundi.

Lucero, R. (2006). La transformación del trabajo y el empleo. *Anales de la educación común*, (5).

OIC Observatorio de Industrias Creativas. (2004). *Anuario de Industrias Culturales*. Ministerio de Desarrollo Económico.

OIC Observatorio de Industrias Creativas. (2008). *Anuario de Industrias Creativas*. Ministerio de Desarrollo Económico.

OIC Observatorio de Industrias Creativas. (2011). *Anuario de Industrias Creativas*. Ministerio de Desarrollo Económico.

Szpilbarg, D. & Saferstein, E. (2014). De la industria cultural a las industrias creativas: un análisis de la transformación del término y sus usos contemporáneos. *Revista Estudios de Filosofía Práctica e Historia de las Ideas*, *16*(2), 99-112.

UNCTAD. (2008). *Creative economy report 2008*. United Nations.

UNESCO. (2006). *Comprender las industrias creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas.*

Wehle, B. Paradojas de los cambios tecnológicos y organizacionales en el mundo del trabajo. Reflexiones a partir de un estudio de casos en Argentina. En: XXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). 1999.

Wehle, B. (2002). Modelos de gestión de recursos humanos y nuevas competencias profesionales. *Unidad en la diversidad. Estudios laborales en los 90.* EUDEBA.

CAPÍTULO 4

La cultura en la estrategia del desarrollo territorial. La nueva normalidad

MIGUEL FRANCISCO GUTIÉRREZ* Y MAURO SARTORI**

4.1 Introducción

El proyecto de investigación que comenzó en 2021 se planteó analizar la situación de generación de valor y las acciones públicas en el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el contexto pos COVID. Si bien la situación de coyuntura al comienzo del proyecto no expresaba una superación definitiva de la pandemia la misma demostró sostener altos niveles de efecto sobre las actividades sociales. La segunda ola de la misma entre los meses de marzo y mayo, representó una escalada de casos, al tiempo que la vacunación no lograba escalabilidad. Los efectos sobre las políticas culturales representaron un desafío que se prevé transformar de una situación

* Magíster en Desarrollo Local por la Universidad de San Martín y Máster en Desarrollo Económico Local por la Universidad Autónoma de Madrid. Licenciado en Economía y Actuario por la Universidad de Buenos Aires. Profesor titular de práctica profesional supervisada de la Universidad Nacional del Oeste y profesor adjunto regular de Historia Económica y Social Argentina en la Universidad de Buenos Aires. Director de la Maestría en Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (UNO-UTN). El presente artículo es resultado del proceso de investigación en el marco del proyecto PDE_52_2021 "Las instituciones e industrias culturales como generadoras de valor en la planificación para el desarrollo territorial".

** Licenciado en Administración y profesor adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Investigador en formación del CEINLADI. Miembro del equipo de investigación del proyecto PDE_52_2021 "Las instituciones e industrias culturales como generadoras de valor en la planificación para el desarrollo territorial" de la Universidad de Buenos Aires.

coyuntural a una de estabilidad de largo plazo. En este sentido, la transformación de las acciones particulares y públicas representa un desafío de gestión estructural. El análisis propuesto por el conjunto de investigadores expresa un comienzo en este camino de estudio sobre una nueva condición de normalidad, donde la incertidumbre sanitaria representa una variable de transformación cultural de las actividades culturales y sociales.

El presente capítulo recorre algunos de los ejes principales que expresan la nueva condición de estabilidad en el plano de la toma de decisiones de los actores. El sector de la cultura expresa un cambio significativo en su planificación, producción de oferta y nuevas dinámicas de demanda. La incorporación de la virtualidad a las actividades cotidianas enmarca un nuevo espacio de producción y consumo social. La industria de lo espectacular se constituye así un espacio de la realización de lo real donde la producción de sentido se centra en el "parecer".

> La primera fase de la dominación de la economía sobre la vida social entrañó, en la definición de toda realización humana, una evidente degradación del ser en tener. La actual etapa de la colonización total de la vida social por los resultados acumulados de la economía conduce a un deslizamiento generalizado del tener en parecer, en el cual todo real "tener" debe extraer su prestigio inmediato y su función última. Al mismo tiempo, toda realidad individual se ha vuelto social, directamente dependiente del poder social, moldeada por él. Solamente le está permitido aparecer en lo que no es (Debord, 2018, nota 17).

Abordaremos en primer lugar un análisis de las condiciones pos COVID relativas a las dinámicas que promueven la generación de valor y el desarrollo en el contexto argentino. Las limitaciones señaladas impactan sobre la cultura en cuanto sus posibilidades de crecimiento, dadas las nuevas condiciones sociales de vida. Desarrollaremos las características principales de las que depende la teoría del valor para el sector de la cultura. Estas reflexiones teóricas enmarcan las condiciones necesarias para el crecimiento económico del sector de la cultura en el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las que serán un insumo para la reflexión respecto de las políticas de regulación pública.

4.2 La crisis pos COVID-19: transformaciones en el futuro cercano

La inseguridad sanitaria será una nueva variable que acompañará los procesos de planificación y gestión de los territorios. Las políticas públicas deberán incluir nuevos principios y objetivos de largo plazo que incorporen acciones de gestión de las nuevas posibilidades y amenazas. La desglobalización promueve la creación de contenidos y de consumos al interior de los espacios territoriales en un contexto que promoverá el incremento de la regulación internacional al movimiento de personas y en donde la preocupación de los gobiernos locales por el equilibrio de sus balanzas de pagos será un condicionante a sus posibilidades de crecimiento. Es un interesante ejercicio de humildad en nuestra condición humana el hecho de que el responsable de la crisis del 2020 ha sido un fenómeno que no está vivo ni muerto (los virus). Es una entidad de semejante simpleza la que ha demostrado la limitada capacidad técnica y humana, centrando nuestra atención en lo importante de lo colectivo, de la empatía y de la colaboración para garantizar economías de mercado que permitan el crecimiento, el trabajo y el consumo en condiciones responsables. La solidaridad debe ser comprendida como la mutua responsabilidad en nuestro futuro común. Será este camino el que nos conduzca a la expansión de la oportunidades individuales y colectivas, solo en comunidad será posible garantizar un mejor futuro (Gutiérrez, 2021).

El mercado mundial modificará los componentes y los flujos priorizando el abastecimiento de productos esenciales y la seguridad estratégica. El futuro de la región y de la Argentina depende de comprender los cambios que la pandemia ha acelerado y en este sentido las oportunidades y desafíos que ello implica. La estrategia depende de superar las condiciones de estabilidad macroeconómicas de largo plazo mediante una planificación que supere el diseño de país que pensaron los intelectuales de la Generación de 80 hace más de 100 años sobre los que sigue implementado el diseño de nuestro país.

En este cambio internacional del orden mundial la deuda será un límite sobre el cual es necesario avanzar. Es indudable que deberá ocurrir algún tipo de jubileo de deudas para establecer un nuevo comienzo de estabilidad. Esta estrategia está en manos de los bancos

centrales y es una alternativa que se encuentra en estudio bajo diversas formas. El futuro depende de este conjunto de procesos globales y locales para nuestra región, en un contexto de cambios cualitativos, vinculados a la regulación económica y social mundial. Este cambio puede representar también una profundización de la desigualdad y la concentración económica mundial que solo agravará los mismos procesos en el largo plazo profundizando la inestabilidad regional y mundial. El camino de una economía circular donde la regeneración, el cuidado y la sustentabilidad sean los valores principales expresan el camino virtuoso para superar nuestra condición.

La gestión pública cuenta para este momento histórico con un recurso que se ha desarrollado y que representa un cambio cualitativo en las capacidades del sector público para la gestión territorial en el futuro próximo. La ingeniería de datos representa la posibilidad de gestión de información en tiempo real y de análisis de los comportamientos individuales y colectivos para su posterior regulación. La *big data* representa un insumo primario que los gestores territoriales disponen para la planificación y para la prestación de servicios a los diversos actores que permitan potenciar los procesos de generación de valor y dinámicas de mercado más eficientes. No obstante, la gestión de información cuenta con límites y sesgos que deben ser administrados para permitir la correcta asignación de estímulos por parte de la gestión pública para la consecución de objetivos territoriales de largo plazo.

El crecimiento del sector cultural representa una oportunidad para los territorios respecto de la gestión de las capacidades y la creación de procesos de innovación al interior de sus espacios de acumulación. La creciente competencia y consumo cultural que será característica del nuevo orden mundial (de mayor restricción al movimiento) representa una oportunidad para su incorporación a las estrategias de crecimiento de largo plazo. Esta planificación estratégica permite además la incorporación de una gran cantidad de trabajo productivo a dicho sector por su fuerte composición de factor trabajo (Gutiérrez & Sartori, 2020, p. 146).

Desde una perspectiva histórica, la pobreza represento una condición social extendida y perdurable. El desarrollo del capitalismo moderno permitió la acumulación de capital y el incremento de la riqueza en el largo plazo, alcanzando a un mayor porcentual de población. Las clases medias no obstante son resultado de la existencia

de políticas de regulación sobre la distribución de la riqueza incorporadas plenamente durante el siglo XX. El período victoriano en Inglaterra se caracterizo por la dualidad de incrementos en la formación de capital y la expansión de la pobreza sobre la mayoría de la sociedad. Esta situación fue más tarde retratada por Marshall y formo parte de su motivación para el estudio de la ciencia económica. El aprendizaje de Marshall sobre la importancia de la productividad sobre la mejora en la calidad de vida de los asalariados fue central para comprender el posterior incremento de los salarios reales a lo largo del siglo XX. Este proceso de incremento de la productividad se encuentra en la base las problemáticas para la reducción de la pobreza. Sin equilibrio macroeconómico no será posible encarar políticas para la mejora de la productividad de largo plazo.

La década de 1980 enseño a las administraciones de los gobiernos latinoamericanos que la estabilidad macroeconómica era un objetivo central para garantizar la riqueza y el desarrollo de las capacidades de largo plazo. Una vez alcanzada la estabilidad en precios, en gasto público y el equilibrio externo será posible encarar de forma sostenible políticas de largo plazo. Estas políticas son las que determinan el éxito de los territorios en cuanto a las capacidades sociales, pero solo serán posibles en contextos de estabilidad macroeconómicas.

Las instituciones en la Argentina se encuentran amenazadas en sus capacidades de establecer incentivos. La sospecha sobre los objetivos del Estado y sobre su funcionamiento atentan contra su propio funcionamiento. Si bien es necesario establecer objetivos de largo plazo para encarar políticas públicas de calidad y eficiencia es necesario considerar la profesionalidad del Estado y su papel de regulador como una condición necesaria para la vida social. La distribución de la riqueza en un país donde la mitad de sus niños son pobres requiere de acciones inmediatas y el compromiso social sobre ello.

Las políticas de regulación territorial adoptan un rol central en la determinación de los procesos de generación de valor simbólico en el sector cultural, al tiempo que, son las nuevas características de producción y consumo cultural en los diversos espacios culturales los que establecerán las dinámicas internas y de articulación con el conjunto de la economía. Será esta forma de integración la que determine los procesos creativos y de innovación en el conjunto de la economía. Serán los procesos de innovación los que establezcan las posibilidades de creación de ventajas comparativas creadas de los territorios a largo plazo. Esta dinámica depende en primer lugar

entonces de las políticas públicas de regulación. Son las estrategias de integración y crecimiento las que condicionan los incentivos y las acciones de los particulares. Estas acciones de planificación, ejecución y control de las políticas públicas dependen de la evaluación de las mismas en cada una de las etapas de implementación. Estas acciones de evaluación se apoyan en la ingeniería de datos que da lugar a la gobernanza moderna mediante la incorporación a los procesos de construcción de las políticas de los actores interesados garantizando la integración de los mismos en los procesos de valor desde el doble juego del otorgamiento de derechos y responsabilidades en los procesos de planificación y de acción territorial.

4.3 Entre la pérdida y el futuro

La crisis sanitaria ha impactado sobre el conjunto de la economía mundial estableciendo no solo la crisis más importante de la historia sino también nuevas dinámicas. La circulación y los patrones de consumo se han modificado y solo estamos visualizando la primera parte de los efectos de nuevos patrones de realización de las actividades particulares y sociales. La desescalada de las medidas de control de circulación evidencia efectos contradictorios y de alta volatilidad. Por un lado, el alto crecimiento del consumo de bienes durables y el incremento de la demanda inmobiliaria y de autos en los Estados Unidos han disparado los precios producto de la falta de insumos ante un consumo que se ha centrado en actividades del hogar (de ocio y trabajo). La adecuación de los espacios hogareños representa nuevas esferas de consumo y de realización de las actividades económicas. Este estado de situación caracterizó también al trabajo de alta calificación en países latinoamericanos que han migrado hacia plataformas de trabajo remoto. Por otro lado, las actividades relacionadas a servicios se recuperan a un ritmo menor al previsto. Esta situación se relaciona, por un lado, por el cambio de hábitos culturales, por otro lado, y más notablemente respecto del miedo "al otro". En este sentido la recuperación de los sectores de restauración y de hotelería demuestra una menor aceleración a la esperada en el verano boreal.

El impacto de mayor alcance de la crisis sanitaria y económica no obstante será la amplificación de la desigualdad. Este fenómeno será global, pero tiene un efecto más visible y urgente en Latinoamérica donde la inestabilidad política ha manifestado la emergencia de un estado de situación límite para una región donde los sectores más

desfavorecidos se concentran en la prestación de servicios. La perdida de divisas por turismo ha representado a nivel global uno de los efectos de la pandemia en este sentido, que impacta de forma directa sobre trabajadores de mayor informalidad y de baja calificación.

La Argentina atraviesa la crisis económica más importante de su historia completando tres años de recesión (2018-2020) entrando en una fase de crecimiento. Si bien la inestabilidad del conjunto de variables macroeconómicas es alta respecto del equilibrio fiscal, respecto de la estabilidad monetaria y del sector externo nos encontramos en un contexto de posibilidad de mediano plazo. Los precios internacionales de los últimos meses han representado un ingreso de divisas que permite consolidar la estabilidad del tipo de cambio mientras que la demanda de dólares por turismo este limitada y el consumo local en crecimiento. La estrategia del gobierno se ha centrado en el incremento de la demanda interna como medio de consolidación del ciclo de crecimiento. En las actuales condiciones de parálisis el estímulo fiscal parece ser una herramienta eficiente de corto plazo que evidenciará un incremento de consumo similar al que mencionamos anteriormente y un incremento de la actividad económica por la vía de la multiplicación de los ciclos de consumo y producción.

Es posible que estemos asistiendo a una recuperación mundial y local en la medida que las vacunas continúen expresando su efectividad contra el virus y permitan un retorno a las actividades y la circulación sin restricciones. Si este proceso se consolida estamos a las puertas de una explosión de consumo centrado en servicios. Los consumidores experimentarán una preferencia por las actividades relacionadas al hacer, en lugar de tener. Estas acciones representan oportunidades de inversión para quienes tengan la visión suficiente. El futuro cercano nos depara mayor desigualdad, mayor consumo y un crecimiento en aceleración. Respecto de las previsiones de posibilidad respecto de los efectos que la pandemia arrojaría sobre la responsabilidad social y colectiva parecen olvidadas. La individualidad, el consumo y los patrones de acumulación (desigualdad) parecen consolidar un mundo más inseguro e inestable. La pandemia expreso su advertencia, la incertidumbre (ahora también sanitaria) será la condición de posibilidad de nuestro comienzo, ahora si, del siglo XXI.

4.4 Dinámicas de producción de valor del sector cultural en el contexto pos COVID-19

Desde una perspectiva histórica, la pobreza represento una condición social extendida y perdurable. El desarrollo del capitalismo moderno permitió la acumulación de capital y el incremento de la riqueza en el largo plazo, alcanzando a un mayor porcentual de población. Las clases medias no obstante son resultado de la existencia de políticas de regulación sobre la distribución de la riqueza incorporadas plenamente durante el siglo XX. El período victoriano en Inglaterra se caracterizo por la dualidad de incrementos en la formación de capital y la expansión de la pobreza sobre la mayoría de la sociedad. Esta situación fue más tarde retratada por Marshall y formo parte de su motivación para el estudio de la ciencia económica (Nasar, 2013, p. 73). El aprendizaje de Marshall sobre la importancia de la productividad sobre la mejora en la calidad de vida de los asalariados fue central para comprender el posterior incremento de los salarios reales a lo largo del siglo XX (Marshall, 1997). Este proceso de incremento de la productividad se encuentra en la base las problemáticas para la reducción de la pobreza. Sin equilibrio macroeconómico no será posible encarar políticas para la mejora de la productividad de largo plazo.

La década de 1980 enseño a las administraciones de los gobiernos Latino Americanos que la estabilidad macroeconómica era un objetivo central para garantizar la riqueza y el desarrollo de las capacidades de largo plazo. Una vez alcanzada la estabilidad en precios, en gasto público y el equilibrio externo será posible encarar de forma sostenible políticas de largo plazo. Estas políticas son las que determinan el éxito de los territorios en cuanto a las capacidades sociales, pero solo serán posibles en contextos de estabilidad macroeconómicas.

Las instituciones en la Argentina se encuentran amenazadas en sus capacidades de establecer incentivos. La sospecha sobre los objetivos del Estado y sobre su funcionamiento atentan contra su propio funcionamiento. Si bien es necesario establecer objetivos de largo plazo para encarar políticas públicas de calidad y eficiencia es necesario considerar la profesionalidad del Estado y su papel de regulador como una condición necesaria para la vida social. La distribución de la riqueza en un país donde la mitad de sus niños son pobres requiere de acciones inmediatas y el compromiso social sobre ello.

La cohesión social depende de la reducción de las desigualdades y de la realización efectiva de las libertades positivas de los individuos. Aquí nos alejaremos de las premisas de Isaiah Berlin respecto las libertades negativas[1] y nos centraremos en la mirada de Amartya Sen respecto de la necesidad de garantizar las efectivas realizaciones de las acciones que los individuos tienen razones para valorar (Sen, 2011).

La transformación en las capacidades de los individuos y en las instituciones impacta de forma directa tanto sobre los equilibrios macroeconómicos como en la generación de capacidades colectivas. De esta forma la reducción de la pobreza será un proceso de articulación de objetivos institucionales (locales) influenciado por variables exógenas internacionales. Todo proceso local se encuentra influido por el contexto internacional. Para algunos autores este condicionamiento es más determinístico (Huntington & Ajami, 1996) y para otros el efecto de las variables externas depende de las instituciones locales (Ferrer, 2003).

Este contexto (que corresponde a las condiciones institucionales de la Argentina contemporánea) se ha agravado con la crisis del COVID-19. Las desigualdades se han incrementado por la pandemia y este proceso se expresa más intensamente en el sector cultural. Las personas vivencian el estado de crisis del sector como una prueba personal agravando la crueldad del proceso. La condición posmoderna de la percepción de la desigualdad acentúa la frustración y la ira respecto de los procesos para transitar la crisis y la desigualdad.

> Esta evolución no es ni posmoderna ni, desde luego, poscapitalista: prolonga y acentúa los rasgos de la modernidad. Promueve aún más al individuo, su autonomía y su singularidad, como representación de sí. Acompaña la "providencia democrática" que afirma la prioridad de la igualdad. Exacerba el desempeño o el merito como principio de atribución de estatus. En este sentido, el régimen de desigualdades múltiples no es un mal momento que hay que pasar, sino un rasgo estructural de nuestra sociedad (Dubet, 2020, p. 47).

Esta condición de crisis social donde la percepción individual de las desigualdades múltiples consolida los sentimientos de frustración, limita la posibilidad de desarrollar identidades colectivas para la elaboración de alternativas de construcción de valor y sentido de

[1] Para un detalle del tema véase Berlin, Isaiah, y Ángel Rivero Rodríguez. *Dos conceptos de libertad. El fin justifica los medios. Mi trayectoria intelectual.* Madrid: Alianza Editorial, 2014.

pertenencia social. En este marco el sector cultural se expone a nuevos desafíos relacionados con la capacidad de elaborar reflexiones críticas de la sociedad y promover la cohesión en la construcción de sentido social de pertenencia. Este proceso de desigualdades múltiples, corrompe entonces el sentido de pertenencia colectiva y promueve la indignación individual en un contexto mediado por las redes sociales como dispositivo tecnológico. Es mediante procesos asociados a la producción de subjetividad mediante tecnologías blandas, que se incorporan al sujeto para internalizando el proceso de control. Esta sociedad deriva del planteo biopolítico de Foucault que Preciado denomina "sociedad fármaco pornográfica" (Preciado, 2014, p. 70).

En el marco de una sociedad caracterizada por el creciente estado subjetivo de indignación, es el escándalo como génesis de conformación de unidad lo que consolida la identidad y pertenencia. Es entonces en el marco de una construcción social donde la premisa de igualdad de oportunidades y la producción de subjetividad mediante procesos internos al propio sujeto (tecnologías blandas), promueve la indignación mediante la multiplicidad de desigualdades basadas en las comparaciones relativas en "relación a" donde el escándalo promueve una consolidación de baja intensidad de identidades relacionadas a sentimientos de indignación. Es el escándalo el medio de unidad que consolida la pertenencia de grupo como lo señala De Sutter.

> Allí donde el escándalo, para la mayoría de la gente, es algo que rompe, que quiebra cierto estado de cosas, y en consecuencia es combatido con el objeto de permitir la restauración de la unidad perdida, Girard sostenía que esa unidad es en realidad lo que tiene que ver con el escándalo, lo que descansa en él para llegar a formarse. Todo escándalo, remite al origen de un grupo y al sacrificio a cuyo alrededor este se reunió; es la escena originaria que asistió al sacrificio de uno de sus eventuales miembros para hacer posible la unión del resto de ellos, una unión dirigida contra todos aquellos que no se reconoces en ese sacrificio, a semejanza de los judíos para los cristianos (De Sutter, 2020, p. 37).

En este contexto, el sector cultural se inscribe en procesos que promueven el corrimiento de los límites respecto de los procesos de construcción de valor simbólico hacia el escándalo. Es mediante la cultura de la celebridad y el escándalo que se promueve la construcción de valor y de comercialización del arte moderno. No obstante, este proceso allí presente no caracteriza a la construcción de valor en el conjunto del sector cultural comprendido por el conjunto de

bienes y servicios culturales que ofrece un territorio. En este análisis, los espacios locales dependen de la planificación pública para consolidar procesos de generación de valor territorial en el tiempo. Este se relaciona con el escándalo al interior de los diferentes escenarios culturales, pero depende de la estabilidad de políticas de regulación que permitan la construcción de incentivos a la inversión y la previsibilidad de los actores del sector.

El nivel de desarrollo de un territorio depende de instituciones, de las capacidades individuales de sus habitantes y las ventajas comparativas creadas. Las capacidades determinan las acciones que los individuos pueden llevar adelante (Gutiérrez, 2016).

Los condicionantes para la realización de las funciones que las personas tienen razones para valorar, se encuentran asociados a las posibilidades efectivas de la utilización de la renta en los fines determinados por el individuo. Aquí, los medios y los fines se retroalimentan y condicionan mutuamente; la búsqueda de la libertad colectiva – e individual – abarca de manera estructural la reducción de la pobreza (medios). Tal proceso incrementa las capacidades individuales y colectivas mediante la expansión de las capacidades por medio de la ampliación de las funciones que las personas pueden aplicar. En otras palabras, la pobreza puede identificarse como la falta de capacidades de forma intrínseca (Sen, 2000).

Las industrias culturales promueven la creatividad, al mismo tiempo que fortalecen la identidad y la cultura local. Estas características de base territorial se complementan con las condiciones de integración internacional de los modelos de desarrollo en economías abiertas. Promueven un proceso de desarrollo del territorio al potenciar la generación de innovación en diversos eslabones y sectores de la economía (Maccari & Montiel, 2012).

En suma, las características de la construcción de capital social dependen, por un lado, de dispositivos que se encuentran internalizados en las personas y mediante los cuales se promueve la construcción de subjetividad mediada por el escándalo y la indignación como medios de identidad colectiva. Por otro lado, la generación de valor simbólico al interior de la sociedad requiere de procesos institucionales que permitan la elaboración de procesos de consumo cultural que permitan la consolidación de identidad social (territorial) y la creatividad como medios para la innovación territorial. Estos procesos de escándalo, indignación y determinación de valor simbólico requieren de un análisis poscrisis COVID-19. Es interés

plantear la necesidad de establecer una distancia necesaria para identificar algunos de los desarrollos que caracterizan el devenir del sector cultural, como un espacio de transformación y de reproducción de procesos de consumo y de generación de valor simbólico y económico.

Es posible que las transformaciones de la regulación internacional de flujos migratorios y la creciente desigualdad de ingresos represente una necesaria transformación de la producción de servicios y bienes culturales a partir de 2022. Las restricciones de movimiento y las limitaciones producto de las políticas de protección regional que se adoptarán serán parte de una nueva etapa de expansión del ciclo de crecimiento que estará centrado en los espacios de consumo regionales. El crecimiento del rol de China a nivel internacional representará en adelante una transformación de los patrones de acumulación y de valor (consumo) a nivel internacional. La debilidad del dólar será una oportunidad para la estrategia defensiva que adopta Estados Unidos desde la crisis del COVID-19.

En resumen, las políticas de regulación territorial adoptan un rol central en la determinación de los procesos de generación de valor simbólico en el sector cultural, al tiempo que, son las nuevas características de producción y consumo cultural en los diversos espacios culturales los que establecerán las dinámicas internas y de articulación con el conjunto de la economía. Será esta forma de integración la que determine los procesos creativos y de innovación en el conjunto de la economía. Serán los procesos de innovación los que establezcan las posibilidades de creación de ventajas comparativas creadas de los territorios a largo plazo. Esta dinámica depende en primer lugar, de las políticas públicas de regulación. Son las estrategias de integración y crecimiento las que condicionan los incentivos y las acciones de los particulares. Estas acciones de planificación, ejecución y control de las políticas públicas dependen de la evaluación de las mismas en cada una de las etapas de implementación. Esta evaluación se apoya en la ingeniería de datos que da lugar a la gobernanza moderna mediante la incorporación a los procesos de construcción de las políticas de los actores interesados, garantizando la integración de los mismos en los procesos de valor desde el doble juego del otorgamiento de derechos y responsabilidades en los procesos de planificación y de acción territorial.

4.5 Características de una teoría del valor del arte

Para los clásicos, el valor debía provenir de una fuente común. Esto corresponde a la búsqueda de un orden colectivo y esta fuente era el trabajo humano (objetivado) socialmente necesario para la fabricación de la mercancía como fuente originaria del valor (Smith, 2011). En tanto, los neoclásicos estudiaron el fenómeno de una forma completamente diferente basada en el deseo como origen del valor. La fuente determinante del valor es para esta escuela una comparación entre deseos y los costos de producción para una canasta de consumos (Marshall, 1997).

Podríamos establecer que existen dos componentes originarios que representan el valor en el arte y que se corresponden con características presentes en las dos explicaciones del valor previamente expuestas. Por tener este mercado características particulares vinculadas a su funcionamiento, a la limitación de su oferta y al peso relativo de la demanda, se configura un funcionamiento particular. El valor estará explicado por el juego de los dos componentes antes mencionados:

1) Un componente subjetivo de valor basado en la generación de valor simbólico. Valor simbólico que genera deseos ("búsqueda de placer", según Bentham) y constituye la base para la utilidad marginal. Es una propiedad intangible e inherente a la obra que únicamente pueden existir en medida que sean reconocidas por los demás.
2) Un componente objetivo de valor avalado por el trabajo objetivado en los procesos vinculados al funcionamiento del mercado y de las actividades necesarias en las funciones de los mercados del arte (funcionamiento de las ferias, bienales, galerías, etcétera).

Según Pierre Bourdieu (1983), el valor que va más allá de los que puede ser medido en términos económicos puede definirse como valor simbólico. Es difícil de cuantificar en términos materiales, y al mismo tiempo es lo que justifica el valor económico de las obras. En este sentido, existe una característica dual de valor (bien cultural y mercancía) donde los procesos de validación son siempre justificados por un mensaje o un valor intangible que se encuentra validado por un espacio físico y virtual de conocimiento. La justificación se realiza por un grupo de pares y también es sustentada por la "crítica". Aquí, la construcción de valor simbólico se encuentra apoyada por

una industria del conocimiento vinculada a academias de estudio, publicaciones, investigación, etcétera.

Por su parte, el valor económico solo existe en la medida que es validado por un valor simbólico previo sobre el que se apoya. Las industrias culturales producen sinergias de valor mediante la articulación de procesos donde la especialización y la diversificación son factores esenciales y determinantes en el éxito del proceso.

En el mercado del arte, todo valor económico se encuentra respaldado por un valor simbólico que lo constituye como obra. Este presenta características especiales vinculadas a la categoría de lo bello como "aquello que se registra en el momento en que ocurre" (Barbery, 2014), en lo que se refiere a la sensación inasible que se produce al contacto con una obra de arte. La experiencia artística y la experiencia religiosa comparten la imposibilidad de capturar la transformación, lo inasible relativo a la belleza. El proceso cuenta con un potente valor simbólico relativo a la propia experiencia y es ese valor el que se traduce en otro de mercado, en un precio (Cohen, 2013). Así, podemos establecer un fuerte vínculo entre el valor simbólico y el económico que se reforzará o debilitará en función de los determinantes institucionales y los objetivos relacionados con el trabajo humano objetivado en el proceso de producción del mercado del arte.

El valor constituido por el proceso subjetivo mediante la conformación del simbólico, corresponde al valor originario del arte y este se relaciona con la belleza y la búsqueda del placer. No obstante, este no es estable sin la intermediación de un conjunto de actores y proceso vinculados al funcionamiento del mercado del arte. Aquí ingresan elementos constitutivos del valor relacionados con la cantidad de trabajo humano objetivado en el proceso de producción. Todo proceso cultural requiere de trabajo humano por definición y este constituye una fuente objetiva de valor. La producción, la realización de la obra y la comercialización – para enmarcar estos procesos en grandes dimensiones – corresponden a los momentos constitutivos en la generación de valor de mundo del arte.

Así planteado, podemos exponer dos procesos y momentos que se refuerzan mutuamente y que constituyen la explicación de la construcción y determinación del valor en el mercado del arte. Los museos, los teatros, las ferias y las bienales constituyen en la actualidad espacios de validación del valor en tanto espacio para la validación del valor simbólico que se transformará en económico. La

constitución de estos espacios institucionales garantiza el funcionamiento del mercado y la creación y estabilidad del valor (Gutiérrez, 2020).

4.6 El arte su vinculación con la generación de valor

El último siglo ha demostrado que las industrias culturales tienen un poderoso efecto multiplicador en la generación de ingresos y de las capacidades locales. El creciente número de personas que se desplazan a nivel global por motivos turísticos y laborales, ha crecido exponencialmente durante los últimos cien años, poniendo en escena un nuevo desafío económico: la generación de valor que utilice los saberes propios del territorio como ventaja comparativa junto con el crecimiento de las industrias culturales como estrategias de desarrollo (Groys & Cortés Rocca, 2016). El incremento de las capacidades locales, el fomento de la innovación y la diversificación productiva son, por lo tanto, determinantes para alcanzar el éxito buscado.

Los cambios producidos en el último siglo ilustran la envergadura e importancia del mercado del arte y de las industrias culturales a nivel mundial. Los últimos cincuenta años se han caracterizado por una democratización y diversificación de los mercados culturales, debido al ingreso de nuevos territorios en un sector que era característico del mundo occidental y europeo hasta la década de 1950 (Moulin & Cardinal, 2012). La actualidad está representada por una multiplicidad de espacios de mercado y de producciones artísticas de relevancia y competitividad internacional. Los artistas se han vuelto individuos cuya presencia es requerida en diversos espacios (documentales, bienales, galerías, etcétera) y en donde su figura se ha vuelto central en la determinación del valor económico (Graw *et al.*, 2013).

Es claro en este punto que la estrategia de éxito será la que promueva etapas de especialización, seguidas de acciones de diversificación de los sectores productivos como estrategia de segmentación que incremente las oportunidades de desarrollo. Es además dentro del sector del conocimiento donde se establecen las diferencias territoriales y, en este sentido, las industrias culturales y el arte cuentan con características favorables. Tanto la creatividad, la innovación y el uso intensivo del factor humano corresponden a las condiciones deseadas en la vinculación de las industrias culturales con el resto

de la economía. La especialización ofrece capacidades de innovación sobre otros sectores de la economía y promueve su crecimiento (Gutiérrez, 2019).

4.7 Conclusiones

El presente capítulo abordo una reflexión sobre las condiciones socioeconómicas del 2021 en condiciones de una nueva realidad mediada por la incertidumbre. La crisis de COVID-19 expresa un nuevo orden social y de realización económica donde los patrones de comportamiento y producción se han modificado. Algunas de las transformaciones serán permanentes, modificando sustancialmente la realización de diversos sectores productivos. La cultura será uno de los espacios de producción y consumo que más se han visto afectados por las nuevas condiciones de vida en principio por la alteración de las dinámicas anteriores y con posterioridad por la emergencia de nuevas propuestas, servicios y conductas de consumo.

Si bien la incertidumbre se incorpora a los patrones de conducta social como categoría de análisis de prospectiva, para la planificación las condiciones de producción de valor, depende de las mismas bases. La propuesta que presentamos expresa la combinación de elementos absolutos y relativos de su composición. En qué dimensión se verá afectada la producción de valor en el sector de la cultura y de qué manera, son los interrogantes planteados que superan las posibilidades de esta investigación y que serán abordados en el futuro. Las nuevas reglas han determinado nuevas oportunidades de producción y de consumo de servicios culturales y este será un nuevo espacio de regulación que deberá abordar la ciudad de Buenos Aires como territorio para su promoción y desarrollo.

Las políticas culturales cuentan con nuevas reglas de funcionamiento y oportunidades mediadas por nuevas demandas. Las alternativas de producción digital, de articulación entre la industria cultural y la tecnología de bloques (NFT) expresan un nuevo nicho de negocio y valor hasta ahora desconocido. Las oportunidades dependen en este sentido de las posibilidades de articulación de las diferentes áreas de conocimiento y de su capacidad de integración. El sector de las industrias culturales cuenta con grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo en un nuevo orden global de producción de contenidos y de realización social. Los resultados de esta investigación expresan la continuidad de los patrones tradicionales de consumo cultural, integrados a un nuevo escenario

de servicios y consumos que serán más globales y diversos. La internacionalización es una realidad próxima que promueve nuevas oportunidades, mediadas por las condiciones necesarias de planificación y regulación del sector.

Bibliografía

Barbery, M. (2014). *La Elegancia del Erizo*. Seix Barral.
Cohen, D. (2013). *Homo economicus: El profeta (extraviado) de los nuevos tiempos*. Ariel.
De Sutter, L. (2020). *Indignación Total. Lo que nuestra adicción al escandolo dice de nosotros*. La Cebra.
Debord, G. (2018). *La sociedad del espectáculo*.
Dubet, F. (2020). *La época de las pasiones tristes*. Siglo XXI.
Ferrer, A. (2003). *Vivir con lo nuestro: Nosotros y la globalización*. El Cid Editor. https://library.biblioboard.com/content/274a0b68-23e6-44e7-b4e3-2fffb32182ab
Graw, I., Iglesias, C. & Pavón, C. (2013). *¿Cuánto vale el arte?: Mercado, especulación y cultura de la celebridad*. Mardulce.
Groys, B. & Cortés Rocca, P. (2016). *Volverse público: Las transformaciones del arte en el ágora contemporánea*.
Gutiérrez, M. F. (2016). *Crisis y Valor*. Zaldivar.
Gutiérrez, M. F. (2019). El desarrollo, las instituciones y el futuro argentino. *Perspectiva. Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, *2*(1), 13-29.
Gutiérrez, M. F. (2020). *Instituciones e Industrias Culturales*. Ediciones Imago Mundi.
Gutiérrez, M. F. & Sartori, M. (2020). La cultura en la estrategia del desarrollo territorial. Las condiciones institucionales y el rol emprendedor. *Instituciones e Industrias Culturales* (pp. 129-148). Ediciones Imago Mundi.
Huntington, S. P. & Ajami, F. (1996). *The clash of civilizations? The debate*. Foreign Affairs.
Maccari, B. & Montiel, P. (2012). *Gestión cultural para el desarrollo. Nociones, políticas y experiencias en América Latina*. Ariel.
Marshall, A. (1997). *Principles of economics*. Prometheus Books.
Moulin, R. & Cardinal, M.-J. (2012). *El mercado del arte: Mundialización y nuevas tecnologías*. La Marca.
Nasar, S. (2013). *La Gran Busqueda. Una historia de la Economía*. Random House Mondadori.
Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
Sen, A. (2011). *La idea de la justicia*. Taurus.
Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial.

CAPÍTULO 5

La industria del libro, frente al escenario del COVID-19

SEBASTIÁN CHIARINI*

5.1 Introducción

> Las palabras, a diferencia de las piedras, o de las materias colorantes, o del aire en movimiento, son ya, por sí mismas, significaciones de lo humano, a las cuales ha de dar el poeta nueva significación. La palabra es, en parte, valor de cambio, producto social, instrumento de objetividad (objetividad en este caso significa convención entre sujetos), y el poeta pretende hacer de ella medio expresivo de lo psíquico individual, objeto único, valor cualitativo. Entre la palabra usada por todos y la palabra lírica existe la diferencia que hay entre una moneda y una joya del mismo metal (Machado A., citado en Silva, 1975, p. 1).

Al momento de escribir estas líneas desconocemos la profundidad de las transformaciones derivadas de la pandemia del COVID-19. Los cambios operados en las relaciones sociales y en las estructuras económicas requieren de la perspectiva que otorga el tiempo para ser sopesadas en su justa dimensión. A pesar de ello, desde su aparición a fines del 2019, la pandemia obligó a muchos actores económicos a modificar sus prácticas históricas. En este proceso de transformaciones, ramas y sectores industriales completos debieron readaptarse, y gran parte de los que no pudieron hacerlo han desaparecido. La industria del libro y todo el ecosistema vinculado a ella no ha sido la excepción.

* Licenciado en Sociología; maestrando en historia económica. Docente de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, del Ciclo Básico Común y de la UNTREF.

Por nuestra parte, el cambio de escenario también nos ha obligado a modificar las intenciones originarias para el presente trabajo, cuyo eje tenía la intención de centrarse en la función de los productos culturales en la sociedad, su valor de uso y de cambio, su contribución a la reproducción de la sociedad y a la expansión del capital (Chiarini, 2020). Este capítulo buscará establecer qué transformaciones han tenido lugar en la cadena de producción del ecosistema del libro. Qué prácticas y procesos nuevos han surgido y cuáles se han acelerado como consecuencia de la pandemia.

5.2 Una crisis global que se profundiza

La crisis internacional de 2008/2009 dio como resultado un crecimiento débil e inestable de la economía global y por diversas razones se incrementaron un conjunto de políticas restrictivas entre países y regiones como parte de la exacerbación de la competencia. En este escenario, la pandemia profundizó los problemas no resueltos, generando nuevos e impensados contextos derivados de su carácter imprevisto y de la incertidumbre planteada.

La crisis ha dejado al descubierto las grandes diferencias entre los Estados respecto de la existencia y capacidades en la construcción de redes de contención social. Estas diferencias no solo se visualizan en los países con economías de carácter atrasado o emergente, sino que resitúan el problema en el centro mismo de los países desarrollados. El desigual acceso a los sistemas de salud de los sectores más desprotegidos de la población de los Estados Unidos, con su complejo sistema de salud, que ha sido eje de debate a lo largo del tiempo en las diversas campañas políticas, es un claro ejemplo de ello. O el caso de los sucesivos embates que venía sufriendo en los últimos años el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido, bajo el llamado eufemismo de "racionalización", lo que supuso importantes recortes en su presupuesto, ha quedado expuesto recientemente. De esta forma a los millones de muertos de forma directa por la pandemia, habrá que agregar el aumento de la mortalidad por la atención demorada en otras afecciones y los problemas de acceso a los sistemas de salud de enormes masas de la población mundial. Todo ello debido a la desarticulación o inexistencia de sistemas de salud robustos en la enorme mayoría de países del mundo.

La existencia de verdaderos bolsones de exclusión y marginalidad en el centro mismo del capitalismo desarrollado no hace más

que expresar las contradicciones más bruscas de este sistema, sometiendo a estos sectores a las condiciones más paupérrimas frente a la pandemia. El crecimiento del desempleo, ha llevado al aumento de tensiones extremas en las más diversas regiones del mundo, las cuales son el producto del agravamiento de condiciones precedentes.

Las crisis sociales generadas por este contexto de incertidumbre, lejos están de impulsar algún tipo de salida progresiva; contienen por el contrario el verdadero huevo de la serpiente en términos políticos. Han dado lugar al "surgimiento" y afianzamiento de movimientos políticos con componentes conservadores, racistas, xenófobos, que se articulan de forma heterogénea entre sí, con discursos variopintos e incluso contradictorios, pero que encuentran en sociedades con dosis altas de nihilismo apático, una caja de resonancia ideal para sus planteos.

Al mismo tiempo, la crisis pandémica habilitó la implementación y reforzamiento por parte de los Estados de políticas restrictivas y de control social. Basta solo con observar el endurecimiento respecto de los migrantes de Medio Oriente y África en Europa para cobrar dimensión de ello, o en la frontera sur de los Estados Unidos para con los migrantes de América Latina. El control de la pandemia ha servido a muchos de los Estados para reforzar los aspectos represivos de su política interna y migratoria.

Según un informe del G20 (UNCTAD, 2020), la crisis encuentra a los gobiernos limitados respecto de las posibilidades de atenuación de la misma.[1] Es un escenario internacional signado por la inestabilidad económica y la irrupción en la política de actores no tradicionales, con rasgos no demarcables claramente, que contribuyen a la incertidumbre de la época.

En el año 2020 el PBI real de la economía mundial cayó un 3.3 por ciento, siendo aún más pronunciada la caída de las economías avanzadas, con un 4.7 por ciento, mientras que países con mercados emergentes lo hicieron en un 2.2 por ciento en promedio (FMI, 2021). Y si bien las proyecciones para el 2021 prevén un crecimiento del orden del 5.6 por ciento, impulsado en un alto porcentaje por la demanda reprimida de China y el paquete de ayuda económica en los Estados Unidos (World Bank Group, 2021), los rebrotes epidemiológicos por mutaciones, la resistencia de sectores de la población a

[1] Demás está decir que la posibilidad de aplicación de políticas contracíclicas depende de condiciones macroeconómicas en general y del lugar específico ocupado por el respectivo país en el contexto de naciones.

vacunarse y el no acceso de millones de seres humanos a las mismas, puede conducir al mundo a un nuevo proceso de recesión y crisis.

Por otro lado, en el primer semestre del 2020 la IED cayó un 50 % medida contra igual período del 2019, lo cual debilita fuertemente las expectativas de recuperación, tendencia que se acentúa conforme se contrae la demanda global y se incrementan las perspectivas pesimistas. La llamada inversión *greenfield*, cuya caída es del 37 %, afecta de forma mucho más profunda en las economías con mercados emergentes, cuyos Estados se encuentran mucho más limitados para hacer frente a la pandemia. Las fusiones y adquisiciones internacionales se desplomaron un 15 %. Las previsiones del Banco Mundial (2020) estiman que la crisis impulsada por el COVID-19 se caracterizará por ser "la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial", y habría que remontarse casi un siglo atrás para encontrar un momento en que tantas economías experimentaran una disminución semejante del producto *per cápita*.

Estos números son un breve y no exhaustivo indicador de la profundidad de la crisis global, la cual impactó de forma más directa y virulenta en aquellos países con altos grados de dependencia alimentaria. El continente africano y buena parte de Medio Oriente congregan gran cantidad de esos países. El aumento de precios de los alimentos y la ruptura de las cadenas de comercialización han causado verdaderos estragos, profundizando la ya acuciante situación de muchos de ellos.

5.3 La industria del libro argentina de cara a la crisis

Los contextos de crisis mundiales que afectan a la humanidad en sentido profundo, suelen ser un suelo rico para las expresiones culturales y artísticas en general, entendidas en su sentido amplio. Florece allí un "espíritu" que conecta de forma profunda con esas condiciones materiales degradadas y dolorosas que atraviesan las sociedades. Sin embargo, entre esa forma artística o cultural, y la industria, en tanto proceso de reproducción y comercialización existe en muchos casos, un hiato. Este puede tener diversos orígenes o componentes. Ya sea porque el mercado de consumo se contrae porque los empresarios relacionados con tales industrias retraen inversiones o emprendimientos debido a la incertidumbre, por la falta de acceso a ciertos insumos esenciales o por varias combinaciones de dichas causas.

La situación general de la industria editorial argentina hace años viene siendo denunciada por sus principales actores, su contracción desde 2016 es preocupante. El aumento de los costos operativos y la pérdida de mercados tradicionales, en el caso de aquellos sectores cuyo principal registro es el papel, se expresan en una caída de volúmenes editados en millones.

El escenario pandémico golpeó de lleno a una industria ya alicaída, la producción editorial de 2020[2] indica un nuevo retroceso en relación al año 2019, registrándose un descenso de aproximadamente 26 % en la producción de ejemplares que se editaron por primera vez en papel y acumulando el 69 % desde 2016 (CAL, 2021a).[3] La tendencia confirma inequívocamente una espiral descendente, en un sector que supo ser de gran dinamismo entre las industrias culturales del país.

La pandemia obligó a modificar el comportamiento de muchos de los actores del ecosistema, quienes desarrollaron nuevas estrategias productivas y comerciales. Sin embargo es verdaderamente muy difícil establecer el carácter y profundidad de los cambios ocurridos. Algunos de ellos constituyen la acentuación de tendencias ya preexistentes, que en el contexto presente realizaron un verdadero salto cualitativo. A pesar de esto, aún ha corrido poco tiempo como para mensurar la profundidad y durabilidad de los cambios y cómo afectan las relaciones establecidas desde antaño entre los diferentes actores que hacen al ecosistema del libro.

Algunos de esos cambios en las prácticas y relaciones se vieron estimulados desde fines de marzo del año 2020 con la entrada en vigencia del Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO).[4]

---

[2] En el año 2020 no se contabilizan los 52 millones de cuadernillos encargados por el Ministerio de Educación de la Nación, como medida de excepcionalidad frente a la pandemia, los cuales no son considerados por la misma Cámara como "libros" en sentido estricto.

[3] Si bien la caída se inicia en el año 2015, lo hace respecto de un año totalmente excepcional como el 2014 en el cual la cantidad de ejemplares se encontraba en 129 millones, muy por encima de la media de los últimos años. El año 2015 se sitúa aún dentro de los parámetros de la media de años anteriores, hacia 2016 se configura claramente la tendencia descendente a la que hacíamos referencia.

[4] El mismo fue establecido el 19/03/2020 con motivo de la declaración, por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), del nuevo coronavirus como una pandemia el 11 de marzo de 2020 y la confirmación de su extensión global el 19 de dicho mes, el gobierno argentino establece el ASPO a través del decreto de necesidad y urgencia n.º 297/2020. En https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320.

La cancelación de ferias emblemáticas como la del libro, el cambio en las condiciones de escolaridad y las limitaciones en la circulación por los grandes nodos comerciales de las librerías, son algunas de estas transformaciones que afectaron profundamente a la industria. La modificación en el tipo de registro de los libros o de los canales de comercialización de los mismos sean tal vez los ejemplos más notorios de tales modificaciones.

El sector editorial comercial (SEC) realizó un pasaje que supuso la digitalización de parte de sus catálogos que se encontraban registrados en papel. De momento dicha medida parece estar más asociada a una estrategia defensiva, que a un cambio en el patrón de producción del sector. Si para el año 2019 encontramos que el 79 % de las publicaciones eran en papel, el 9 por ciento versión digital[5] y el 13 % nativos digitales, todos estos valores dentro de la media, para el año 2020 vemos que el 64 % está representado por el papel, el 19 % por versiones digitales y el 18 % por nativos digitales, lo cual muestra un pasaje a registros digitales cercano al 36 % del mercado. No podemos hacer una prognosis sobre la durabilidad de estos cambios, las especulaciones al respecto señalaban el futuro de la industria en este sentido, sin embargo hasta el año 2020 las relaciones entre los diversos tipos de registro guardaba cierta proporcionalidad. Recién con la pandemia se produce una alteración significativa.

En relación a los canales de distribución, los principales actores del mercado continúan siendo las librerías, la venta directa y la distribución gratuita, los que concentran el 75 % del mercado. Los agentes encargados de la edición, las empresas editoriales, las de servicio editorial, los microemprendimientos editoriales y la autoedición siguen teniendo el lugar preponderante en la industria. Tanto en relación a las publicaciones como a la tirada el SEC represento el 31 % del mercado en ambos casos, sin embargo en este último aspecto, el Circuito Editorial de Kioskos (CEK) comparte el mismo porcentaje de mercado.

Los resultados de una encuesta sobre las modificaciones operadas en los patrones de comercialización del sector (CAL, 2020),[6] permiten iluminar ciertos aspectos. Del total de establecimientos con local

[5] Este rubro contempla las versiones digitales de obras en papel, que no son nativas digitales.

[6] De los establecimientos consultados, según una encuesta realizada vía mail sobre un universo de 140 librerías, el 40 % se encuentra concentrado entre CABA y la provincia de Buenos Aires.

a la calle, virtuales o a puertas cerradas, el 51 % cuenta con venta en línea. De este porcentaje, el 39 % implementó esta modalidad como canal a partir del año 2020. En el transcurso del año, la venta directa en local disminuyó del 85 % al 69 %, mientras que la venta a través de plataformas virtuales creció muy por encima de un 100 %. En el caso de Mercado Libre las ventas pasaron del 7 por ciento al 17 %, mientras que en otro tipo de plataformas lo hicieron del 9 por ciento al 22 %. A pesar del cambio de estrategia en la comercialización, ello no se tradujo en un aumento de la facturación, el 62 % de los encuestados manifestó tener una caída en la misma. En cuanto a los canales de difusión Facebook, Instagram, y WhatsApp (78 %) son los más utilizados sea cual sea el canal de comercialización, variando simplemente la preferencia en función del mismo. El caso que más resalta es la primacía de Instagram, con el 100 % para las librerías virtuales.

El ASPO supuso el cierre temporal de imprentas, editoriales y otros actores de la cadena. Algunos cuyas capacidades financieras eran de mayor envergadura o los que han accedido a la ayuda estatal, por ejemplo a través de la Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP),[7] lograron sobrellevar, no sin dificultades, el descenso en la actividad. Sin embargo, a partir de noviembre de 2020 el cambio en las condiciones de accesos a los ATP, que dio lugar a que las empresas del sector comenzaron a ser consideradas como "no críticas", generó una nueva situación de incertidumbre y dificultad para la supervivencia de diversos actores. Este cambio de tipificación, suponía que serían beneficiados con préstamos subsidiados y gozarían del beneficio de la postergación del pago de las contribuciones patronales, pero perderían el acceso al salario de complemento. Ello motivó que el conjunto de representantes institucionales del sector, la Fundación el Libro (FEL), la Federación de Librerías, Papelerías y Afines (FALPA), la Cámara Argentina de Publicaciones (CAP), la Federación Argentina de la Industria Gráfica (FAIGA) y la Sociedad Argentina de Escritores (SADE) salieran a reclamar por su continuidad, señalando el peligro que la pérdida de la asistencia salarial representaba para la continuidad de editores,

[7] El programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), incluyó entre sus medidas la postergación o reducción de hasta el 95 % del pago de las contribuciones patronales al sistema previsional, el salario complementario pagado por el Estado al sector privado, crédito a tasa cero para los monotributistas y trabajadores autónomos, crédito a tasa subsidiada para empresas y prestaciones por desempleo.

libreros e imprenteros, con muchos de ellos incluso con riesgo de ir a la quiebra.

Una acentuación respecto de tendencias preexistentes se vio en el volumen de las tiradas declaradas para primera edición del sector de la SEC, el 41 % de la producción no supero tiradas de 600 ejemplares. Si tenemos en cuenta que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires registra 603 librerías, ello supone casi un ejemplar por cada una (CAL, 2021a). En el sector vinculado al CEK, como producto de la caída internacional y el achicamiento del comercio mundial, se operó un proceso de reorientación hacia la producción nacional. Si bien las grandes tiradas, mayores a 5 000 ejemplares, continúan teniendo su origen en el extranjero, las tiradas menores han tendido a desplazar su eje de producción hacia el mercado nacional.

La productividad es una variable que pesa fuertemente en el SEC, el 80 % de las novedades tiene su origen en las PYMES del sector, pero los grandes grupos editoriales son los que concentran las tiradas de importancia en dicho rubro. Esta diferencia de productividad se acentuó aún mucho más en los contextos de crisis agudas como 2018 o 2020.

5.4 El papel de lo digital

Entre los cambios más significativos operados en este último año y medio pueden señalarse el pasaje de parte de los libros desde el registro en papel al registro digital o el nacimiento directamente de tiradas en formato digital. El aumento de la venta digital, con entrega en domicilio y a través del sistema puerta a puerta se suma a la creciente importancia de las plataformas digitales en el acceso y comercialización de los libros.

Las editoriales han llevado adelante un importante proceso de migración de parte de sus catálogos al formato digital, mientras que otros libros ya han nacido en dicho formato. Esto supone la aceleración de los procesos tecnológicos que ya se encontraban en marcha, y un aumento en inversiones para tal fin. Así mismo ha tenido lugar una modificación significativa respecto de los canales de circulación, ellos se han ido modificado a partir del impulso reciente de la pandemia, pero dicho proceso entronca con transformaciones más profundas en la industria que se han ido acelerando conforme la tecnología abarca más espacios de nuestra cotidianeidad y la logística para llevarlos adelante asume rasgos más dinámicos y globales.

Por otro lado, ha tenido lugar cierta sustitución de una forma simbólica, la cual se vincula a un objeto fetiche, el libro en papel, por otra, en soporte digital. Aquí la inmediatez aparece como valor supremo y la reivindicación de un "acceso de forma igualitaria" y la cualidad "democratizante" de ello como discurso predominante. Sin embargo, una lectura medianamente crítica debería hacernos poner en cuestión tales afirmaciones. En un mundo donde son precisamente las condiciones materiales las que determinan toda forma de aparente democracia, donde la desigualdad es la norma y el valor de cambio se impone con férrea necesidad, es difícil pensar formas igualitarias y democratizantes de una mercancía a partir de su canal de circulación y de su soporte.

Así mismo, si bien el soporte digital conforma la apertura a un infinito número de bibliografía y libros, ellos inundan los servidores personales, permaneciendo allí muchas veces sin ser leídos nunca, abandonados al olvido. En una acumulación de datos digitales, que revisten una abstracción respecto del goce que otorga al coleccionista el objeto libro en su formato papel. El libro digital invita muchas veces, a una lectura diagonal, una pérdida de espesura. La búsqueda de conceptos y frases a través del buscador y la inmediatez de la reproductibilidad al infinito de citas sin sentido, configuran en muchos ámbitos una tarea de índole burocrática administrativa, sin calar en la profundidad del objeto. La mirada no se hunde en el texto, navega superficialmente, su estela no es profunda, y en ese recorrido su rastro desaparece rápidamente.

A pesar de lo dicho y de la fuerza con que el formato digital ha irrumpido en los últimos tiempos, el libro en su soporte papel se resiste a desaparecer o convertirse en un mero objeto antropológico. Continúa siendo aún, incluso en plena pandemia, el principal soporte elegido a la hora de la lectura.

Sería esperable que, pasados los primeros tiempos pospandemia, proliferasen nuevamente las pequeñas librerías de cercanía, algunas de ellas con catálogos especializados en tal o cual temática. La defensa del libro en su registro papel y las librerías como actores esenciales del proceso, guarda cierto nexo con una perspectiva vinculada a la noción de hallazgo, de encuentro de lo inesperado por parte de los lectores en esos múltiples recorridos entre los estantes de las librerías. Para decirlo de otra forma, "prefiero por mucho la masa informe, caótica y caduca de Strand a la cuadrícula aséptica, impersonal y filistea de la Fnac" (Carrión, 2019, p. 90).

El libro, en su soporte de papel, muestra no solo su mera objetualidad, sino el hecho de ser mediador de la socialización entre lectores, libreros y autores en una comunidad que tiene sus propios códigos. El tiempo ha de decir que sucederá, conforme se retome un contacto más directo entre todos ellos y el objeto de goce.

5.5 Conclusiones

La medida sobre la profundidad y durabilidad de los cambios implementados está aún por realizarse. En muchos de los casos, los mismos responden a tácticas de carácter defensivo y no a un cambio en las estructuras productivas a partir de modificaciones en los modelos de negocios tradicionales.

Todos estos cambios suceden en un contexto global donde muchas de estas tendencias habían comenzado a esbozarse con anterioridad. España es por cierto el principal impulsor de muchas de estas políticas editoriales en lengua hispana, con esquemas de negocios globales y una creciente impronta digital. La potencia de su industria editorial y la implementación de algunas políticas específicas en el contexto pandémico reforzaron la tendencia y es por ello un caso testigo.

Según puede seguirse en base al informe de Libranda A De Marque Group Company (2021),[8] la adquisición de libros digitales, los prestamos en bibliotecas digitales y el tiempo dedicado a la lectura en plataformas se vio incrementado por la crisis del COVID-19. Ya en el año 2019 el crecimiento mundial del mercado del libro digital había sido del 12,5 % (Libranda, 2020), con un mercado aproximado de 84 millones de euros, con España representando el 62.4 % del mismo, seguida por México, 12.7 % y Estados Unidos 9.9 por ciento. Los países del mercado latinoamericano mostraron desde 2019 importantes tasas de crecimiento. Sin embargo, en el caso español el libro digital representa aún 5.2 por ciento del mercado total, obligándonos a poner las cifras en su justa medida para no sobredimensionar su importancia presente.

[8] Libranda es la principal distribuidora de contenido digital y audio libro en lengua española, por otro lado se encuentra también abocada a la venta de productos vinculados con la gestión de los contenidos digitales. En el año 2018 su unión al grupo canadiense De Marque, formando una gran empresa de carácter global en varios idiomas.

Entre los canales de venta tuvieron una enorme incidencia las plataformas globales como Amazon, Apple, Google, con un porcentaje de mercado del 78.9 %. En el año 2020 el libro digital en español a nivel mundial marco un crecimiento del 37 %. Este crecimiento puede ser explicado por la disponibilidad y predisposición que supusieron los períodos de aislamiento, pero también a las políticas que llevaron adelante muchas editoriales y distribuidoras. Políticas que tuvieron diversas motivaciones, pero que todas ellas redundaron en un crecimiento del mercado del libro digital. Por ejemplo, la editorial Fondo de Cultura Económica abrió parte de su catálogo de forma gratuita, al igual que Planeta o Anagrama; así también lo hicieron, en parte, plataformas digitales como Scribd.

De las políticas que beneficiaron fuertemente a este sector de la industria se puede mencionar específicamente la reducción del 21 % al 4 por ciento del IVA por parte del gobierno español. No debemos olvidar que estas empresas son de carácter global, cambios impositivos de este tipo tienen consecuencias enormes en sus ganancias y en su posibilidad de disminuir costos frente a los sectores de la industria volcados con mayor preeminencia al registro en soporte papel.

En el caso argentino, el crecimiento en volumen de unidades e ingresos en registro digital inicia hacia el año 2017, de forma coincidente con el descenso del conjunto de toda la industria. En el año 2020 el crecimiento de versiones digitales y de nativos digitales frente a las ediciones de papel es un síntoma de época, que deberá verificarse si se trata de una tendencia que se confirmará con el tiempo o una mera estrategia defensiva.

Aquí conviene diferenciar entre aquellas editoriales que por imperio de la situación se vieron obligadas a trasladar parte de sus catálogos a formatos digitales al tiempo que progresivamente desarrollaban su política respecto de ediciones nativas digitales, de otros sectores del ecosistema como las plataformas digitales de libros, las cuales contaban de antemano con la estructura que permitió enfrentar la situación, viéndose beneficiadas por ello.

Un rasgo característico del mercado argentino está dado por su carácter endógeno. La poca o nula política de internacionalización del sector ha dado como resultado una balanza comercial deficitaria a lo largo de décadas, la cual llegó en 2017 a USD 144.6 millones de dólares de saldo negativo (CAL, 2021a), que se ha ido achicando más como producto de la propia crisis argentina y de la crisis mundial

luego del 2020, que como parte de una política expansiva del sector. Por otro, el mercado interno encuentra un desarrollo desigual en la producción, distribución y puntos de ventas. Con un altísimo grado de concentración en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires,[9] el acceso a los libros en un gran número de provincias se encuentra altamente dificultado por los escasos puntos de ventas y por los costos logísticos que hacen que solo lleguen las ediciones de los grandes grupos.

En relación a esto último, en el año 2021 se lanzó la Plataforma MICA, impulsada por el Ministerio de Cultura de la Nación, a través de la Secretaría de Desarrollo Cultural, tendiente a visibilizar y dinamizar tanto nacional como internacionalmente, las industrias culturales del país, entre la que se encuentra la editorial. El principal objeto de la plataforma es el establecimiento de puentes entre los diversos actores, de forma tal que se produzcan oportunidades de negocios. Por otro lado, entidades del sector firmaron el Programa Libro %, con la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP), que impulsa la venta a un 50 % del precio de venta al público de materiales editoriales a las bibliotecas populares del país, en un claro intento también por sostener a los autores y las editoriales en el ya crítico contexto.

En mayo de 2021 la Comisión de Comercio Exterior de la CAL elaboró y editó un documento titulado *Lineamientos para un plan de internacionalización del sector editorial 2021-2023* (2021b). Revisado por Alejandro Dujovne y Heber Ostroviesky, el documento constituye un programa tendiente a analizar y establecer las políticas del sector de cara a una estrategia de internacionalización de sus negocios. Allí se verifica un claro diagnóstico de los desafíos que enfrenta el sector en un mercado cada vez más internacionalizado y concentrado de grandes grupos editores. Estos procesos de internacionalización suponen estrategias y políticas, tanto públicas como privadas, que dinamicen las instancias de traducción, venta y comercialización, permitiendo insertar en la competencia mundial la industria editorial del país. Vale señalar respecto de esto último, que a nuestro entender, la estrategia de internacionalización propuesta, posee un carácter nacional centrado, que busca la inserción y crecimiento de la industria nacional en un contexto mundial cada vez

[9] Cfr. Chiarini (2020) para una visión del desigual desarrollo regional de la industria.

más complejo, aumentando el peso de industrias culturales, como la editorial, y su participación relativa en el PBI nacional.

Es difícil establecer a modo de prognosis el destino de una industria que supo ser vanguardia en América Latina y en los países de habla hispana, y si las políticas mencionadas contribuirán a frenar su deterioro. Ello dependerá de cómo la misma desarrolle estrategias que le permitan enfrentar las lógicas objetivas que se imponen en un contexto como el presente. Pero también de la aplicación de políticas estatales que puedan funcionar como muletas para el sector, golpeado desde hace años por la acumulación de crisis cíclicas. Los problemas estructurales de la industria, han sido acompañados en gran medida por una actitud errática, en el mejor de los casos, de las políticas estatales. Por todo lo dicho, e incluso dentro de los propios límites que pudieran plantearse, toda política estatal que busque dinamizar al sector debe tener en cuenta dos dimensiones esenciales, no excluyentes entre sí. Por un lado, desde una perspectiva económica comercial, la función del mercado interno y el potencial de mercado internacional en el crecimiento del sector y en la generación de divisas provenientes de una mayor inserción en los mercados globales. Por otro lado, la dimensión simbólica cultural, y la importancia de industrias como la editorial en la conformación de ese conjunto de ideas, no homogéneas, muchas veces difíciles de definir, de la llamada cultura nacional.

Por último y como se desprende de Carrión (2019), las librerías permiten construir cartografías, recorridos alternativos y propios. Que transcurren entre la necesidad, el deseo y la posibilidad, y que son de antemano la antesala de nuestras bibliotecas personales. Recorridos que reconocen el riesgo de que habiten en un mismo mundo Heidegger y Nietzsche, junto a Marx y Benjamin. La búsqueda de ediciones especiales, de obras agotadas hace décadas o de primeras ediciones, son algunos de esos caminos que millones de lectores conocen y recorren. Buscando que sus bibliotecas, mucho más discretas y menos laberínticas que las descriptas por Umberto Eco, y menos universales que las de Borges en *La Biblioteca de Babel*, den cuenta de alguna manera de universos propios pero también de los de su época.

Bibliografía

Banco Mundial. (2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. World Bank

Publications. https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii

CAL Cámara Argentina del Libro. (2020). *Encuesta a Librerías. Comisión de comercio interior y ferias nacionales de la Cámara Argentina del Libro*. https://www.camaradellibro.com.ar/index.php/la-camara/noticias/30-noticias-cal/3237-encuesta-a-librerias

CAL Cámara Argentina del Libro. (2021a). *Informe de producción del libro argentino 2020*. http://camaradellibro.com.ar/index.php/la-camara/noticias/30-noticias-cal/3239-informe-anual-de-produccion-y-ventas-2020

CAL Cámara Argentina del Libro. (2021b). *Lineamientos para un plan de internacionalización del sector editorial 2021-2023*. https://www.camaradellibro.com.ar/index.php/la-camara/noticias/30-noticias-cal/3242-plan-de-internacionalizacion-del-sector

Carrión, J. (2019). *Contra Amazon*. Galaxia Gutemberg.

Chiarini, S. (2020). El ecosistema del libro. Una imagen de la industria del libro. *Instituciones e industrias culturales. Planificación y desarrollo territorial*. Ediciones Imago Mundi.

FMI. (2021). *World economic outlook. Manging divergent recoveries*. International Monetary Fund.

Gutiérrez, M. F. (2021). El COVID-19 y los desafíos del mundo actual: La cultura como generadora de valor. *El COVID-19. Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales* (pp. 87-115). Ediciones Imago Mundi.

Silva, L. (1975). *El estilo literario de Marx*. Siglo XXI.

UNCTAD. (2020). *Twenty-fourth Report on G20 Investment Measures*. Division on Investment; Enterprise. https://unctad.org/system/files/official-document/diaeinf2020d3_en_0.pdf

World Bank Group. (2021). *Global economic prospects*. World Bank Publications. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf

CAPÍTULO 6

La cultura desvirtuada. Una aproximación a las políticas de recuperación cultural en el marco de la crisis pandémica

MAXIMILIANO MOLINA D'ORIO*

6.1 Introducción

Hacia el año 2019, se analizó la promoción de las actividades culturales, entendidas como espacios de manifestación artística, que en las grandes ciudades cumplen un papel fundamental desde un punto de vista económico ya que genera activación y encadenamiento de producción y consumo de bienes y servicios complementarios a las áreas artísticas. Fruto de ese trabajo se publicó "La periferia cultural. Políticas de promoción artística en la ciudad de Buenos Aires" (Molina D'Orio, 2020) en el marco del libro *Instituciones e industrias. Planificación y desarrollo territorial*, coordinado por Miguel F. Gutiérrez y Gimena Lorenzi.

El presente capítulo es continuidad del publicado en 2020, el cual plantea principalmente una vinculación entre tres conceptos: políticas públicas, desarrollo territorial e identidad cultural. La promoción de dinámicas, formación y producciones artísticas por parte de las políticas públicas, sobre todo en aquellos barrios en los cuales no existe una prioridad del sector privado (barrios periféricos) es fundamental para el arraigo con el espacio y el desarrollo territorial

* Contador Público (UBA). Investigador en formación. Maestrando en Políticas públicas y Desarrollo (FLACSO). Docente de Universidad de Buenos Aires, en la Universidad de Belgrano y en la Universidad Nacional del Oeste.

a partir de la generación de valor económico (con la reactivación productiva y comercial a escala minorista) y la construcción de capacidades. El cúmulo de vivencias de las personas en esos territorios genera una identificación cultural con el mismo y con sus coterráneos, que los espacios de formación y producción artística permiten profundizar.

Claro está que la pandemia de COVID-19 alteró las condiciones en las cuales se planteaba la continuación de ese proceso, provocando un cambio de eje hacia el problema económico que enfrenta el sector cultural y el rol de las políticas públicas frente a ese problema. Para ello es necesario tener presente la relación ya establecida en el trabajo anterior entre los tres ejes principales de la actividad cultural sobre el territorio: identidad cultural, generación de valor y desarrollo del territorio. Los habitantes mantienen un vínculo muy cercano con los espacios culturales que funcionan dentro de su entorno, ya que en ellos se generan relaciones cargadas de valor, tanto económico como simbólico, que permiten afianzar la identificación.

Como en casi todas las actividades vinculadas al arte, desde el 2020 estas han sufrido la falta de afluencia de público por las medidas sanitarias del aislamiento preventivo. Estas se han volcado principalmente a la virtualidad, mediante plataformas educativas, páginas web, redes sociales y herramientas de *streaming*.

En esta instancia de crisis general y particular distintas políticas públicas buscan garantizar la supervivencia de sectores tan importantes como el cultural a través de programas de incentivo y promoción. En este trabajo se revisará la situación general, el rol necesario de la intervención pública, la dinamización de los cambios en la economía cultural, la situación en los barrios y la necesidad de recuperar el territorio.

¿Pueden las políticas de promoción cultural en barrios sostener las dinámicas de producción de valor y de identidad cultural durante la situación de crisis pandémica que prioriza el uso de mecanismos de comunicación virtual? En tal caso, ¿qué modificaciones surgen dentro de este dispositivo? A continuación una aproximación hacia ello.

6.2 Contracción económica en Argentina

Desde las elecciones presidenciales primarias de 2019 en Argentina, el cambio de gobierno hacia el final de ese año había supuesto

una redirección en las políticas públicas. Claro que pocos esperaban que una pandemia afectara al mundo y la situación nacional se alterara de tal manera. La llegada del COVID-19 profundizó una crisis a nivel global y el caso argentino no fue una excepción. Los indicadores económicos locales no eran auspiciosos en 2019 y se necesitaba un 2020 de recuperación de la actividad, del nivel de empleo, reducción del nivel de pobreza y superación de las dificultades de financiamiento.

> La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales (ONU, 2020, p. 24).

Al comenzar el año 2020, la pandemia afectó de forma diferencial a los sectores económicos y su rendimiento fue desigual, derivado de las medidas sanitarias establecidas. Los sectores menos afectados son los vinculados a la salud y alimentación, concretamente ligados al combate de la peste, mientras que los más afectados serán aquellos considerados no esenciales, afectados por las propias medidas de aislamiento social (entre ellos la cultura, el arte y el turismo).

El impacto de la pandemia en la economía argentina no solo debe analizar la condición pandémica y las consecuentes medidas de restricción, sino también la situación de debilidad que la economía argentina acusaba antes de la crisis sanitaria. Al final del año 2019 los indicadores económicos reflejaron una realidad desalentadora, expresada en los altos niveles de pobreza, la vulnerabilidad externa frente a la baja del valor de las exportaciones, el aumento de las importaciones, el persistente crecimiento de la inflación y el endeudamiento externo a corto plazo. La pobreza aumentó significativamente en niños alcanzando a más de la mitad de la población infantil del país.

Sin embargo el coronavirus provocó una crisis mucho mayor a la estimada. Aunque su análisis exhaustivo excede la ambición de estas palabras, es posible decir que afectó principalmente a los sectores medios bajos, interrumpiendo la actividad de las pymes y aumentando el desempleo. También provocó la suspensión (y luego cese en muchos casos) de actividades del sector gastronómico,

turístico, cultural, la construcción, entre muchos otros en los que ha supuesto pérdidas irreparables. Aun así el desastre económico no finalizó y se teme que la superación exija cambios con altos costos. El *Informe de la ONU sobre el impacto del COVID-19 en Argentina* supone

> La epidemia causada por el virus COVID-19 tendrá en la Argentina un impacto multidimensional. Afectará al total de la ciudadanía, a los distintos sectores de la economía y actores de la vida del país, al ambiente y los recursos naturales. El impacto no será homogéneo; dependerá tanto del estado previo a la pandemia y de la propia capacidad y resiliencia de cada uno de los involucrados, como del apoyo que se les brinde desde el mismo Estado, de las políticas que se implementen, y del compromiso solidario de los más diversos partícipes del desarrollo sostenible del país (ONU, 2020, p. 3).

En el año 2020, se redujeron en casi todos los hogares los ingresos por las restricciones de circulación, afectando en gran medida a aquellos sectores de mayor vulnerabilidad social. La situación de emergencia se agudizó en los barrios populares[1] y periféricos. No solo era muy difícil el cumplimiento de las recomendaciones sanitarias durante el aislamiento (por la precarización de la vivienda sin agua potable ni saneamiento),[2] sino que la economía se ve afectada por las propias restricciones de la cuarentena. Datos de la ONU anteriores a la pandemia indican que "más del 85 % de las/los trabajadoras/es de los barrios populares son empleados/as informales, eventuales o independientes, que en la mayoría de los casos viven al día y fuera de toda red de protección laboral ante shocks como la crisis sanitaria" (ONU, 2020, p. 42).

> El freno de las actividades económicas impide a los trabajadores informales la generación de ingresos y los empuja hacía la pobreza. (…) Aunque Argentina es un país en el que la mayoría de las instituciones laborales, incluyendo la legislación para la protección del empleo, la negociación colectiva y los mecanismos de protección social contributivos, están diseñadas para cubrir fundamentalmente a los/las trabajadores/as asalariados/as formales, los shocks como el actual dejan en una situación de desprotección a un gran porcentaje de las personas trabajadoras del país, particularmente a quienes trabajan en la informalidad y por cuenta propia (ONU, 2020, p. 30).

[1] Barrios populares: villas o asentamientos informales.

[2] Esta situación ha aumentado fuertemente la cantidad de casos positivos, ya que el 20 % de los contagiados en Buenos Aires vive en asentamientos precarios (ONU, 2020).

La brecha entre formalidad e informalidad va aumentando cada vez más así como la cantidad de capacidades necesarias para incorporarse al empleo formal. Ross sostiene que "la contracara de esta realidad acelerada ha sido la profundización de la brecha digital, que en este nuevo escenario ha incrementado aún más las desigualdades que ya conocíamos analógicamente. Según el PNUD, 'mientras algunas economías comienzan a reabrirse y recuperarse de la pandemia de COVID-19 (…) en ciertas dimensiones del desarrollo humano, se están registrando niveles de privación equivalentes a los de mediados de la década de 1980' (PNUD, 2020). Como en cada momento histórico en que se produce un salto cuantitativo asociado a una 'revolución científica' y 'tecnológica' la realidad se estira, alejando a los que pueden conocer y tomar estas oportunidades de los que no lo logran" (Ross, 2021).

Ding (2021, pp. 59-60) sostiene que "el flujo mundial de tecnología y capital será más restringido, mientras que la globalización de Internet se fortalecerá en gran medida. (…) Debido al colapso del sistema económico global, las actividades de producción básicamente han cesado como comentara anteriormente, pero los miles de millones de personas del planeta necesitan sobrevivir. Se debe evitar el hambre a gran escala debido a la falta de suministros, por lo que debemos primero consolidar los recursos internos, para luego hacer un buen trabajo de 'ayuda externa'. Concluye que 'cubrir la demanda interna permite mantener una vida normal, esto requiere de un paquete de políticas guiadas por el Estado para avanzar de manera constante en los nuevos nichos económicos no trabajados hasta el momento'".

6.3 Políticas de sostén socioeconómico implementadas por el Estado

Para hacer frente a la compleja situación socioeconómica, desde los primeros meses de aislamiento social obligatorio el Gobierno Nacional llevó adelante una serie de medidas orientadas a mitigar los efectos inmediatos de la crisis, entre las cuales se destacan principalmente las siguientes:

1) Se prohibieron los despidos sin justa causa y por falta o disminución de trabajo en situaciones laborales de relación de dependencia.

2) Se implementó una ayuda económica a los empleadores a través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Este incluye postergación o reducción del pago de contribuciones patronales; subsidio estatal del salario de los trabajadores del sector privado, prestaciones por desempleo, y para los trabajadores independientes monotributistas de categorías altas y autónomas se lanzó un programa de créditos a tasa del 0 %.
3) Para el conjunto de trabajadores no alcanzados por este el ATP, se lanzó el Programa Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), que es una transferencia a trabajadores/as informales, monotributistas, monotributistas sociales, trabajadores/as de casas particulares y beneficiarios/as de la AUH o la Asignación Universal por Embarazo o el plan Progresar.
4) Se incrementó presupuestario para gastos de capital hacia obras de infraestructura, educación y turismo.
5) Se posibilitó el acceso líneas de créditos con la intención de garantizar la producción y el abastecimiento de alimentos e insumos básicos, e impulsar la actividad. También créditos del Banco de la Nación Argentina a tasa diferencial para productores de alimentos, higiene personal y limpieza, y productores de insumos médicos.
6) Se facilitó el financiamiento para la producción de equipamiento tecnológico para garantizar la modalidad de teletrabajo, y el financiamiento de infraestructura en los parques industriales, con recursos del Ministerio de Desarrollo Productivo.
7) Para los sectores de mayor vulnerabilidad, el Gobierno lanzó un programa denominado "El Barrio cuida al Barrio", disponiendo la existencia de comités de emergencia social barriales que se busca establecer mecanismos de protección sanitaria y alimentaria (ONU, 2020).

6.4 Cambios en el sector cultural. Crisis presencial y masificación de la virtualidad

A partir del 12 de marzo de 2020 se anunció el cierre de todas las actividades públicas lo que afectó directamente al sector cultural. En la ciudad de Buenos Aires, las industrias culturales generan un 11 % del PBI local (OUBA, 2020). Este tipo de actividades genera alrededor del 2.5 por ciento del valor agregado de la Argentina por lo que con la pandemia se profundizó la vulnerabilidad económica

de los artistas y creadores culturales, en su mayoría monotributistas. La precariedad de la situación laboral de estas personas se sumó a la dificultad de supervivencia de las empresas pequeñas de la industria cultural, lo que complejizó la regularidad del empleo cultural, que en 2018 había alcanzado el 1.5 por ciento del trabajo privado a nivel nacional (ONU, 2020).

Si bien es cierto que las restricciones de circulación de la cuarentena han disminuido fuertemente los ingresos y las posibilidades de sustentos de las actividades culturales que exigen presencialidad (como el teatro, los conciertos musicales, etcétera), es necesario visualizar también el incremento del consumo de arte en plataformas virtuales que se ha disparado.

> Para muchos de estos ámbitos creativos internet ha sido "una tecnología disruptiva" (Christensen, 1997) que ha transformado industrias, hecho inviables estrategias de negocios ampliamente afianzadas e introducido nuevas maneras de organizar la producción y la distribución (DiMaggio, 2014, p. 364).

DiMaggio analiza la hipótesis del "efecto Internet" para destacar tres cuestiones:

> La primera es que las tecnologías no nos cambian, sino que nos proporcionan *affordances*[3] (Gibson, 1977) que nos permiten ser nosotros mismos, hacer las cosas que nos gustan o que necesitamos hacer con mayor facilidad. (…) La segunda es que, cuando hablamos del papel que desempeña internet en las vidas de los individuos, no debemos olvidar que la tecnología sigue ausente de – o está presente solo de manera parcial – las vidas de muchas personas, incluso en sociedades económicamente avanzadas (DiMaggio, 2014, p. 364). "Por último, lo que llamamos 'internet' es un blanco móvil, un producto no solo del ingenio tecnológico, sino también de estrategias económicas y luchas políticas. Lo que consideramos 'internet' en las democracias industriales avanzadas es el reflejo de un régimen regulatorio concreto en el cual los estados asignan derechos de propiedad intelectual y, mediante legislación, influyen en el coste y la rentabilidad potencial de las inversiones en distintas clases de tecnologías en red" (DiMaggio, 2014, p. 365).

Di Maggio trae nuevamente el concepto de Schumpeter de "destrucción creativa"[4] para vincularlo con el arte a internet.

[3] "*Affordance*: término acuñado por el psicólogo estadounidense James G. Gibson en la década de 1970 para designar el uso potencial de un objeto en relación con su entorno" (DiMaggio, 2014, p. 264).

[4] El economista austriaco Joseph Schumpeter (1942) se refirió a la "destrucción creativa" como el proceso mediante el cual un cambio produce un efecto destructivo por su duro impacto en las empresas existentes, pero creativo por la vitalidad económica que desencadena (DiMaggio, 2014).

> Internet ha tenido un impacto más profundo en aquellos sectores de la industria cultural en las que el producto puede ser digitalizado, es decir, convertido en partes y montado de nuevo en el ordenador, la tableta o el teléfono móvil de un usuario. Esto sucedió rápidamente con las fotografías y el texto; a continuación, a medida que el ancho de banda y la velocidad de transmisión aumentaban, en la música y en el cine. Mientras ocurría, los modelos de negocio dominantes cayeron, dejando determinados sectores en una situación precaria (DiMaggio, 2014, p. 367).

Hace menos de 15 años la digitalización de la fotografía y su soporte virtual generó efectos tan amplios como la generación de una tribu urbana (*floggers*) identificada con la publicación de fotos personales en Internet y por otro lado, la reconversión de una empresa multinacional, pionera y centenaria como Kodak por la caída de uso de las cámaras fotográficas convencionales con el advenimiento de los *smartphones*. Es posible ver una situación similar el día de hoy en la masivización de las plataformas de *streaming* (principalmente de consumo audiovisual y musical) y de las redes sociales. Esto genera interrogantes: ¿pasará con el cine, la televisión y la radio lo mismo que ocurrió con las cámaras de Kodak? Existen diferentes hipótesis, por lo que es difícil de saberlo hoy. Por lo pronto, la reproducción de música en formato de disco pasó en los últimos años a ser un objeto de culto. Incluso hoy ya existen plataformas para ver obras de teatro desde la comodidad del hogar cuando históricamente se refirió a una disciplina convocante de público cautivo en un espacio determinado. Otras preguntas: ¿hasta dónde puede llegar la virtualidad? ¿Se puede virtualizar todo el arte? ¿Y qué pasa entonces con el arte y con los artistas? Hoy es imposible dejar de ver que la "destrucción creativa actual" está dejando fuera de la actividad a una gran cantidad de empresas culturales y de artistas.

> El desarrollo global en el pasado fue la globalización impulsada por Internet. Ahora, la pandemia ha trasladado casi todas las operaciones del mundo a la red. El mayor desafío que nos espera es la reconstrucción de la globalización (Ding, 2021, p. 59).

> La crisis también ha acelerado el ritmo de la transformación digital, planteando serios interrogantes sobre las condiciones de trabajo de los artistas y profesionales de la cultura, así como sobre la viabilidad económica que puedan tener, sin subvenciones estatales, las empresas, los medios de comunicación e información y las organizaciones sin fines de lucro del sector cultural (UNESCO, 2020, p. 6).

Gutiérrez (2021, p. 99) sostiene que

> son las nuevas características de producción y consumo cultural en los diversos espacios culturales los que establecerán las dinámicas internas y de articulación con el conjunto de la economía. Será esta forma de integración la que determine los procesos creativos y de innovación en el conjunto de la economía. Serán los procesos de innovación los que establezcan las posibilidades de creación de ventajas comparativas creadas de los territorios a largo plazo. Esta dinámica depende en primer lugar entonces de las políticas públicas de regulación.

6.5 Propuestas de políticas de supervivencia cultural

> La crisis causada por la pandemia de COVID-19 también ha puesto de relieve la persistente necesidad de mejorar los mecanismos de protección social, económica y laboral de los artistas y profesionales de la cultura. Hoy más que nunca es preciso mantener, fortalecer y consolidar sus condiciones de vida y trabajo (UNESCO, 2020, p. 2).

En 2020 la UNESCO publicó *La cultura en crisis. Guía de políticas para el sector creativo resiliente* con la intención de proponer un conjunto de orientaciones prácticas para la acción de aquellos interesados en encontrar soluciones a los problemas que atraviesa la cultura a causa de la pandemia. Estas propuestas plantean comprender las inquietudes que portan los decisores en materia de política cultural y se basan en objetivos generales concretos expuestos a continuación:

1) Garantizar a los artistas y profesionales de la cultura la percepción de ingresos.
2) Compensar las pérdidas de ingresos y apoyar la nueva producción.
3) Fomentar la creatividad como medio de resiliencia del sector cultural.

Claro está que el grado de urgencia se concentra de mayor a menos. Así, se proponen tres ejes de acción concentrados en:

1) Apoyo directo a los artistas y profesionales de la cultura: medidas destinadas a facilitar a los artistas y profesionales de la cultura la continuidad en el ejercicio de su trabajo creativo, protegiendo sus ingresos, manteniendo sus empleos y garantizándoles una protección social.
2) Apoyo a los distintos sectores de las industrias culturales y creativas: medidas destinadas a garantizar la pervivencia de organismos que afrontan graves problemas de falta de liquidez y de tesorería.

3) Fortalecimiento de la competitividad de las industrias culturales y creativas: medidas destinadas a prestar ayuda a este tipo de industrias para que se adapten a las nuevas condiciones de los mercados internos y los intercambios internacionales (UNESCO, 2020, p. 10).

A continuación se desarrollarán sintéticamente cada uno de estos ejes planteados por la UNESCO.

APOYO DIRECTO A LOS ARTISTAS Y PROFESIONALES DE LA CULTURA

Los creadores artísticos tienen dos tipos de remuneraciones que se mantienen dentro de un amplio margen de volatilidad: los salarios y las percepciones por derechos de autor. Ante la irregularidad y en muchos casos lo irrisorio de los importes por derechos de autoría o de propiedad intelectual en el emprendimiento de proyectos artísticos independientes, muchos artistas eligen realizar trabajos paralelos como docencia (en cursos y talleres). La constancia de un salario mensual obtiene una valoración especial en una actividad en la que la regularidad del ingreso por empleo autónomo es difícil de lograr. Claro está que en este contexto pandémico, frente al cese de las actividades con público, las opciones de generación de ingresos se redujeron a la creación de contenidos audiovisuales para exponer en plataformas digitales. Sabiendo las dificultades para la regularidad en la obtención de ingresos, se plantea la necesidad de medidas específicas para atender esta problemática, que desarrollamos.

1) *Prestaciones sociales*: frente al caso de que la mayoría de los trabajadores de la cultura son autónomos o informales y que la piratería de las obras evade las cargas por derechos de autor, los subsidios por desempleo permiten el acercamiento a condiciones de vida más dignas frente a la caída de la demanda de trabajo cultural. Cabe destacar que esta medida es de aplicación primaria ya que compromete la subsistencia de la persona. Se recomienda el trabajo colaborativo con asociaciones y municipios que funcionen como intermediarios para la descentralización.
2) *Encargos y compras de producto*: el Estado a través de sus instituciones culturales, puede aumentar la demanda de obras artísticas mediante encargos y compras de producciones. El

sector público a partir del adelanto de encargo puede compensar la caída de la inversión de origen privado. Por ejemplo: en Argentina se creó el Programa Libro % 2021 para garantizar el acceso de material bibliográfico a las Bibliotecas Populares a mitad de precio y contribuir a sostener a las empresas del sector editorial mediante las ventas online. Sus impulsores, la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares y el Ministerio de Cultura han ampliado las inversiones con respecto al 2020 y la Fundación El Libro ha incorporado los fondos predispuestos para su suspendida Feria Internacional de este año.

3) *Compensaciones por disminución de ingresos*: "Este ingreso de sustitución equivale a un seguro de paro, con la diferencia de que no está vinculado a un cese total de la actividad profesional. De hecho, las ayudas salariales entregadas a creadores y organismos culturales han tenido por objeto permitirles la prosecución de sus actividades. Un ingreso de sustitución se asemeja más, por consiguiente, a una subvención" (UNESCO, 2020, p. 20).
4) *Formación de competencias*: esta acción corresponde tanto a artistas como a directivos de organizaciones culturales y creativas en el intento de gestionar la presente situación de crisis de la actividad. "Al ofrecer becas para la innovación y desarrollo o cursos de formación en línea gratuitos, los gobiernos han alentado a creadores y gestores a ponerse al día para afrontar los retos planteados por la pandemia y los cambios en las modalidades de producción y consumo característicos de la era digital" (UNESCO, 2020, p. 22). Podemos citar el caso de las becas financiadas por el Fondo Nacional de las Artes en Argentina.

APOYO A LOS DISTINTOS SECTORES DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

Los beneficios que genera el impulso económico estatal de las los sectores artísticos están fuera de análisis pero también de discusión.[5] Es por eso que en épocas normales son objeto de financiamiento público, pero en este contexto de crisis generalizada y

[5] Facilita a las poblaciones un amplio acceso a la cultura, garantiza la viabilidad de las empresas culturales y mitigar los riesgos que corren, compensa la escasa amplitud del mercado cultural interno, fomentar la oferta de bienes y servicios culturales, etcétera (UNESCO, 2020, p. 25).

particularmente cultural es necesario la intervención masiva en el sector cultural para compensar el debilitamiento que ha genero la inmediata y dilatada suspensión de actividades (y de sus ingresos).

1) *Entrega inmediata de subvenciones*: corresponde a la asignación de presupuestos de organismos públicos culturales pautados para festivales, conciertos musicales, funciones teatrales, entre otros, que ante la imposibilidad de su realización se destinan rápidamente como ayudas y subvenciones. "Los organismos distribuidores de las subvenciones han hecho hincapié en que esos fondos se debían utilizar con absoluta prioridad para mantener los empleos y remunerar a los trabajadores, pero esta condición no se ha respetado en algunos casos. La medida ha sido muy bien acogida por los medios artísticos y culturales, y más concretamente por las empresas dedicadas a la creación literaria, las artes escénicas o el sector audiovisual que suelen disponer de un margen muy escaso de maniobra en el plano financiero" (UNESCO, 2020, p. 26).
2) *Flexibilización transitoria de obligaciones*: consiste en flexibilizar las obligaciones que deben cumplir las empresas y emprendimientos culturales para poder adecuarse a los objetivos de las políticas públicas. Suelen ser sumamente importantes en la Ciudad de Buenos Aires en la escena teatral ya que el incumplimiento de las reglamentaciones impediría competir por subvenciones y financiamientos ofrecidos por el Estado. Obviamente que cumplir con estas condiciones requeridas, principalmente de infraestructura y seguridad, implica una inversión que los establecimientos no pueden costear en este contexto. "Por eso, algunos Estados han optado por flexibilizar la normativa durante el tiempo que dure la crisis, concediendo así a esas empresas una ayuda en cierta medida comparable a la que puede representar una desgravación fiscal o una suspensión temporal del pago de las cargas sociales" (UNESCO, 2020, p. 28).
3) *Compensación de pérdidas por interrupción de actividades:* ce trata de una entrega de dinero por el lucro cesante a los establecimientos culturales por el brusco cierre de actividades. En el caso de la industria cinematográfica, se puede evidenciar con la disminución de funciones, la postergación o incluso la suspensión del estreno de una obra ya realizada. "Aunque algunos festivales han encontrado públicos en línea, la mayoría ha

sufrido pérdidas irrecuperables debido a las cancelaciones de los eventos programados para la temporada estival y al cierre de fronteras al turismo" (UNESCO, 2020, p. 30).

4) *Reducción de cargas sociales y fiscales*: "Esta concesión gubernamental les va a permitir que conserven su liquidez y, por consiguiente, que estén en condiciones de asumir sus gastos corrientes de funcionamiento. Con una medida de este tipo los gobiernos pretenden aminorar el riesgo de quiebras e impagos que podrían tener un costo aún mayor para el Estado" (UNESCO, 2020, p. 32). Un ejemplo puede ser el caso del ATP en Argentina.
5) *Estímulo de la demanda*: "La incertidumbre e inseguridad creadas por la pandemia han reducido repentinamente el consumo de los bienes y servicios considerados menos necesarios o superfluos, y el público ha dado prioridad al ahorro y los gastos de primera necesidad. Para estimular la demanda en el sector cultural se pueden adoptar medidas incentivas, por ejemplo, rebajar sustancialmente el precio de las entradas para espectáculos u ofrecer una formación artística. A pesar de que los gobiernos se han preocupado por fomentar la participación cultural promoviendo contenidos nacionales en las plataformas digitales, lo que les preocupa también es la reanudación de las actividades culturales en espacios físicos" (UNESCO, 2020, p. 34).
6) *Préstamos en condiciones preferenciales*: "Las empresas culturales y creativas desempeñan un papel importante en sectores económicos como el empleo, la producción de bienes y servicios, la exportación, etcétera" (UNESCO, 2020, p. 36). Ante las dificultades de liquidez que sufren estas empresas, una opción para hacer frente a los gastos corrientes es el financiamiento crediticio. Lo cierto es que, por ser empresas riesgosas (y más aún en contexto de pandemia), los costos financieros que puede establecer el sistema bancario serían realmente altos, postergando así el cierre o quiebra de la organización cultural. Por eso es necesario crear un mecanismo de préstamos (con tasas bajas o postergación de pagos) o de garantías para el sector.
7) *Inversión en infraestructura*: "Los gastos en infraestructuras son especialmente importantes porque suelen tener un carácter excepcional y exigen a menudo que se recurra fuentes de financiación privadas, ya que las empresas, asociaciones

> e instituciones culturales carecen de medios económicos y de capacidad para emitir empréstitos. (…) Las inversiones en infraestructuras no generan beneficios directos para el sector artístico y cultural. En cambio, sí sacan provecho de ellas los oficios de la construcción, los fabricantes de materiales, los proveedores de equipamientos y servicios técnicos, etcétera. En resumen, toda la economía del país en general" (UNESCO, 2020, p. 38).

FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

La globalización de los mercados y la consecuente valorización de las plataformas financieras articuladas por las grandes productoras internacionales más poderosas, se ha acelerado en el contexto pandémico. La trasformación de las industrias culturales y la necesidad de adaptarse a los nuevos modelos de negocios y al desarrollo de nuevos mercados digitales, han dinamizado el sector a nivel mundial, intensificando la circulación de servicios culturales, lo que genera oportunidades y amenazas. En vista de estos cambios, las propuestas de la UNESCO se basan en los siguientes presupuestos.

1) *Adaptación de modelos empresariales*: "La digitalización favorece la creación de nuevos mercados. En el sector cinematográfico, los festivales que se han visto obligados a exhibir en línea sus filmes han comprobado cómo aumentaban considerablemente sus audiencias, exceptuadas las del mercado de proximidad. Ese aumento ha cobrado en algunos casos tales proporciones que algunos de ellos prevén consolidar la relación anudada con esas nuevas audiencias, dando una continuidad al breve periodo del festival propiamente dicho con la prolongación de las difusiones de sus filmes en línea y a la carta" (UNESCO, 2020, p. 44). Las organizaciones culturales deben adaptarse a las condiciones actuales para sostenerse, por lo tanto los gobiernos deben brindar condiciones que promuevan este proceso con mayor facilidad. Un buen ejemplo es el caso de BAFICI durante el año 2020.
2) *Promoción de contenidos locales y nacionales*: poner en valor la diversidad del patrimonio cultural accesible en formatos virtuales fomentando la incorporación de nuevas creaciones y espectáculos artísticos han sido algunas de las razones por las

cuales mediante, a través de tecnologías digitales, se ha puesto al alcance del público confinado numerosas producciones que han dinamizado el consumo y revitalizado la industria. En Buenos Aires podemos evidenciar la plataforma web "Cultura en casa" que reunía de forma online múltiples propuestas de diversidad artística de forma gratuita y unificada.

3) *Incentivos para inversiones extranjeras*: "Los incentivos fiscales son medidas que se adoptan para estimular las inversiones que benefician a las industrias del libro, del espectáculo, de la música y de la producción audiovisual. (…) Para incitar a las productoras extranjeras a reanudar los rodajes interrumpidos por la epidemia de COVID-19, las asociaciones profesionales de varios países han adoptado una serie de protocolos sanitarios y los han hecho validar por las autoridades competentes" (UNESCO, 2020, p. 48).

Para materializar estos objetivos, es necesaria

> La planificación, ejecución y control de las políticas públicas dependen de la evaluación de las mismas en cada una de las etapas de implementación. Estas acciones de evaluación se apoyan en la ingeniería de datos que da lugar a la gobernanza moderna mediante la incorporación a los procesos de construcción de las políticas de los actores interesados garantizando la integración de los mismos en los procesos de valor desde el doble juego del otorgamiento de derechos y responsabilidades en los procesos de planificación y de acción territorial (Gutiérrez, 2021, p. 100).

6.6 Políticas implementadas por el Estado argentino ante la crisis del sector cultural

> Las políticas del gobierno nacional argentino buscan por todos los mecanismos posibles aliviar las consecuencias de la pandemia mundial de COVID-19 con una batería de medidas más universales y otras sectoriales, que alivian la falta de ingresos por la paralización de actividades entre amplios sectores de la población trabajadora y los sectores más vulnerables en particular, con la prioridad en el cuidado de la vida de todos los habitantes (OUBA, 2020, p. 1).

El Ministerio de Cultura de la Nación puso en práctica una serie de acciones que se tradujeron en un incremento presupuestario para mitigar los efectos sociales y económicos de la cuarentena.

1) Se incrementó notablemente el presupuesto del programa Puntos de Cultura que ofrece subsidios y apoyos a organizaciones sociales que desarrollen iniciativas artísticas y culturales.

2) El aumento presupuestario a través de fondos de emergencia para los centros culturales de tamaño relativamente pequeño ubicados en núcleos urbanos.
3) Se transferirá el presupuesto destinado a la Feria del Libro al programa Libro % de las bibliotecas populares, con el objetivo de aumentar la inversión en este programa y ampliar la compra de libros.
4) El Instituto Nacional de Teatro destinará financiamiento para el sostén de salas, obras y festivales.
5) El Fondo Nacional de las Artes financiará mediante el pago de becas, concursos, subsidios y préstamos. El presupuesto para conciertos que disponía el Ministerio para el año 2020 se reconfiguró tras la iniciativa #YoMeQuedoEnCasa en la que los artistas brindaron espectáculos desde sus hogares durante el confinamiento obligatorio.
6) "Se ha desarrollado la plataforma digital Formar Cultura para promover la creación de una comunidad de práctica virtual para la elaboración colaborativa de contenidos para consumo, capacitación e intercambio".
7) Mediante el Campus Virtual de Educación a Distancia, se realizaron distintos cursos vinculados a la actividad cultural (ONU, 2020, p. 62).

Si bien las políticas frente a la crisis pandémica han tenido como objetivo ayudar a la supervivencia del sector cultural, existen otras políticas como el Programa Cultural en Barrios que por su importancia en la promoción de la cultura al territorio deben garantizar su sostenimiento.

6.7 El caso del Programa Cultural en Barrios, del GCBA

Esta es desde hace 37 años una política del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) que consiste en brindar formación artística y cultural gratuita a través varios cientos de talleres en los 36 centros culturales diseminados por el territorio de la ciudad.

> En general funcionan compartiendo el mismo establecimiento físico que distintas escuelas de primaria y secundaria de la Ciudad, pero en horario vespertino de 18 a 21 horas, lo que por un lado permite aprovechar la capacidad ociosa del edificio y por otro generar vínculos con los actores de la comunidad escolar que son principalmente vecinos. (…) El Estado busca

> así garantizar la oferta de talleres de formación artística dictándole disciplinas escénicas como teatro y danzas (diferentes estilos, principalmente tango, folclore y urbano), instrumentos musicales, literatura, artes plásticas, radiocomunicación, oficios, audiovisuales, entre otros. (…) Son dictados por docentes especializados que forman parte del plantel de talleristas que contrata el GCBA y buscan satisfacer la necesidad de la población de poder alcanzar cierto grado de formación artística que pueda despertar su interés y/o bien consolidar una vocación que potencialmente pueda profundizar en el futuro. Son espacios de integración social y regional ya que acceden cantidades masivas de personas de distintos sectores de la región (Molina D'Orio, 2020, p. 90).

A partir del año 2020, por el contexto de pandemia COVID-19 y las medidas preventivas que suspendieron todo tipo de actividad pública, los talleres comenzaron a dictarse de forma virtual por plataforma de video reuniones como Zoom. Esta dinámica de trabajo completamente distinta a la anterior generó nuevas dificultades en una estructura formativa ya afianzada en espacios físicos. En general se considera que el año 2020 fue en primera instancia un periodo de incertidumbre y luego de rápida e inevitable adaptación. Las principales dificultades de los cambios de la modalidad presencial a la virtual se pueden evidenciar en:

1) Por un lado, la mayor parte de los talleres exige una instancia de encuentro presencial físico ya que consiste en disciplinas corporales, como por ejemplo danza, teatro, música, canto, entre otras. Incluso en aquellas en las que el encuentro entre docentes y alumnos no pareciera tan urgente (pintura, dibujo, etcétera) la dinámica enseñanza-aprendizaje se vuelve mucho más fluida frente a la posibilidad del contacto estrecho. Es entonces que se pone en manifiesto una dificultad didáctica por la imposibilidad de participar compartiendo el espacio físico habitual.
2) La adecuación de los docentes, coordinadores y alumnos al uso de las herramientas digitales llevó un proceso de adaptación. Esto generó no solamente un avance más lento en materia temática de cada curso, sino la frustración e inquietud del grupo humano. Los centros cuentan con un plantel docente de diversos rangos etarios por lo que la facilidad en el manejo de plataformas y dispositivos digitales fue variada. En muchos casos este cambio de modalidad también implicó una adecuación de contenidos bajo las opciones de comunicación que permitieran las plataformas de reunión por video.

3) La disponibilidad de recursos digitales está limitada a las posesiones personales tanto del personal del centro cultural como de la población de alumnos. Tanto el costo de los dispositivos como el suministro de energía y conexión a la red se financiaron de forma individual y personal como en la gran mayoría de las áreas. En 2021, la Dirección General de Promoción Cultural y la Gerencia Operativa del programa facilitaron una suscripción paga para servicios de plataforma educativas y de reuniones por videos (como Zoom) para que los centros puedan disponer de mayores facilidades a la hora de los dictados de clases.
4) El cambio en la composición de la población que participa de los talleres se hizo visible por la permanencia de la virtualidad. Por un lado, el abandono de parte de aquellas personas que no se sentían atraídas por el cambio de modalidad de los cursos debido a: dificultades con el uso de las herramientas digitales, falta de interés en la modalidad virtual, sensación de despersonalización por el uso del medio tecnológico, protección de la intimidad de su propio hogar, falta de recursos materiales para acceder a la conectividad necesaria, además por supuesto de problemáticas de salud ligadas al contagio de coronavirus. Por otro lado, se vio un incremento de población de otras provincias del país que solo se hubiera podido interesar en las condiciones actuales ya que la presencialidad no hubiera permitido su participación.
5) Finalmente, y quizás el factor más importante y menos tangible, tiene que ver con la pérdida de identificación con el espacio y con el territorio. Si bien el cambio a la modalidad virtual permite la participación de personas de otras regiones del país (y eso claramente es visto como un elemento positivo que posibilita la diversidad y el intercambio), el abandono del espacio ha puntualizado un desvío del elemento central del programa que es la presencia del centro cultural en el territorio barrial. Los talleres no solamente funcionan de forma eficiente en un espacio físico, sino que los participantes de los mismos tienen un sentimiento de arraigo con el centro cultural. Históricamente la gran mayoría de los asistentes son vecinos y residentes de la zona de influencia del centro cultural y participan de las actividades y dinámicas organizadas desde la coordinación para generar una identidad propia del espacio y su vínculo con el barrio.

En el curso del presente año, ya con el antecedente y el consecuente aprendizaje del anterior, el proceso de trabajo estuvo más articulado y se pudo seguir en mayor medida las líneas de planeamiento estimadas al comenzar. Esto no solo se evidenció hacia el interior de cada centro cultural, sino que desde dirección del programa. La creación de iniciativas propias (como espacios de formación sobre herramientas virtuales para aquellos participantes que la necesiten y encuentros diarios en un hall virtual entre coordinación y profesores) y comunes a los distintos barrios, ponen en manifiesto una profundización de la capacidad de producción, como por ejemplo los clubes del PCB (eventos virtuales durante las noches de fines de semana en los que se organizan peñas, milongas o clubes audiovisuales) y las cápsulas virtuales del PCB (seminarios cortos, clínicas o *masterclass* de distintas disciplinas en video).

El personal de los centros culturales está consciente de que la situación es compleja y que a pesar de las restricciones de circulación han ido descendiendo, a medida que la campaña de vacunación fue avanzando. Los espacios de los centros culturales no pueden volver a la presencialidad si no están dadas las condiciones sanitarias y de seguridad necesarias. Para ello es necesario acondicionarlos para poder garantizar las medidas físicas y de salubridad requeridas (termómetros, desinfección y sanitización permanente, etcétera).

Es necesario destacar que en general la oferta de talleres se mantuvo en cantidad y diversidad y que el plantel de talleristas se sostuvo. Sin duda, los trabajadores del programa valoran que se hayan mantenido todos los contratos con los docentes al igual que destacan la buena predisposición de la gerencia operativa al momento de escuchar sus demandas y comprenden la situación de dificultad presupuestaria que se está viviendo actualmente.

Si bien el programa logró en general adecuarse a la situación pandémica a través de la conectividad a internet y del uso de herramientas digitales, es claro que la esencia de la política está en habitar el territorio de forma presencial. Los perfiles de los centros culturales se configuran con su espacio en el barrio, la relación con el entorno y con el factor humano que lo habita. La virtualidad ha permitido lo fundamental, es decir mantener vivo el programa, pero se hace necesario que los centros culturales se vuelvan a habitar y se recupere el vínculo territorial en el momento en que estén dadas las condiciones adecuadas. Las redes sociales no alcanzan para cubrir

las relaciones humanas, el conocimiento del otro, el trabajo en el barrio por el propio barrio.

6.8 La virtualidad y el consumo individual

La virtualización de la oferta cultural propone el acceso libre casi ilimitado a una amplia cantidad de productos artísticos que cada individuo consumirá a su antojo sean películas, libros, obras de teatro, series, canciones, etcétera. Pero ¿es en realidad tan ilimitada y libre esa elección? Los catálogos que presentan las plataformas de consumo cultural están determinados por plazos y vencimientos de los derechos de exhibición de las obras. Los artistas manifiestan que si bien son un espacio de divulgación muy importante para su obra, las compañías usufructúan con su imagen a un costo muy bajo.

En el siglo XX las experiencias estaban planteadas por el nivel de participación en un evento cultural mayor, por ejemplo ir a un concierto o al estreno de una película. ¿Cuál es el proceso que ha transformado la ecuación por el cual ahora se elige la comodidad del hogar y la decisión individual por encima de la participación en una representación colectiva? Esta transición se evidenció a partir de las décadas del setenta, ochenta y noventa.

Para este análisis es necesario recordar que previo a la emergencia del modelo neoliberal en Latinoamérica se desarrolló un proceso de industrialización promovido por un Estado que buscaba alcanzar el desarrollo, cuestión que no logró y que perece con la caída de los Estados de Bienestar, del paradigma keynesiano de la economía política y la resurrección de las teorías neoclásicas a través de los aportes de Milton Friedman y la escuela de Chicago. Así, las políticas económicas públicas debían reducirse para permitir el libre funcionamiento del mercado. Esto significó el abandono del rol interventor del Estado en la economía, dándole lugar al mercado como principal asignador de recursos. El neoliberalismo pone énfasis en que el limitante para el crecimiento es "el excesivo tamaño adquirido por el sector público; buscando otorgar una mayor libertad al mercado y a las tendencias autorreguladoras de la sociedad formula críticas al exceso de burocracia y a la descontrolada expansión del gasto fiscal, lo que sería una indebida estatización de la vida social, una sociedad asfixiada por el Estado en sus energías y capacidades" (Garcia Delgado, 1994, p. 41).

Durante el proceso neoliberal el concepto de la economía clásica de valor-trabajo es reemplazo por los análisis de utilidad marginal,

propios de la escuela neoclásica. Se impuso un modelo de ciudadano como participante del mercado mediante el cual podría obtener la satisfacción de sus deseos. La configuración individualista cambió la relación entre Estado y sociedad. La pérdida del poder del salario por la caída de la industria nacional le restó protagonismo al sector obrero, ya que se impuso un modelo de ciudadano-individuo-consumidor que no representa al actor social en la lucha por la conquista de derechos. Las aspiraciones materiales abandonaron la percepción de clase, para concentrarse en la productividad individual y enaltecer los méritos personales, desestimando la política pública

Los gobiernos parecieron entender que era necesario adoptar una relación amistosa con los grupos económicos de poder concentrado (por mencionar la estatización de la deuda privada, las privatizaciones de empresas estatales, la desregulación de mercado, la flexibilización laboral, entre otras medidas) para normalizar la continuidad democrática. Se posicionó en el discurso masivo de la población la importancia de no mezclar economía con política ya que esa misma mixtura había llevado a conflictos sociales y la interrupción de los procesos democráticos. Garcia Delgado (1994, p. 39) señala que se "alentó una visión donde el Estado desaparecía bajo el término más neutro de sistema político, y que luego – *mutatis mutandi* – devendrá en clase política, en una concepción más distorsionada, ligada hoy a la corrupción y a la crisis de mediación".

Desde la década de 1990, la sociedad se ha volcado compulsivamente sobre el individuo y sus deseos propios por encima de la necesidad del conjunto. Pero actualmente "la crisis sanitaria internacional produjo un cambio de las percepciones respecto de las posibilidades de realización de las acciones de las personas y de las comunidades. Se ponderan las categorías relacionadas a lo comunitario (como la solidaridad, la empatía y la sustentabilidad) y a lo individual (relativo al consumo, a la producción y la expresión) con nuevos condicionantes y desafíos" (Gutiérrez, 2021, p. 87). El acto de compartir toma relevancia y los procesos de cuidado personal para el cuidado comunitario son inherentes a la posibilidad de superar la pandemia. Así también ocurre con la necesidad de socializar luego del postergado aislamiento. La virtualidad parece tener una marcha arrolladora pero ciertas experiencias necesitan ser presenciales y colectivas.

6.9 Conclusión

De acuerdo al recorrido realizado, se puede observar que en la ciudad con una gran densidad de actores culturales es necesario realizar una intervención mediante políticas de recuperación cultural que garantice la supervivencia de las instituciones que componen el sector frente a la crisis del COVID-19. En los territorios barriales que sufren de la ausencia del Estado, la virtualidad genera una ruptura con las dinámicas de identificación territorial y de construcción de valor cultural y económico arraigado en el barrio. La concentración en el consumo individualista genera distorsión de la profundización de las experiencias más humanas y colectivas que exigen la corporalidad y el vínculo presencial. Repitiendo palabras propias, "la cultura no es estática como una fotografía, es dinámica como una filmación" por lo que surgen debates, contradicciones y hasta conflictos porque las características culturales de las distintas zonas de la ciudad dialogan y comparten un espacio común, el territorio. Cuando una crisis afecta al conjunto de la sociedad, la solución no implica una salida individual, sino colectiva. El Estado como garante del bien común tiene un rol que cumplir en la generación de incentivos para el crecimiento de un sector tan importante como la cultura. En base a este breve recorrido, se mantiene la necesidad de una pronta recuperación sanitaria, económica y cultural de toda la sociedad para allanar el camino hacia un porvenir más venturoso.

Bibliografía

DiMaggio, P. (2014). La influencia de internet en la producción y el consumo de cultura. Destrucción creativa y nuevas oportunidades. *C@mbio: 19 ensayos clave acerca de cómo Internet está cambiando nuestras vidas* (pp. 359-396). BBVA.

Ding, D. (2021). Los cambios socioeconómicos globales en la era pospandemia. *El COVID-19. Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales* (pp. 57-61). Ediciones Imago Mundi.

Garcia Delgado, D. (1994). *Estado y sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural.* FLACSO; Grupo Norma.

Gutiérrez, M. F. (2021). El COVID-19 y los desafíos del mundo actual: La cultura como generadora de valor. *El COVID-19. Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales* (pp. 87-115). Ediciones Imago Mundi.

Molina D'Orio, M. (2020). Ediciones Imago Mundi.

ONU. (2020). *COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental.*

OUBA. (2020). *Cultura en tiempos de pandemia.*

Ross, C. (2021). COVID-19: desintegración estatal sudamericana e integración global no estatal. *El COVID-19. Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales*. Ediciones Imago Mundi.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

UNESCO. (2020). *La cultura en crisis: Guía de políticas para el sector creativo resiliente*.

CAPÍTULO 7

La extensión universitaria en el marco de la pandemia del COVID-19. El caso del Centro Cultural Sabato de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

MÁXIMO FERNÁNDEZ*

En febrero de 2019 asumí la responsabilidad de dirigir el Centro Cultural Sabato o, *el Sabato*, como lo llamamos en la Facultad. Nunca me hubiera imaginado que tan solo un mes después iba a estallar la pandemia mundial más grande de los últimos 100 años, poniéndome un gran desafío por delante.

El impacto de la crisis del COVID-19, convertida en crisis económica y social además de sanitaria, se reveló en todo el mundo y especialmente en países muy dependientes del mercado global, como es el caso de los de América Latina. Las medidas de distanciamiento social y la cuarentena han afectado especialmente al sector cultural, a toda su cadena de valor, *fragilizando* aún más la situación de los profesionales de la cultura, principalmente trabajadores de micro, pequeñas y medianas empresas, y a artistas y trabajadores independientes, muchos de ellos informales.

Distintos organismos internacionales, como la UNESCO, BID, SEGIB, OEI y MERCOSUR Cultural, se han unido para evaluar el impacto del COVID-19 en el sector cultural. Es notorio el impacto

* Licenciado en Ciencia Política. Director del Centro Cultural Sabato, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (UBA).

negativo de la pandemia en esta área, siendo motivo de preocupación en todo el mundo. Las noticias sobre parálisis en la producción, cancelaciones de eventos y cierre de instituciones se reiteran desde inicios de 2020. Desde los primeros meses de ese año el 90 % de los 60 000 museos del mundo cerró sus puertas, poniendo en peligro miles de puestos de trabajo.[1]

Hasta la llegada del COVID-19, las industrias culturales representaban el 3 % del PIB mundial y contribuían con casi treinta millones de empleos en todo el mundo. Hoy, en 128 países esas industrias están en suspenso y las instituciones culturales, cerradas. En el webinario "Museos en tiempo de pandemia",[2] Ernesto Ottone, subdirector general de Cultura de la UNESCO, indicó que sería difícil encontrar "soluciones permanentes en estas condiciones", aunque destacó que el mundo de los profesionales de la cultura ha logrado, por medios digitales, "una conexión con las comunidades y los ciudadanos que ha sido un avance considerable". No obstante, con Internet no se puede reemplazar la producción de contenidos.

Según María Frick,[3] "desde el inicio de la pandemia, las y los artistas fueron de los primeros en responder. En un momento en que miles de millones de personas en todo el mundo estaban físicamente separadas unas de otras, aisladas, en soledad, su arte nos hacía sentir contenidos, conectados, brindándonos consuelo, inspiración y esperanza ante la enorme ansiedad e incertidumbre".[4]

Nuestro querido Centro Cultural también ha sido una gran víctima de este escenario mundial. Pasando de albergar diariamente a decenas de artistas, a casi paralizarse por completo. La resolución del Consejo Superior de la UBA del 20 de marzo de 2020,[5] dictaminó lo que sería el principio de un año y medio de cierre de sus puertas.

[1] Según fuentes de la UNESCO.

[2] Realizado el 15 de mayo de 2020.

[3] Consultora de la UNESCO.

[4] María Frick "La cultura y la creatividad en la pospandemia". Publicado en *La Nación*, 23 de abril de 2021.

[5] R Ad Ref. RESCS-2020-161-UBA-REC. Ratificada por RESCS-2020-216-UBA-REC. Adhesión al decreto de necesidad y urgencia DECNU-2020-297-APN-PTE. Cierre de todos los edificios e instalaciones de la UBA hasta el 31 de marzo de 2020, con excepción de la Dirección de Obra Social, Hospitales e Institutos Asistenciales. Actividades esenciales. Certificados para personas exceptuadas. Se establece el estado de emergencia, a los fines de la aplicación de los artículos 22, 47 y 133 de la resolución (CS) 8.240/2013 para la contratación directa de bienes y servicios. Suspensión de todos los plazos administrativos en el ámbito de la Universidad de Buenos Aires desde el 20 de marzo de 2020 hasta el 31

El Sabato nació para que los estudiantes, en sus momentos de ocio, encuentren en la misma Facultad la posibilidad de participar en diversas actividades artísticas de formación o de recreación. El tiempo fue acercando al espacio cultural hacia jóvenes artistas y colectivos artísticos interesados en participar con distintas ideas y proyectos. Y así se ofrecieron un sinnúmero de obras de teatro, danza, acústicos y exposiciones que hicieron que miles de personas conozcan y disfruten todo lo que el Centro Cultural tiene para ofrecer.

Fue creado por la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA el 12 noviembre de 1998 por pedido de su titular Roy Cortina. A lo largo de estos 23 años, sus directores han sido Orlando Acosta, Nicolás Martianhes, Juan Manuel Velázquez, Hernán Rossi, Marcelo Guouman y Diego Berardo hasta febrero de 2019, cuando me tocó asumir la responsabilidad.

En los últimos años, el Sabato, por iniciativa de sus directores, se propuso avanzar más en lo que tiene que ver con la producción cultural y la promoción de la cultura. Así fue que decidió sumar en sus salas propuestas de investigación, experimentación y residencias para los nuevos creadores de la danza y el teatro.

En estos veinte años miles de niños, jóvenes y adultos participaron de los talleres de formación y recreación en artes escénicas, letras, circo, artes visuales y audiovisuales, movimiento y muchos más, así como centenares de directores, actores, técnicos, vestuaristas, escenógrafos y artistas visuales presentaron sus producciones de teatro y danza.

Han pasado por nuestro espacio China Zorrilla, José Sacristán, Julio Chávez, Julio Bocca, Fito Páez, Julieta Díaz, Abel Pintos, Érica Rivas, José María Muscari, Anahí Berneré, Luciano Cáceres, Julieta Cardinali, Romina Ricci, Sergio Wolf, Gonzalo Heredia, Tan Biónica, Viviana Saccone, Esteban Lamothe, Eruca Sativa, Airbag, Claudia Piñeiro, Leonardo Sbaraglia y los Illya Kuryaki & the Valderrama. Todos estuvieron en *El Sabato*,

Asimismo, es de resaltar que una institución pública como la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA haya creado, sostenido e invertido durante 20 años en un espacio cultural para todos los ciudadanos de esta ciudad. Porque frente a las sucesivas crisis por las que atravesamos en nuestro país, la Facultad nunca dudó en

---

de marzo de 2020, con excepción de aquellos trámites o procedimientos en el marco de la emergencia.

seguir promoviendo a la cultura como una herramienta capaz de transformar esas realidades y lograr que todos aquellos que trabajan, producen y crean cultura encuentren en *el Sabato* el lugar donde poder hacer lo que les gusta y también mostrar lo que les gusta hacer.

Surgió entonces la necesidad de repensar la cultura. Para el escritor y actual secretario de cultura de Mar del Plata-Batán, Carlos Balmaceda, es menester desarrollar alternativas innovadoras para afrontar y mitigar la crisis que golpea dramáticamente al vasto sector cultural: en el área específica de la cultura oficial, "debemos desarrollar nuevas herramientas creativas para los tiempos que vienen" (Balmaceda, 2020). En ese sentido, aunque ya hay un consenso entre los expertos del mundo, *la participación estatal será fundamental para paliar los efectos de la pandemia.*

Afortunadamente, hoy existen algunas señales de resiliencia que apuntan a la recuperación del sector. Artistas, gestores, profesionales y empresarios de la cultura están imaginando soluciones innovadoras y creativas para continuar sus actividades y conectar con el público. Antes del COVID-19, en promedio, las empresas creativas ofrecían digitalmente sólo el 38 % de sus productos, porcentaje que se reducía al 25 % en el caso de aquellas que operan en actividades culturales y de entretenimiento, por citar un ejemplo. A principios de 2021, sin embargo, vemos que más de la mitad de las empresas duplicó su oferta digital, mientras que el 44 % introdujo nuevos servicios y el 42 % desarrolló nuevos modelos de negocio.

7.1 La batalla al COVID desde *el Sabato*. El advenimiento de la virtualidad

Como la mayoría de las industrias y los sectores, nos apoyamos en los modos virtuales de comunicación a distancia. Las redes sociales y las plataformas virtuales se convirtieron en las protagonistas de la escena cultural y artística mundial. Las exposiciones que vestían las paredes de nuestra sala Milo Lockett pasaron a ocupar nuestro *feed*[6] de Instagram y nuestro *muro* de Facebook a diario. Más de veinte artistas han expuesto sus obras en nuestras redes, sumando cientos de *likes*[7] y generando interacción con otros artistas e interesados no solo en nuestro país, sino en todas partes del mundo.

[6] La página central de la red social Instagram.
[7] Del inglés "me gusta".

Por otro lado, nuestras coordinadoras de teatro y danza, reestablecieron contacto con todas aquellas compañías que se habían presentado en nuestro espacio en el pasado, y propusieron organizar *retrospectivas*, *revivals* e incluso la transmisión de nuevo material en nuestras redes oficiales. El contacto con toda la comunidad fue indispensable para salir de la pandemia.

Los *webinars*[8] también fueron parte del ciclo pandémico del *Sabato*. Se organizaron entrevistas, charlas-debate y encuentros virtuales en el marco de distintas fechas importantes para nuestro espacio y para la cultura en general, convocando artistas de distintas ramas del ámbito cultural de nuestro país y del exterior.

7.2 Relevamientos técnicos e infraestructurales

Otra tarea que llevamos a cabo con nuestro equipo durante la pandemia fue la confección de un registro de todos los objetos de nuestro espacio y que distintos elencos habían dejado. Entre ellos, se encontraron escenografías, vestuario, e instrumentos musicales. Muchos de estos fueron donados al *Sabato* y forman parte del mobiliario permanente y que sirve para ensayos e incluso futuras obras.

Nuestros técnicos también confeccionaron un detallado informe acerca de la planta de luces y sonido, informando el estado de cada uno de ellos. Se aprovechó para limpiarlos y repararlos en caso de ser necesario. Instalaciones eléctricas, cableados, etcétera, también fueron revisados y muchos de ellos reparados.

En materia infraestructural, también se aprovechó el *parate* para hacer una reparación integral de los baños y vestuarios de caballeros y damas. Las características de nuestro edificio hace que día a día, la humedad y la misma antigüedad de los cimientos, provoque un deterioro general de las instalaciones. En ese sentido, muchas canillas y goteras fueron reparadas y selladas.

En materia de seguridad, también se hizo un relevamiento de matafuegos (que por cuestiones lógicas de cierre del espacio no habían sido reemplazados), salidas de emergencia y cuestiones relacionadas con seguridad e higiene. Esto fue de suma importancia, ya que son aspectos fundamentales en lo que refiere al cumplimiento de todos los requisitos, garantizando la seguridad de nuestro equipo, talleristas y visitantes en general.

[8] Del inglés "Seminarios en línea".

En circunstancias normales, hubiera sido imposible llevar a cabo todas estas tareas, dado que la vida incesante del espacio cultural hacía imposible desenchufar luces y equipos y ver su estado general.

7.3 Creación de alianzas

Si bien las condiciones y el mantenimiento del espacio en general fueron bastante buenas, los relevamientos técnicos dejaron en evidencia la necesidad de reemplazo de algunos equipos y de la incorporación de nuevas tecnologías. Por ejemplo el traspaso total a led y consolas digitales. En ese sentido, fue fundamental el apoyo de nuestra Facultad, en especial de la Secretaría de Extensión Universitaria de la cual depende el Centro y, por otro lado, se inició el contacto con distintos organismos públicos, como el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que se acercó al *Sabato* a través del Ministerio de Cultura para la firma de convenios de colaboración.[9]

7.4 La gran vuelta

Luego de meses de reuniones, presentación de protocolos y un avance favorable en materia sanitaria a nivel local y a nivel nacional, en septiembre de 2021 el *Sabato* volvió a abrir sus puertas. Bajo estrictos protocolos sanitarios, se convocó a todos los artistas que habían sido parte de las *expos virtuales*, para que pudieran presentar su arte en nuestro espacio. Con cupos limitados y con la obligación de sacar turnos antes de su visita, en las primeras semanas pudimos volver a tener visitantes que disfrutaron distintas expresiones de arte: pintura, cerámica, etcétera.

A modo de prueba, también se retornó a los ensayos y residencias en nuestra sala Julio Bocca. Con una serie de turnos y *breaks* entre cada uno de ellos para poder sanitizar y así también evitar aglomeración, distintos elencos de danza y teatro pudieron hacer uso de las instalaciones. Recordemos que en el marco de nuestro taller de investigación escénica, el espacio *presta* su espacio de forma totalmente gratuita, apoyando a la cultura emergente de nuestra ciudad. En ese sentido, es un gran alivio para artistas que no disponen de medios económicos para costear los montos sumamente elevados de salas de ensayo o estudios.

[9] A la fecha de publicación de este artículo, ya estaba avanzado la celebración de un convenio de colaboración.

> A pesar de las turbulencias que la pandemia ha generado en el universo cultural, existe un renovado dinamismo a nivel regional. La emergencia fortaleció el rol del rubro cultural. Y, a medida que los países avanzan en la planificación de su futuro, la región se posiciona en la búsqueda de un enfoque multifacético, capaz de capturar el papel transversal de la cultura en el avance de los objetivos de desarrollo sostenibles (Frick, 2021).

Desde nuestro espacio estamos listos para retomar la actividad en este nuevo contexto, siendo históricamente la casa de la cultura emergente en la ciudad. Nunca debemos olvidar nuestra importancia dentro de la extensión universitaria, hija de la *Reforma del 18*, que tiene como misión fundamental trabajar a través de acciones culturales y sociales directas hacia la comunidad, estimular y afianzar la afirmación del derecho y la justicia, participando en la formación de políticas públicas y asegurando la participación plena en la vida universitaria de aquellos grupos en estado de vulnerabilidad social, siempre poniendo al servicio de la comunidad los saberes que se producen y enseñan.

Bibliografía

Balmaceda, C. (2020). El futuro de la gestión cultural tras el COVID-19. *La Nación*.

Frick, M. (2021). La cultura y la creatividad en la pospandemia. *La Nación*.

CAPÍTULO 8

La Universidad de Buenos Aires frente al COVID-19: las acciones organizacionales desde el punto de vista estudiantil en el marco del desarrollo cultural

GIMENA LORENZI*

La pandemia en Argentina se desata junto con el ciclo lectivo de educación superior 2020. El 3 de marzo se detecta el primer caso en el país y ante el crecimiento exponencial de contagios, el 12 de marzo el presidente de la Nación amplía la Emergencia Sanitaria y dispone nuevas medidas para contener la propagación del COVID,[1] restringiendo actividades que impliquen aglomeración de personas. El día 15 de marzo se suspenden las clases en todo el país para todos los niveles educativos.[2] El DNU 297/2020 (19 de marzo) establece el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO), para proteger la salud pública suponiendo recuperar la normalidad en tiempo perentorio, cosa que – en el mundo – va tomando forma (precaria) recién a fines de 2021.[3]

* Licenciada en Psicología y profesora de la UBA, Magíster en Administración Pública. Doctoranda en Ciencias Económicas en la UBA. Investigadora y profesora de grado y posgrado en la UBA y la UNO. Titular a cargo de la cátedra de Sociología en el CBC y en UBAXXI. Se especializa en el análisis organizacional del ámbito educativo del nivel superior.

[1] DNU 260/2020.

[2] Resolución n.º 108. *Boletín Oficial* de la República Argentina. Ministerio de Educación de la Nación, 15 de marzo de 2020.

[3] Si bien el gobierno argentino tomó medidas de contención y apoyo a nivel socioeconómico para la población más vulnerable y para los sectores económicos más dañados por la recesión económica, este trabajo se centra en el ASPO y la

Por un lado, y en virtud de ello, la Universidad de Buenos Aires (UBA) dicta resoluciones congruentes con las medidas de gobierno, de la mano de las declaraciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Ante la emergencia, dichas medidas son, en su mayoría, firmadas directamente por el rector. En este trabajo se realiza una recopilación de las disposiciones de la UBA. Además, se analiza brevemente la deserción universitaria en relación a la pandemia, considerando las medidas implementadas por la organización para evitarla. A estas medidas las llamamos propedéuticas responsables, en un contexto de "virtualidad en la emergencia".

Por otro lado, este capítulo analiza la apreciación y valoración de los estudiantes acerca de las distintas percepciones que ha presentado la virtualidad en la emergencia suscitada por la pandemia. Desde entonces, a partir del dictado de diversos cursos en los distintos tramos de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la UBA, se han realizado evaluaciones y encuestas como instrumentos de recolección de las percepciones de los estudiantes.

8.1 La creación de capital cultural en universidades cívicas

En Argentina el sistema de ingreso irrestricto y la política de igualdad como estrategia integral de las organizaciones educativas de la educación superior, sostienen de un modo u otro el sistema meritocrático. No se realizan acciones diferenciales sino solo generales, ello no hace más que aumentar las diferencias de origen de los estudiantes, perjudicando especialmente a los ingresantes que cuentan con menos herramientas para enfrentar este tipo de situaciones críticas. El modelo propedéutico de UNESCO, entiende que es necesario trabajar diferencialmente con los estudiantes más vulnerables, ya sea por su contexto familiar, socioeconómico y de labilidad motivacional. Como se ha planteado en otras ocasiones (Gutiérrez & de Monserrat Llairó, 2021), el modelo plantea tres grandes áreas de trabajo: un componente de gestión pedagógica con módulos específicos sobre matemática y lenguaje; otro de gestión personal que trata de fortalecer la integración a la vida universitaria y otro de articulación con el sistema de protección social que implica no solo

no presencialidad en la educación, que exige otras medidas y estrategias para continuar brindando los cursos en los diferentes niveles.

apoyo económico sino talleres de desarrollo personal (Sverdlick *et al.*, 2005; UNESCO, s.f.).

Las desigualdades de origen aumentan las inequidades en el ingreso al sistema de educación superior, mucho más en situación de emergencia sanitaria y virtualización de las clases. Esas diferencias también se visibilizan en los demás niveles, pero estos suelen tener una serie de mecanismos para trabajar la retención y permanencia de los estudiantes (Bourdieu & Passeron, 2003). En el nivel de educación superior, no suelen existir tales acciones, en tanto se basa en la meritocracia y talentos personales. El acceso a la educación superior ha sido por mucho tiempo solo un derecho para las élites, si bien ello no se plantea abiertamente (Román Pérez, 2013). Todas las organizaciones educativas, también las universidades, tienen un rol fundamental en la deserción o permanencia de los estudiantes en función de las medidas o acciones que pongan en marcha (Ezcurra, 2011, 2019).

Por estas cuestiones es interesante utilizar el concepto de capital simbólico, compuesto por otros tipos de capitales, entre ellos el económico, el social y el cultural. Al ser una noción que implica la relación entre diversos capitales, se mide en función de las fuerzas de cada uno de sus componentes. El capital que interesa especialmente en este escrito es el cultural, el cual conlleva una serie de objetos o productos que se consumen dando un modo de valorar y percibir el mundo distinto. La educación es una de las instituciones que hace a la reproducción social de esos capitales. Existe otra noción de esta misma línea teórica que ayuda a repensar esta situación y es el *habitus* institucional u organizacional (Berger, 2000). Este concepto implica una serie de normas y modos en los que las organizaciones pretenden que se comporten los sujetos que la habitan. La incongruencia entre las expectativas de los estudiantes y las organizaciones, hacen al fracaso y a la deserción universitaria (Tinto, 1975, 1989). Las organizaciones tienden a adaptarse poco a los sujetos, y pensando en la masificación de la universidad, las diversidades no son atendidas. Por lo tanto, ese choque de *habitus* presenta las razones de abandono o de deserción como una cuestión de voluntad de los estudiantes. Si no hay acciones organizacionales diferenciales para sujetos con capacidad y *habitus* distintos, poca será la posibilidad de permanencia dentro de las aulas universitarias. Así la educación sigue reproduciendo las diferencias sociales de origen (Bauman, 2013; Dubet, 2015; Giroux, 2004; Tedesco, 2012).

Por otro lado, como salida posible, se puede tomar el concepto de universidad cívica. Este se caracteriza por diversas particularidades. Su componente principal es el compromiso con su entorno local en lo social y económico. Implica la participación activa en ese territorio de manera colaborativa, bajo una mirada holística orientada hacia la excelencia académica, pero también hacia la inclusión social (Goddard *et al.*, 2016). Una universidad cívica debe preocuparse por la participación de sus estudiantes y tomar medidas de monitoreo en primera instancia, para poder anticipar qué estudiantes corren el riesgo de desertar. Detectados, es necesario fomentar las actividades propedéuticas en función de las necesidades específicas de los estudiantes, dando cuenta no solo de la inclusión, sino apoyando el derecho a estudiar y la democratización de la institución. Una universidad cívica necesariamente se preocupa no solo por su comunidad externa, sino por su comunidad interna, una universidad sin estudiantes pierde razón de ser (Rodríguez-Urrego, 2019). Las ventajas para las organizaciones que llevan adelante acciones propedéuticas para evitar la deserción de su población, pueden ser muchas. No solo para los estudiantes y sus familias, sino para la comunidad en tanto fuente de desarrollo social, cultural y económico en el futuro.

Como se ha mencionado en otras ocasiones (Gutiérrez & de Monserrat Llairó, 2021), el concepto de propedéutica, implica acciones permanentes de detección y prevención temprana que trabaja de manera integral e integrada sobre los estudiantes. El componente propedéutico consiste en la formación de competencias en cada ciclo necesarias para continuar los estudios en los siguientes (Tobón, 2008). Son acciones específicas que posibilitan el acceso a jóvenes para garantizar el derecho a los estudios superiores, de modo que puedan disminuir las carencias de origen en función de las expectativas organizacionales (Román Pérez, 2013). Las acciones organizacionales propedéuticas para evitar la deserción universitaria, sufren un fuerte impacto ante la aparición de la pandemia y la incertidumbre generada a partir de las medidas tomadas en la emergencia. El término propedéutica refiere a instrucciones y/o formaciones que realizan los estudiantes para prepararse en el aprendizaje. Para ello, es necesario que desarrollen una serie de habilidades y quien debe propiciar esos aprendizajes es la organización que los aloja: la universidad. Se trata entonces de desarrollar acciones preparatorias o

anticipatorias para allanar el camino de los estudiantes hacia la capacitación, facilitándoles enfrentar los retos educativos sin mayores contratiempos.

Planteado dentro del marco de la formación propedéutica, ante una situación inédita y extraordinaria como es la emergencia sanitaria por la pandemia, surgen inmediatamente preguntas como ¿qué medidas debió tomar la UBA para evitar la deserción en función del ASPO? ¿Cómo se implementó el sistema de enseñanza-aprendizaje a partir de estas disposiciones? ¿Qué habilidades debieron desarrollar los estudiantes y los docentes para adaptarse a esta situación de emergencia? La UBA brindó recursos para garantizar actividades, mientras los docentes desarrollaban estrategias para dar clases virtualmente promoviendo una interacción diferente y propiciando la participación de distintas formas, con el fin de priorizar la permanencia de los estudiantes en sus trayectos formativos. También, fue necesario modificar las evaluaciones para garantizar que sean justas y completas, diseñando otra metodología, repensando los tiempos y facilitando otros trabajos prácticos para compensar el conocimiento e intercambio que se da entre docentes y estudiantes en la presencialidad.

8.2 Medidas resolutivas dictadas por la UBA

La UBA debió ponerse a la altura de las medidas tomadas por el Gobierno Nacional. La primera fue el aislamiento sectorizado[4] y con ello una intensificación de la modalidad a distancia, reprogramando evaluaciones para no perder la condición de regularidad. Se replanificaron las clases y se suspendieron todos los plazos administrativos a partir del 12 de marzo de 2020 – que se fue extendiendo en función de los anuncios de Presidencia de la Nación – .[5] Estas últimas pueden ser tomadas como acciones propedéuticas. Para resumir, se suspendieron todas las actividades no esenciales quedando la posibilidad de tramitar permisos de circulación solo para áreas

[4] Resolución rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 270 del 8 de marzo.

[5] Resoluciones rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 344 (12/3/2020) y sus modificatorias: n.º 161 (20/3/2020), 420 (31/3/2020), 428 (12/4/2020), 437 (26/4/2020), 475 (11/5/2020), 516 (25/6/2020), 583 (8/6/2020, 637 (29/6/2020), 706 (20/7/2020), 796 (3/8/2020).

nodales.[6] Existieron medidas que si bien no se refieren específicamente a prevención, dan cuenta de cómo la Universidad organizó acciones que garantizaron el funcionamiento, promoviendo a su vez acciones de cuidado,[7] respetando el aislamiento, instalando el sistema electrónico de expedientes[8] y la tramitación remota por el sistema de trámites a distancia.[9] Posteriormente se habilitó el funcionamiento remoto del Consejo Superior como órgano decisional primordial dentro de la Universidad,[10] modificándose también el protocolo de género, facilitando tomar denuncias a través de las plataformas digitales.[11]

Apenas declarada la pandemia, se crea por resolución una comisión asesora para el diseño, implementación y seguimiento de programas de contingencias para la enseñanza digital con la idea de elaborar un programa específico bajo tres ejes: la anticipación de acciones y planificación de la enseñanza; comunicación a docentes y estudiantes y convergencia del entorno digital adaptado a cada ámbito específico.[12] Asimismo se dispone reformular procedimientos de enseñanza y modalidad, adaptando los mismos para garantizar el dictado de contenidos mínimos, a través de campus virtuales o compartiendo materiales en diversos formatos, para que los estudiantes puedan participar y tener un seguimiento de sus actividades.[13]

Se sumaron actividades de apoyo, realizando acompañamiento académico virtual a los estudiantes, preparándolos para la utilización del campus, realizando actividades de seguimiento de carácter no evaluativo. Se dispone el seguimiento de los trayectos formativos a través de distintos tipos de evaluaciones no presenciales, pero exigiendo la aprobación de todas las asignaturas a través de

[6] Funcionarios de alto rango, tareas de liquidación y pago de sueldos, personal de seguridad de edificios e instalaciones; tareas de mantenimiento de animales y cultivos en laboratorios y bioterios; y mantenimiento de sistemas informáticos y campus virtuales. Resolución rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 346 del 16 de marzo.

[7] Resolución rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 634 del 26 de junio.

[8] Resoluciones rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 362 (19/3/2020) y sus modificatorias: n.º 414 (25/3/2020), 417(20/3/2020), 452 (30/4/2020), 512 (22/5/2020).

[9] Resolución rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 738 del 22 de julio.

[10] Resoluciones rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 530 del 28 de mayo y n.º 555 del 3 de junio.

[11] Resolución rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 433 del 16 de abril.

[12] Resolución rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 341 del 12 de marzo.

[13] Resolución rector *ad-referéndum* del Consejo Superior n.º 342 del 12 de marzo.

una evaluación presencial de carácter final o integrador.[14] Por otro lado, se flexibilizan las reglamentaciones de regularidad, medida tendiente a sostener la permanencia de los estudiantes dentro de la organización.

8.3 Impacto de las medidas

La UBA acató las medidas del gobierno nacional y para favorecer la educación en contexto de pandemia, puso a disposición de la comunidad educativa recursos y nuevas resoluciones que favorecieron el desarrollo de las clases virtuales. Esto fue denominado enseñanza de educación superior en contexto de pandemia o virtualidad en la emergencia. Lo cierto es que este sistema virtual continúa desde inicios de la pandemia hasta hoy. El Ciclo Básico Común (CBC) y la FCE tuvieron distintas formas de adaptarse a la situación, debido a que cuando se dictó el ASPO y se suspendieron las clases en todo el país, la Facultad ya había iniciado las clases, mientras que el CBC estaba aún de receso Por otra parte, la primera tenía la ventaja de contar previamente con un campus virtual. Así es que los profesores tuvieron que adaptar sus metodologías de enseñanza y evaluación a la modalidad virtual. Además, por la incertidumbre acerca de la duración de la pandemia, hubo que reformular actividades y formas de evaluación tomando en cuenta las distintas resoluciones del rector y el decano que iba a su vez generando distintas disposiciones en razón de la extensión de la misma.

En el primer período lectivo la FCE, por ejemplo, decidió modificar la forma de evaluación más de una vez. Primero se tomó la decisión de realizar cuatro trabajos prácticos o evaluaciones parciales. Con la aprobación de los mismos, el estudiante quedaría con una situación de "condicionado". De esta forma, luego debería rendir el examen final de forma presencial cuando finalizara el contexto de emergencia sanitaria. Pero luego, ante el crecimiento de los contagios, se resolvió la posibilidad de rendir el final integrador de manera presencial. Así, el primer cuatrimestre se caracterizó por cuatro evaluaciones parciales más un final integrador. Esto implicó una carga de trabajo mayor, especialmente para los docentes, ya que normalmente el método de evaluación es a través de un trabajo práctico y dos exámenes parciales que en caso de ser calificados con siete o más, dan la oportunidad de promocionar sin que haga falta

[14] Resolución director de Ciclo Básico Común n.º 328 del 15 de mayo.

rendir final. En el CBC, en cambio, se adoptó otra modalidad que implicaba dos evaluaciones de carácter formativo, cuya calificación era aprobado o desaprobado, con posibilidad de recuperar una de ellas. Y posteriormente se tomó un final integrador del mismo modo que se realizó en FCE. En principio se lo iba a realizar presencial, y dadas las circunstancias se realizó de modo virtual.

8.4 Apreciaciones de los estudiantes

Por otro lado la Asociación de Docentes de la UBA realizó una encuesta sobre una muestra de 3 500 estudiantes de todas las carreras con el siguiente porcentaje proporcional al peso de cada unidad académica en el total de estudiantes.[15] La misma se realizó en el mes de mayo de 2020 y se exponen parte de los resultados a continuación. El 85 % de los estudiantes encuestados era de nacionalidad argentina mientras que el 15 % restante eran extranjeros. En cuanto al nivel de información sobre la crisis generada por el COVID19, el 90 % de los estudiantes encuestados se consideraba muy informado o algo informado, mientras solo el 10 % respondió que estaba poco o nada informado, o muestra desinterés. La pandemia impactó de forma inédita en el marco de la educación superior, siendo diferentes las estrategias, de acuerdo a las distintas unidades académicas, ya que ciertas disciplinas pueden estudiarse virtualmente sin dificultad, mientras otras requieren prácticas que complican esa posibilidad.

Respecto al nivel de preocupación sobre el avance de la pandemia, un 80 % se consideraba muy preocupado o bastante preocupado, mientras un 20 % no mostraba interés o no tomaba la pandemia como motivo de preocupación. A su vez, sobre el foco de la preocupación, el 81 % temía por la salud personal y familiar mientras un 41 % se preocupaba por la salud de la comunidad en general. Un 58 % se preocupaba por la posible pérdida de la cursada en la Facultad. Acerca de la economía, un 56 % se preocupaba por la economía del país y un 18 % por su economía personal. Acerca de la pérdida de empleo, solo respondió que le preocupa un 24 % de los encuestados. Consultando a los participantes sobre su nivel de acuerdo con las medidas de

[15] Facultades de Agronomía 2 por ciento, Arquitectura, Diseño y Urbanismo 12 %, Ciencias Económicas 16.3 %, Ciencias Exactas y Naturales 3.6 por ciento, Ciencias Sociales 9 por ciento, Ciencias Veterinarias 2.0 por ciento, Derecho 13 %, Farmacia y Bioquímica 2.8 por ciento, Filosofía y Letras 6.5 por ciento, Ingeniería 5.3 por ciento, Medicina 17.8 %, Odontología 1.1 por ciento, Psicología 8.2 por ciento.

ASPO dictadas por el gobierno nacional, el 84 % manifestaba estar de acuerdo, un 12 % indiferencia y solamente el 4 por ciento estar en desacuerdo.

Entrando ya en lo específico de las clases virtuales, el 74 % de los inscriptos continuaba cursando de manera virtual. De ese porcentaje, el 51 % cursaba todas las materias en las cuales se había inscripto, mientras un 23 % solo estaba logrando cursar algunas. Las respuestas revelan que un 14 % decidió no cursar en el contexto de emergencia mientras que un 12 % no pudo cursar porque las asignaturas elegidas no se dictaban virtualmente. Del 74 % de inscriptos que continuaba virtualmente, un 40 % llevaba adelante la cursada de tres asignaturas, mientras solo un 11 % cursaba cuatro asignaturas y un 1 % más de cuatro. Un 29 % continuaba cursando dos materias y un 18 % solo una materia.

En cuanto a la posibilidad de contar con una oferta virtual para dar continuidad a la formación mientras durara el ASPO, el 68 % de los encuestados lo evaluó como muy bueno, mientras que un 18 % como bueno. Solo el 14 % no estaba conforme o no respondió a la consulta. Preguntando acerca de si los dispositivos con que cuenta para cursar virtualmente son adecuados y suficientes, el 83 % respondió que sí, mientras un 17 % que no. Un 67 % se conectó mediante un teléfono móvil o tablet, mientras que un 33 % con notebook o computadora de escritorio. El 53 % accedió entre una y cuatro horas al dispositivo, un 14 % entre cuatro y seis horas y un 26 % más de seis horas. Solo un 6 % está menos de una hora.

Acerca de la evaluación de las clases virtuales dictadas, el 80 % las evaluó como buenas (62 %) y muy buenas (18 %). Un 15 % como malas y solo un 5 % como muy malas. Con relación a las ventajas y desventajas de la virtualidad frente a la modalidad presencial, un 22 % considera que la virtualidad tiene más ventajas que inconvenientes, mientras que un 37 % considera que es igual, y un 41 % piensa que hay más inconvenientes que ventajas (en la virtualidad). En el cuadro 8.1, se listan las ventajas y desventajas de la modalidad virtual apreciadas por los estudiantes.

8.5 Comparación realizada entre 2020 y 2021

Para tener una mirada comparativa, en el primer cuatrimestre de 2021 la Asociación de Docentes de la UBA, realizó una encuesta con preguntas similares para cotejar la evolución de las ideas de los estudiantes acerca de cuestiones vinculadas a la modalidad virtual

Principales ventajas	Principales desventajas
Ahorro económico y de tiempo en transporte	Problemas de conexión a internet
Continuidad de la cursada	Colapso de las páginas / saturación del sistema
Flexibilidad horaria permite mejor organización del tiempo	Pérdida de vínculo con docentes y compañeros
Posibilidad de repetir o revisar clases grabadas	Falta de interacción con docentes por dudas
Disponibilidad de material online	Poco material o poca explicación
Mayor disponibilidad de tiempo para estudiar	Mala organización
Comodidad / practicidad	Demasiada exigencia

Cuadro 8.1

instaurada por la emergencia COVID19. Respondieron 80 estudiantes con los siguientes resultados: acerca del nivel de información sobre la pandemia, el 73 % cree que está bastante o muy informado, mientras que el 27 % sostiene que solo conoce algo o tiene muy poca información. Luego, en relación a la preocupación sobre el avance de la pandemia, el 80 % se siente muy preocupado o bastante preocupado, mientras el 15 % está algo preocupado y solo el 5 por ciento está muy poco o nada preocupado. Acerca de qué es lo más preocupante de la situación actual, los estudiantes pusieron en primer lugar la economía del país con un 33 %, mientras que la economía personal, le preocupa solo a un 4 por ciento. Luego, le preocupa la salud personal o familiar al 32 %, mientras que un 24 % respondió que le preocupaba más la salud de los argentinos y argentinas. La pérdida de la cursada solo le preocupa a un 3 por ciento mientras que la pérdida del empleo aflige a un 4 por ciento. Con relación al nivel de acuerdo o desacuerdo con las medidas de ASPO, el 41 % está de acuerdo, mientras que el 31 % está en desacuerdo y un 28 % se manifiesta indiferente.

De los estudiantes que respondieron la encuesta, el 73 % cursó tres asignaturas virtualmente este cuatrimestre, mientras el 13 % cursó cuatro, solo el 4 por ciento más de cuatro, el 8 por ciento cursó 2 y solo el 2 por ciento cursó una. El 96 % informa disponer de dispositivos adecuados para la cursada virtual, mientras el 4 por

ciento manifiesta que no. Dentro de ellos, el 76 % se conecta con laptop o notebook, el 15 % con computadora de escritorio y el 9 por ciento con celular. A su vez, el 80 % posee dispositivo propio para utilizar, mientras que el 20 % lo comparte. Un 46 % de los estudiantes confirman acceder al dispositivo 6 o más horas, mientras que un 27 % accede durante 4 a 6 horas, un 26 % entre 1 y 4 horas, y solo un 1 por ciento menos de una hora. Un 65 % de los encuestados considera que las clases virtuales son buenas o muy buenas, mientras que un 27 % dice que son regulares y un 8 % expresa su disconformidad con las mismas. En líneas generales, un 61 % considera que las clases virtuales tienen las mismas ventajas y desventajas que las presenciales, mientras que un 22 % cree que la virtualidad tiene más ventajas y un 17 % no tiene opinión al respecto. En cuanto a la capacitaciones para cursar virtualmente brindada por la Facultad, la mayoría (un 96 %) confirma que no realizó ninguna y un 4 por ciento afirma que sí. El 75 % expresa mayor dificultad para evacuar dudas en clases virtuales mientras el 25 % restante opina lo contrario. Solo el 30 % realizó trabajos prácticos en grupo durante la cursada virtual.

8.6 El desarrollo humano y la creación de capital cultural

Cuando se revisa los cuadros de modo comparativo es notorio que el nivel de información y de preocupación sigue siendo similar, sin embargo cambia notablemente el foco de la preocupación. Por otro lado, los estudiantes que participan en la universidad ya no parecen acordar tan masivamente con el ASPO. Queda claro que los que permanecieron dentro del sistema de educación superior pudieron equiparse tecnológicamente, siendo el único medio por el pudieron sostener y permanecer dentro del nivel superior, por tanto la confirmación del capital cultural aquí es clara. Por otro lado, en relación a las ventajas y desventajas de cursar de modo virtual, podemos afirmar que con el correr del tiempo los estudiantes se adaptaron a la modalidad, creando capital.

La educación ayuda al desarrollo de un territorio y es transmisora de cultura, de valores sociales y éticos. A partir de las organizaciones educativas y de la institución educación y sus acciones, se pueden movilizar transformaciones sociales y culturales de un territorio. La educación es un lugar privilegiado para la transmisión de la cultura, de los valores y del legado acumulado socialmente. La cultura y la educación fomentan el progreso y el desarrollo humano. Las

Pregunta	Opciones de respuesta	Resultados 2020	Resultados 2021
Nivel de información sobre la pandemia	Muy informado	90 %	73 %
	Poco informado/desinterés	10 %	27 %
Nivel de preocupación por la crisis generada por la pandemia	Muy preocupado	80 %	80 %
	Algo preocupado	20 %	15 %
	Desinteresado	-	5 %
Foco de preocupación	Salud personal/familiar	81 %	32 %
	Salud de la comunidad	41 %	24 %
	Pérdida de la cursada	58 %	3 %
	Economía del país	56 %	33 %
	Economía personal	18 %	4 %
	Pérdida del empleo	24 %	4 %
Nivel de acuerdo con el ASPO	De acuerdo	84 %	41 %
	Indiferencia	12 %	28 %
	En desacuerdo	4 %	31 %
Cantidad de asignaturas cursadas durante el cuatrimestre	Más de 4	1 %	4 %
	4	11 %	13 %
	3	40 %	73 %
	2	29 %	8 %
	1	18 %	2 %
Tiene dispositivos adecuados para la virtualidad	Sí	83 %	96 %
	No	17 %	4 %
Tipo de dispositivo	Laptop o PC de escritorio	33 %	91 %
	Teléfono móvil/Tablet	67 %	9 %
Cantidad de horas que se conectan al dispositivo	Entre 1 y cuatro horas	53 %	26 %
	Entre 4 y 6 horas	14 %	27 %
	Más de 6 horas	26 %	46 %
	Menos de una hora	6 %	1 %
Evaluación de clases virtuales	Buenas o muy buenas	80 % (62+18)	65 %
	Regulares	15 %	27 %
	Malas	5 %	8 %
Virtualidad vs Presencialidad	Virtual más ventajas Equivalente	22 % 37 %	22 % 61 %
	Virtual más inconveniente	41 %	17 %

Cuadro 8.2. Cuadro comparativo.

universidades tienen una importancia crucial, ya que son formadoras de profesionales y educadores. Debe pensarse a sí misma como

cívica, en relación a la formación de cultura y valores para el bienestar común y para expandir las libertades. Por ello es necesario democratizar la educación. Democratizar el acceso a la misma, es un derecho humano en tanto contribuye al legado de la humanidad, no solo para generaciones actuales sino para las futuras. Consolidar la universidad cívica implica la participación activa de la comunidad educativa en su conjunto para resolver sus problemas.

Una universidad que toma medidas propedéuticas para evitar la exclusión y priorizar la educación de los estudiantes en este contexto de emergencia, es nodal para repensar las organizaciones educativas. El desarrollo de la cultura, los nuevos aportes hacia los capitales culturales necesariamente derramarán sus efectos en los territorios donde estos sujetos actúen, trabajen y desarrollen sus decisiones sociales, políticas y económicas, expandiendo de ese modo su libertad en relación al compromiso con el otro. Sen (2000) ya decía que es necesario desarrollar la responsabilidad individual para mejorar la realidad propia y el entorno, y esa responsabilidad exige libertad. De ahí la importancia del desarrollo, ya que es un compromiso trascendental con las posibilidades de libertad.

8.7 Cierre

El propósito de esta presentación fue dar cuenta de las acciones organizacionales efectuadas por la UBA ante la llegada de la pandemia COVID-19. Se analizaron tanto las medidas adoptadas por la Universidad como por la FCE. Asimismo, ello fue la oportunidad para dar cuenta del concepto de universidad cívica y su relación con la cultura y el desarrollo cultural de un territorio en pos de la ampliación de los márgenes de libertad. Las medidas resolutivas descritas dan cuenta de cómo la UBA debió reacomodar su funcionamiento en relación al dictado de clases y a esta altura de la pandemia luego de más de un año y medio de comenzado este evento extraordinario debemos preguntarnos ¿las medidas tomadas fueron suficientes para sostener la enseñanza aprendizaje? ¿Quiénes quedaron excluidos ante este tipo de situaciones? ¿Es posible educar en valores en un contexto de educación virtual de emergencia?

Una de las grandes problemáticas desde la mirada docente y de calidad es cómo resolver el sistema de evaluación y acreditación de los conocimientos en este contexto. Los docentes han puesto en juego una serie de medidas, no siempre fructíferas ni del todo adecuadas, para resolver estas cuestiones. Sin embargo, es muy pronto

para realizar conclusiones, pues los efectos y los impactos en la cultura, en la subjetividad y en la propia universidad no pueden ser evaluados inmediatamente. A modo de cierre, se verifican modificaciones en el pensar y sentir de los estudiantes respecto a la emergencia sanitaria y su impacto en la educación superior y en sus vidas a través de la centralidad que ha adquirido la virtualidad en este contexto. No obstante, algunas de estas transformaciones en la percepción o apreciación pueden estar influidas por el imaginario social que se va construyendo a partir de la evolución de los hechos reales, pero también de la manipulación de la opinión pública que hacen algunos medios de comunicación. Las respuestas a la pandemia no están saldadas, como tampoco lo está el afán de mejorar la forma de brindar educación superior en las aulas virtuales.

Bibliografía

Bauman, Z. (2013). *Sobre la educación en un mundo liquido. Conversaciones con Ricardo Mazzeo*. Paidós.

Berger, J. (2000). Optimizing capital, social reproduction and undergraduate persistence. A sociological perspective. En J. Braxton (Ed.), *Reworking the student departure puzzle*. Vanderbilt University Press.

Bourdieu, P. & Passeron, J. (2003). *Los herederos: los estudiantes y la cultura*. Siglo XXI.

Dubet, F. (2015). *¿Por qué preferimos la desigualdad? (aunque digamos lo contrario)*. Siglo XXI.

Giroux, H. (2004). *Pedagogía y política de la esperanza. Teoría, cultura y enseñanza*. Amorrortu.

Goddard, J., Hazelkorn, E., Kempton, L. & Vallance, P. (2016). *Introduction: why the civic university?. In The Civic University*. Edward Elgar Publishing.

Gutiérrez, M. F. & de Monserrat Llairó, M. (Eds.). (2021). *El COVID-19. Crisis, desafíos y nuevas estrategias socioeconómicas y culturales*. Ediciones Imago Mundi.

Rodríguez-Urrego, M. (2019). La investigación sobre deserción universitaria en Colombia 2006-2016. Tendencias y resultados. *Pedagogía y Saberes*, (51), 49-66.

Román Pérez, C. (2013). Más programas propedéuticos en Chile: El discurso de los estudiantes en la Universidad Católica Silva Henríquez. *Estudios pedagógicos*, *39*(2), 263-278.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

Sverdlick, I., Ferrari, P. & Jaimovich, A. (2005). *Desigualdad e inclusión en la educación superior. Un estudio comparado en cinco países de América Latina*. PPCOR; OLPED.

Tedesco, J. C. (2012). *Educación y justicia social en América Latina*. Universidad Nacional de San Martín.

Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of educational research*, *45*(1), 89-125.

Tinto, V. (1989). Definir la deserción: una cuestión de perspectiva. *Revista de educación superior*, *71*(18), 1-9.
Tobón, S. (2008). Gestión curricular y ciclos propedéuticos por competencias. *Cife Ecoe*, (6-7).
UNESCO. (s.f.). *Propedéutico USACH-UNESCO: un Modelo para armar Equidad*. Edición por Fundación Equitas.

Colección CEINLADI

Generando valor. Instituciones e industrias culturales recupera una serie de reflexiones respecto de la gestión pública en contexto de COVID. Esta publicación forma parte de un conjunto de libros que se han realizado desde la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), cuyo objetivo se centra en el estudio de las características que promueven la creación de valor simbólico y los mecanismos que legitiman el valor económico en el sector cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para el período pospandemia. Tanto las condiciones de incertidumbre y de transformación como las condiciones de vida, han representado nuevos desafíos de gestión pública que se evidencian en las demandas sociales. Las expectativas de realización individual, han estado condicionadas a las posibilidades reales de movimiento, provocando una creciente frustración en el contexto de pandemia. Pensar las políticas culturales ha representado un eje central de análisis de esta publicación. Las variaciones de contexto y de planificación fueron (y son) una oportunidad para la creación de nuevas preguntas y líneas de investigación que se abren a partir de este libro. La variedad de artículos responde al propio contexto mencionado. Se espera que, lejos de cerrar conclusiones, líneas y reflexiones, estos trabajos representen la oportunidad de establecer una apertura hacia nuevos debates respecto de la regulación pública de los procesos de generación de valor.

ISBN 978-950-793-380-6