

# Las Usinas Culturales de Montevideo desde la perspectiva de los funcionarios públicos participantes en su proceso de implementación

Deborah Duarte Acquistapace<sup>1</sup>

## Resumen

El enfoque secuencial para el análisis de la producción de políticas públicas ha perdido fuerza explicativa frente a la aparición de modelos que trabajan a partir de la idea de interacción entre actores y de una multiplicidad de instancias de toma de decisión. En este contexto de reflexión, este artículo procura un acercamiento analítico a las prácticas y representaciones de los funcionarios públicos que participan en el proceso de implementación de un programa de política cultural de Estado: las Usinas Culturales en la ciudad de Montevideo. Proponemos abordar el sentido que atribuyen al programa como una mediación, o reelaboración, de los significados propuestos por las autoridades que lo concibieron, donde se negocian y se producen nuevos sentidos del mismo.

Palabras claves: política cultural, cultura, mediación.

## Abstract

The sequential approach to the analysis of the production of public policies has lost part of its explanatory force in the face of emerging models based on the idea of interaction between actors and a multiplicity of decision-making instances. This paper seeks an analytical approach to the practices and representations of public officials who participate in the process of implementing a State Cultural Policy Program: Cultural Usinas in the city of Montevideo. We propose to address the meaning attributed to the Program as mediation, or reworking, the meanings proposed by the authorities that conceived it, where new senses are negotiated and produced.

Keywords: cultural policy, culture, mediation.

---

<sup>1</sup> Facultad de Humanidades de Ciencias de la Educación, Uruguay. Centro de Estudios Interdisciplinarios Latinoamericanos (CEIL).

## Introducción

El presente artículo desarrolla un aspecto parcial de una investigación realizada sobre las Usinas culturales en la ciudad de Montevideo:<sup>2</sup> el análisis de algunos de los rasgos más característicos de las prácticas y representaciones de los funcionarios públicos que participan en el proceso de implementación de este programa de política cultural de Estado.

En 2005, en un contexto marcado por la crisis de 2002, el Frente Amplio-Encuentro Progresista gana su primera presidencia en la historia del Uruguay. La victoria electoral de la izquierda uruguaya implicó una renovada atención al sector artístico cultural (Klein, 2015) y comenzó a redefinir, desde el Estado, la idea de política cultural que se venía discutiendo desde la academia y la sociedad civil.<sup>3</sup> Uno de los ejes de esta redefinición es el trabajo desde la perspectiva de los derechos culturales, particularmente, la democratización no solo del acceso sino también de la producción de bienes culturales. Bajo estas premisas se modifica la institucionalidad de la Dirección Nacional de Cultura (DNC) creándose en 2009 el Área “Ciudadanía Cultural”<sup>4</sup>, que nuclea distintos programas y proyectos pensados para sectores de la población definidos como vulnerables. En esta órbita institucional funcionan las Usinas culturales.

Es necesario recordar que la cooperación internacional apoyó y fue protagonista mediante el financiamiento que se le otorgó a ciertos programas del área (Klein, *op. cit.*). Siete de las primeras Usinas abiertas en el país recibieron apoyo económico proveniente de programas de cooperación internacional.

Las Usinas Culturales son centros de producción audiovisual y musical, en principio, ubicadas en territorios donde existen grandes poblaciones en situación de vulnerabilidad o notorios déficits de infraestructura cultural (por ejemplo, barrios de contexto crítico –Casavalle, Cerro, Carrasco Norte, Bella Italia–, centros penitenciarios –COMCAR– hospitales psiquiátricos públicos –Vilardebó– y distintas ciudades del interior del país). Fueron concebidas a partir de un paradigma que combina elementos de la perspectiva de la “democratización cultural”, de la “democracia cultural” y de la “cultura y desarrollo” (Duarte, 2018), como puede inferirse desde la lectura de distintos textos institucionales –descripción del programa en la web institucional, documento de presentación producido por la DNC a los cinco años de su gestión y documentos de evaluación producidos en el marco del programa de cooperación internacional “Fortalecimiento de las Industrias Culturales y mejora de accesibilidad a los bienes y servicios culturales de Uruguay”.

---

2 Este artículo es parte de mi tesis doctoral, desarrollada en la UBA y pronta a defender, donde se desarrolla una investigación más amplia que se pregunta por la construcción del sentido de este programa de política cultural a través de una serie de actores que participan en la configuración del mismo.

3 Para profundizar en este punto ver De Torres (2009).

4 Recordemos que la autoridad máxima en esta materia es el Ministerio de Educación y Cultura, funcionando en su seno distintas unidades con capacidad de decisión para ejecutar un presupuesto propio, (Carámbula, 2011). Fue en los primeros años del gobierno frenteamplista que la DNC comenzó a funcionar como una unidad ejecutora más. Sin embargo, para calibrar la dimensión de la DCN es útil el dato presupuestal, según el estudio de la asignación nacional en cultura de Hernán Cabrera, la DCN está en cuarto lugar en cuanto al monto de su presupuesto asignado, después de la Dirección General de Secretaría, el SODRE y la Servicio de Comunicación Audiovisual Nacional (SECAN) (Cabrera, 2018).

Actualmente, existen en el Uruguay 18 Usinas, 10 en la zona metropolitana y las restantes distribuidas de manera dispar en el interior (Da Rosa, 2018). En cada caso, fueron instaladas gracias a un acuerdo o convenio suscrito entre el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y una contraparte, por ejemplo, los gobiernos departamentales. Los convenios firmados entre el MEC y sus contrapartes determinan las responsabilidades y la inversión que cada parte compromete para el programa. En algunos casos esta inversión se traduce en la compra de materiales, instrumentos, equipos, acondicionamiento edilicio o en el pago de servicios del local (Da Rosa, *op. cit.*).

Ahora bien, trabajos anteriores del área han enfatizado, desde distintas perspectivas, la importancia del rol de los trabajadores del proceso de implementación en la continuidad, la dirección y la configuración de sentido de una política cultural, por ejemplo, los estudios de Winocur (1996), Rabossi (2000) y País Andrade (2011) sobre el Programa Cultural en Barrios de la ciudad de Buenos Aires o en Uruguay, la investigación de Paula Simonetti (2019) sobre como los gestores, de tres casos seleccionados relacionados con políticas públicas en cultura, se representan el vínculo entre cultura y desarrollo social y el trabajo etnográfico de Luisina Castelli (2019) sobre los modos como se negocian los sentidos y las prácticas en determinados centros culturales pertenecientes al programa cultural Centros MEC. Estas investigaciones coinciden en comprender la producción de políticas públicas, como proceso (Grassi, 2004) a partir de la idea de interacción entre actores y de una multiplicidad de instancias de toma de decisión.

Una política pública no es solo la decisión de un actor gubernamental, y las etapas subsiguientes de su producción, “sino también las muchas y varias decisiones de los otros muchos actores participantes en el proceso, que en su interacción han preparado y condicionado la decisión, le han dado forma y lo han llevado a cabo” (Grau, Iníguez Rueda, Subirats, 2010: 74). En esta línea, se propone utilizar “la perspectiva de la traducción” de la teoría del Actor Red para el análisis de las dinámicas que se dan entre la gran diversidad de elementos que participan en los procesos de producción de políticas públicas. Señalan que: “En un proceso de política pública, los diversos actores se disputan la imposición de su visión sobre la realidad, (...) el proceso de traducción implica la atribución de objetivos y la fijación de imposibilidades, en paralelo al desplazamiento de un programa de acción a otro programa de acción” (Grau, Iníguez Rueda, Subirats, *op. cit.*: 67). En suma, proponemos analizar el sentido que los funcionarios públicos, participantes en el proceso de ejecución, atribuyen a este programa de política cultural como una mediación o reelaboración de los significados propuestos por las autoridades que lo concibieron, donde se negocian y se producen nuevos sentidos del mismo.

Para abordar el análisis de este grupo heterogéneo de personas, vamos a dividirlo en dos subgrupos. Por un lado, los asesores del director nacional de cultura, el coordinador del área o división institucional a la que pertenece el programa, el coordinador general del programa y las personas que trabajan apoyando la coordinación, forman el primer subgrupo que funciona como nexo entre el director nacional de cultura y las distintas Usinas. Su trabajo se desarrolla en el edificio de la Dirección Nacional de Cultura, no tienen un contacto directo con las Usinas excepto el que se da entre el coordinador del programa y los técnicos audiovisuales y de sonido. Estos funcionarios trabajan según distintos regímenes de contratación: los asesores del director son funcionarios de confianza del mismo, su trabajo empieza y termina cuando lo

decide el director; el coordinador de la división y el coordinador del programa son funcionarios de carrera de la administración pública, formaban parte de la plantilla de la DNC y fueron asignados al programa Usinas. Las personas que han apoyado la coordinación son funcionarios con contratos a término con formación en gestión cultural, de hecho en el correr del trabajo de campo la persona que apoyaba la coordinación dejó de trabajar en las Usinas y su lugar no fue vuelto a ocupar, dejando la coordinación del programa en manos de una sola persona. Nuestro análisis se centrará en explorar cómo comprenden el programa y su rol en él.

Por otro lado, nos centraremos en las prácticas y representaciones de los técnicos audiovisuales y de sonido. Si bien estos funcionarios son llamados “técnicos” en los documentos oficiales de las Usinas, veremos que la autopercepción de su trabajo, no se corresponde de manera fundamental con la labor analizada en el subgrupo anterior.

Los técnicos trabajan en las Usinas, en contacto directo con los ciudadanos en los procesos de filmación y grabación musical. Su tarea fundamental, según los documentos que definen a las Usinas, es acompañar el proceso de realización audiovisual o de grabación y producción musical teniendo en cuenta que una de las ideas fundamentales del programa es que las personas que se acerquen a las Usinas estén involucradas en todas las etapas de realización audiovisual y de grabación y mezcla de sonido. No se apuntaría exclusivamente a que los ciudadanos se lleven un producto acabado sino más bien a que participen activamente del proceso de elaboración.

Los técnicos audiovisuales tienen formación en realización audiovisual de nivel terciario y los técnicos de sonido se definen como músicos con experiencia más o menos prolongada como productores de sonido. Comenzaron trabajando con contratos artísticos y luego de un tiempo de reivindicaciones pasaron a trabajar bajo la figura de contratos docentes, 30 horas semanales. En las entrevistas realizadas a estos funcionarios, la diferencia que más evocan entre estos regímenes de contratación es el plazo de renovación del contrato, los artísticos debían ser renovados más de una vez durante el año, mientras que los docentes se renuevan a fin del año correspondiente.

Aquí, nos enfocaremos en el análisis de los distintos criterios de selección o jerarquización de las personas y en cómo se conjugan en la elaboración de “distintos programas de acción” (Latour, 1998b), no olvidando el análisis de la puesta en práctica del mencionado componente didáctico.

Para terminar, es necesario hacer algunas consideraciones metodológicas. Forman parte del análisis las Usinas inauguradas en la gestión frente a la DNC de Hugo Achugar<sup>5</sup> (octubre 2008-marzo 2015) principal actor asociado a la concepción del programa. Aquí nos concentramos en la presentación de nuestro trabajo acerca de cuatro Usinas en Montevideo instaladas en barrios considerados de contexto crítico: Casavalle, Cerro, Carrasco, Norte y Bella Italia.

El trabajo de campo se llevó a cabo en el período marzo del 2013- diciembre 2017. En cuanto a los funcionarios que trabajan en la DCN se realizaron cinco entrevistas en profundidad, en uno de los casos se concretaron dos encuentros. Dada la dimensión del programa este

---

<sup>5</sup> En el año 2008 asume como Director Nacional de Cultura, Hugo Achugar, reconocido por una profusa trayectoria académica como docente e investigador fundamentalmente asociada a la literatura y los estudios culturales que incluye ensayos de referencia sobre políticas culturales (Achugar 1991, 1992, 1993).

número de entrevistas abarca prácticamente a todas las personas que trabajaron en la gestión del programa desde la DNC.

En cuanto al grupo de técnicos, realizamos siete entrevistas en profundidad a funcionarios en territorio, cuatro a técnicos de sonido y tres a técnicos audiovisuales (una de las Usinas no posee isla audiovisual). En este caso también las entrevistas abarcan la totalidad de funcionarios en territorio. Se hicieron también observaciones participantes y no participantes en actividades de producción audiovisual en la Usina de Carrasco Norte. Concretamente acompañamos en su trabajo dentro y fuera de la Usina a una de las personas que trabajaba como técnico audiovisual por un período de cuatro meses (mayo-agosto 2013).

### **En la Dirección Nacional de Cultura: praxis y técnica en los funcionarios de “gestión”**

Los funcionarios que trabajan con las Usinas desde la Dirección Nacional de Cultura, sin contacto directo con la cotidianidad de las Usinas, comparten una cierta percepción de su trabajo como “gestión”. La gestión es entendida fundamentalmente a través de aspectos prácticos de la labor asociados a la implementación del programa. En todas las entrevistas realizadas a estos funcionarios, la idea, principio y objetivo final del proyecto, se construye concebida por otros –por ejemplo, a través de la cita a “Él”, “El Director”, “La Dirección”, como el agente que trae una idea ya acabada–, y su puesta en práctica se presenta obedeciendo, y no transformando, esta idea vista como ajena.

En este sentido, conceptualmente emparentado con los enfoques “top down” de la implementación (Subirats, 2008), la definición del trabajo práctico se construye en oposición al trabajo intelectual a través de la dicotomía entre la idea y su ejecución como áreas separadas. En esta lógica, el ámbito de actividad de estos funcionarios está orientado a la selección de medios (estrategias, instrumentos, etc.) necesarios para el mejor cumplimiento de un fin dictado por un ente externo. Tony Bennet (2006) relaciona la separación entre concepción e instrumentalización con la distinción de Habermas entre praxis y técnica. A la praxis le corresponde la reflexión sobre las razones de validez de las normas que dirigen la acción, mientras que la técnica se ocupa de la elección racional de los mejores instrumentos para lograr un fin específico, una vez que las metas de la acción social han sido determinadas (Bennet, *op. cit.*).

Ahora bien, el trabajo de Bruno Latour nos permite reformular las dicotomías (idea/acción, concepción/ejecución, praxis/técnica) con las que, hasta ahora, a partir de las declaraciones de los funcionarios de gestión, hemos abordado la comprensión de su labor, problematizando la pregunta sobre los determinantes y significados de la acción (Latour, 1998a, 1998b, 2008). Según Latour, “(...) es crucial no hacer confluir todas las fuerzas que se apoderan de la acción en algún tipo de agencia - “sociedad”, “cultura”, “estructura”, “campos”, “individuos” o el nombre que se le dé- que sería social. La acción debe seguir siendo una sorpresa, una mediación, un evento” (Latour, 2008:72). Esto implica, en primer lugar, entender la acción como posible productora de significado en sí misma y, en segundo lugar, recuperar la incertidumbre –sobre qué determina la acción y sobre la forma en que actúan los determinantes, pero además sobre su propio recorrido o transcurso– en el abordaje analítico de la misma.

Entender la acción como mediación, en nuestro trabajo, supone que la gestión transforma, traduce, distorsiona y modifica (Latour, *op. cit.*) el significado de los proyectos que, se supone, debería ejecutar. En este punto nos es útil la distinción entre mediador e intermediario. A

diferencia del mediador, el intermediario transporta significado o fuerza sin transformación. Los mediadores, por el contrario, son creadores de sentido que a través de su acción pueden llevar las metas iniciales en múltiples direcciones (*ibidem*). Si bien para Latour los intermediarios son excepcionales, la distinción entre mediación e intermediación abre la posibilidad de comprender la acción bajo una de las dos definiciones.

En los ejemplos que usaremos, relacionados con problemáticas técnicas –que suponen elección de las mejores estrategias o instrumentos para lograr un fin específico una vez que las metas de la acción han sido determinadas– encontraríamos un agente dado que cuenta con el deseo y la voluntad de cumplir con un trabajo, meta o idea preestablecida que por alguna razón ve amenazado el cumplimiento de la misma. En este punto, entra en relación con una serie de estrategias e instrumentos dando lugar a un tercer agente que, siguiendo a Latour, podríamos llamar “acción técnica”. Ahora la pregunta se centra en saber qué meta seguirá este nuevo agente, “la acción técnica”, si persevera en el cumplimiento del objetivo primordial, o si, por el contrario resulta transformadora de la meta inicial.

Por tanto, la “acción técnica” podría comportarse como intermediario en los casos en que se produce un desvío del curso principal de la acción que será retomado ni bien sea posible. Una caja negra se abre, nos dice Latour, para volver a ser de nuevo negra, completamente invisible en la secuencia de acción principal. Tomemos como ejemplo la descripción de su trabajo de unos de los entrevistados de este subgrupo:

...hice mucho planificación de recursos, cómo cuánta gente... proyectar cómo se va a crecer con las Usinas y cuánto se necesitaría (...) entonces cuánta gente necesitás, cuantos instrumentos..., apoyo a las Usinas del Interior en solucionar cosas muy concretas, no sé, me faltan CD..., generamos un encuentro de Usinas que estuvo bueno, que vinieron la gente que trabaja en Usinas de todos lados (Ana, asesora de coordinación).

Las “cajas negras” suelen pasar desapercibidas en el funcionamiento cotidiano, sin embargo frente a una interrupción en el mismo, ya sea una avería, carencia, etc. se abren, dando lugar a una serie de partes, cada una susceptible de ser visualizada como otra caja negra con sus componentes respectivos. Por ejemplo, cuando se produce la falta de cedés, se deben activar los mecanismos de la burocracia en relación a las compras públicas. Esto implica una serie de pasos formalizados que se deben cumplir: hacer la petición de compras, pedir una serie de cotizaciones a distintas empresas que venden cedés, tal como exige el protocolo de compras públicas, decidir entre las ofertas recibidas, marcas, cantidades, tiempo de entrega, costos de traslado, etc. Cada uno de estos momentos de la compra multiplica las interacciones, es decir, las mediaciones de la acción. Ya no vemos un objeto sino un grupo de personas alrededor de un objeto. La acción, “compra de cedés”, que podía ser comprendida mediante unos pocos y bien definidos parámetros, se abre a una multiplicidad de mediaciones, a una suerte de enjambre de relaciones donde cada instancia o punto de paso obligado de la petición original depende de las decisiones concatenadas (y correspondiente producción de sentido o traducción) de otros actores. La rutina diaria de la gestión se construye en la apertura de distintas “cajas negras”.

Esta forma de entender lo técnico tiene la particularidad de pensar la apertura de las cajas negras como un paréntesis de la acción principal, una vez que se resuelve el conflicto y la motivación (en nuestra cita, una vez que se compraron los cedés, se organizó el encuentro o se termina la planificación encargada) se retoma la línea principal de desarrollo de la acción. En esta perspectiva, la “acción técnica” se comporta como intermediario, en la medida que persevera sin cuestionar la meta inicial es reproductora de significados. Ahora bien, Latour nos advierte que la mayoría de las veces es más factible la creación de una meta nueva que no corresponde a ninguna de las metas individuales de los agentes implicados.

Tomemos como caso el mantenimiento de las Usinas enfocándonos en dos puntos subrayados por los entrevistados: la contratación de personal y la reposición y renovación de equipos. Según algunos de los entrevistados, durante mucho tiempo el discurso público de la DNC sobre Usinas sostenía que cada una costaba 50.000 dólares. Esta cifra que no tenía en cuenta los gastos de mantenimiento del edificio ni del equipamiento y la reposición del mismo ni la contratación de personal presentaba al programa como poco costoso para el Estado, en sí mismo y en relación a los beneficios que se le atribuían para las poblaciones que fueran a participar.

A partir del año 2010 comienzan a crecer los pedidos de inauguración de Usinas por parte de diferentes actores políticos y sociales (intendencias municipales, representantes políticos de ciertas organizaciones de la sociedad civil, etcétera). La posibilidad de apertura de nuevas Usinas aviva las tensiones inherentes a la existencia de un presupuesto limitado.

(...) por ejemplo un tema para mí grave era la reposición de los equipos. Nadie había pensado mucho en eso y las cosas se rompen porque se usan o quedan viejas y todo bien con comprar cosas para nuevas Usinas pero... y ahí también entraba un poco en conflicto la voluntad política versus el quehacer diario, eso estaba siempre en cuestión... Por más que el fin último se sabía y, me parece, había una cuestión ideológica que todo el mundo tenía claro, todo el mundo creía en ello, había realmente una cuestión de gente comprometida, con..., después la gestión, la estructura del Ministerio, la burocracia y la cuestión política de priorizamos abrir otra antes de renovar o profundizar en lo que ya hay... y bueno eso era como siempre una lucha, una fricción (Ana, asesora de coordinación)

La cita plantea el conflicto de seguir abriendo Usinas en un contexto de recursos muy limitados. La apertura de “cajas negras” referente a este tema se sucede continuamente provocando que la habilidad para generar resultados con recursos escasos comience a mostrar su propio límite. Pongamos otro ejemplo, en el caso de la renovación de equipos, uno de los funcionarios de gestión propuso y dispuso como alternativa al aumento del presupuesto asignado a las Usinas aplicar al Fondo Nacional de Música (FONAM) para la compra de instrumentos musicales para la Usina de Paysandú.<sup>6</sup> La obtención de los fondos hace vivir al funcionario en cuestión

<sup>6</sup> Si bien este trabajo no incluye las Usinas del Interior del país, el ejemplo es válido en dos sentidos. Por un lado, este grupo de funcionarios de gestión son los mismos para todo el programa. Trabajan con todas las usinas existentes, la identificación de las Usinas con las que se trabaja tienen mayor relevancia para el segundo grupo de funcionarios con el que trataremos porque su labor está afinado en las mismas. Por otro, el ejemplo apunta a recuperar la sensación de frustración repetidamente declarada en los entrevistados frente a la aparición crónica de lo definen como

con orgullo la función técnica, sin embargo esta sensación se opaca frente a la multiplicación de problemas y requerimientos referentes al equipamiento a los que no se les encuentra solución. Una situación similar se plantea en otro de los entrevistados en relación a la contratación de personal: “Las usinas crecían, pero al mismo tiempo no teníamos presupuesto, no teníamos plata para recursos humanos... empezamos a tener mucha tensión porque seguían abriendo Usinas” (Julio, asesor del director nacional de cultura).

La falta de recursos provoca, según este último entrevistado, que se empiece a “dibujar cosas para contratar a la gente” (pedidos de dinero a otras unidades del Estado, figuras de contrato que precarizan la actividad laboral, etcétera). Esta acumulación de situaciones comienza a ser vivida por los entrevistados de este subgrupo, ejemplificados por las citas, como insostenible, no viable a futuro.

La aplicación de estrategias e instrumentos de resolución que tienen como resultado soluciones parciales a un problema que según los entrevistados continúa apareciendo, conlleva la discusión sobre el sentido del objetivo primordial. Volviendo a Latour, “lo técnico” es entendido como una dificultad o un problema, cuya resolución podría no llevarnos de vuelta al camino principal sino que podría reformular la meta inicial (por ejemplo, trabajar para dejar de abrir Usinas, en vez de trabajar para conseguir los recursos para hacerlo). A diferencia del intermedio que veíamos más arriba, en este caso, lo técnico ya no implica un desvío momentáneo, lo que debería haber sido un medio para la consecución de un fin dado, puede convertirse en sí mismo en un fin, al menos durante algún tiempo, y su resolución, en el caso que la haya, podría redefinir el objetivo fijado primariamente.

Esto implica la puesta en escena de distintos procesos de traducción, uno de los sentidos que Latour le da a la mediación y que anticipábamos al plantear la distinción con los intermediarios: desplazamiento, deriva, invención, creación de un lazo que no existía antes y que, hasta cierto punto, modifica los elementos o agentes (Latour, 1998b).

Ahora bien, esta reconfiguración del sentido del programa inherente a la traducción se construye de distintas maneras relacionadas con la percepción que el funcionario tiene de su propia tarea y en relación al servicio de quién define su trabajo. Por ejemplo, en la cita de Ana, se observa la construcción de un “nosotros” que pone a los funcionarios de gestión del lado de la “gente comprometida con el fin último” y, por otro, un “ellos”, compuesto por los que no están para “la gestión de todos los días”, que “están para otra cosa” y que, dado el lugar que ocupan, podrían producir cambios si tuvieran la “voluntad política”, en alusión a los cargos directivos de la DNC. La sucesión de problemáticas técnicas asociadas a la falta de recursos a la que hacíamos referencia hace un momento, provoca cuestionamientos a las metas que estos últimos –las autoridades máximas de la DNC– tienen en relación al programa. La misma entrevistada atribuye a las autoridades una lógica caracterizada por “mucha ansiedad por inaugurar otra Usina y otra Usina...” que “violenta el fin último”. Ahora bien, en el desarrollo de las entrevistas también este fin último se ve problematizado por la aparición de cuestiones técnicas. Ana, nuestra entrevistada, sostiene su propia sensación de frustración por no poder generar herramientas adecuadas para llegar a las poblaciones objetivos. En este sentido, “el fin

---

un mismo problema.



último” necesita de ciertas especificaciones, siguiendo sus declaraciones “un protocolo, algo...” que defina su contenido conceptual y permita su consecución, dado que si bien “estaba claro que las Usinas eran para personas de bajos recursos, no había nada estipulado como criterio de medición de la categoría “bajos recursos”.

El tema del protocolo surge también en una tercera entrevista, “el protocolo pretende la estandarización de ciertos procedimientos con miras a la reducción de la incertidumbre. Se elaboraría mediante un proceso de consulta a las personas que trabajan en territorio, en las Usinas” (José, director de área institucional). Sin embargo, según continúa relatando José, cada intento de comenzar su realización tuvo para él como resultado, más bien el aumento de las dudas, producto de la disparidad de las opiniones de las personas que trabajan en territorio, e incluso, el cuestionamiento a la pertinencia de pensar las Usinas destinadas a ciertas poblaciones, dado precisamente la imposibilidad de consensuar criterios empíricos de selección.

Al respecto, cabe recordar que entre los gestores existen funcionarios públicos de carrera y empleados con contratos temporales en la administración pública –como Ana y José– y funcionarios con cargos de confianza, elegidos por el director, que, en principio, empiezan y terminan su trabajo con su gestión. Los funcionarios con cargos de confianza aportan una perspectiva distinta sobre su trabajo de gestión que definen como “cabeza política” (Julio, asesor del director nacional de cultura). La “cabeza política” designa un deliberado proceso de traducción de sentido entre, por un lado, el director y los funcionarios en territorio con el fin de asegurar el “buen funcionamiento”, y, por otro, el programa y la difusamente definida opinión pública de cara a conformar un discurso “político público”.

En el primer sentido, es interesante ver como las acciones –en tanto ámbito de la técnica, es decir, elección de instrumentos y estrategias para lograr un fin específico– pensadas para asegurar un “buen funcionamiento” redefinen, traducen o desplazan la propia categoría de “buen funcionamiento”. Por ejemplo, observemos la siguiente cita de Julio: “Imaginate Juan Pérez (el coordinador del programa): “muchachos, no pueden grabar esto o aquello”, y la gente: “me falta un micrófono, te pedí no sé qué hace años, cobro 11 mil pesos...”; y bueno ¿sabes qué? Al final seleccioná al que quieras... (Julio, asesor del director nacional de cultura)”. En el discurso de este entrevistado pudimos observar que los problemas de falta de material, monto del sueldo o calidad de los contratos tienen una dinámica de aparición en donde nunca claudican — “siempre falta o se rompe algo” (Julio, asesor del director nacional de cultura), “siempre se trabaja con recursos menores a los necesarios” (Julio, asesor del director nacional de cultura) que reconfigura lo que se busca con buen funcionamiento, ya no se trata del cumplimiento de ciertos objetivos, por ejemplo, jerarquizar la participación según criterios socioeconómicos (como vimos sin ninguna definición formal de los mismos), sino de asegurar que las Usinas sigan abriendo, sigan filmando y grabando independientemente de cuáles sean las características de las personas que participan.

En un segundo sentido, la “cabeza política” se refiere a la conformación propiamente de un discurso político público de las Usinas. Aquí la técnica se pone a trabajar para otros fines, relacionados con evitar cuestionamientos a la gestión del director a través de dos grupos de estrategias: retóricas discursivas y de control de daños. Como ejemplo del primer grupo de estrategias, Julio cita una de las descripciones de los objetivos de las Usinas: “(...) el criterio era,

no escrito, ¿no?, tienen que ser gente pobre, no hagan grabar a la clase media en las Usinas. (...) obviamente el discurso político público no era ese, entonces lo formulábamos así: la prioridad para nosotros son esos grupos pero no quiere decir que no podamos trabajar con otros” (Julio, asesor del director nacional de cultura).

El discurso político público que se presenta como resultado, pretende reconciliar las tensiones del debate a través de estrategias de retórica discursiva que abolen el universo de las prácticas. En este sentido, la definición de grupos “prioritarios” busca presentar una síntesis a-problemática de un universo heterogéneo de disputas sobre el significado, que el entrevistado, imagina, puede evitar dos tipos de cuestionamientos, los asociados a la focalización y a la universalización.

El segundo grupo de estrategias se incluye cálculos y prácticas que procuran reducir los riesgos asociados a ciertos fallos en el funcionamiento. Por ejemplo, el mismo entrevistado nos cuenta que en un *impass* en el funcionamiento de una de las Usinas debido al deterioro total de su infraestructura, por razones en las que dado el espacio disponible no podemos profundizar, y frente a la posibilidad de que algunos medios de prensa lo notaran y utilizaran para criticar la labor del director, recurrió a la contratación de un tallerista, sin reconstruir las instalaciones de la Usina, argumentando en los siguientes términos: “Yo lo que dije fue, bien político, llevamos a este tipo, decimos que estamos abriendo la Usina el año que viene, tiramos para adelante y por lo menos vamos encaminando a un grupo para cuando la Usina esté pronta para filmar, pensando que íbamos a tener plata el año que viene para poder poner la Usina (Julio, asesor del director nacional de cultura)”.

La gestión, técnica o búsqueda de medios asociados a la cabeza política traduce nuevamente la categoría de “buen funcionamiento”, ya no se trata de jerarquizar la participación o de interferir lo menos posible para procurar asegurarla sino de eludir las críticas y favorecer el buen juicio de la opinión pública hacia la gestión del director. Pero, igualmente importante es insistir en como las problemáticas técnicas –imposibilidad de definir públicamente el criterio de jerarquización o, dada la falta de recursos, contratar un tallerista sin reconstruir la Usina– transforman con su acción la dirección del programa contribuyendo, por ejemplo, a desarmar el criterio de jerarquización socioeconómico o poniendo en funcionamiento una “Usina” con tallerista pero sin Usinas propiamente (sin estudio de grabación musical y sin isla de edición de video).

### **En las Usinas: criterios de selección y programas de acción de los “usineros”**

En primer lugar, nos gustaría comenzar por subrayar que este segundo grupo de funcionarios, autodefinidos como “usineros”, son llamados técnicos en la jerga institucional de las Usinas. La diferencia terminológica encierra una verdadera disputa entre estos funcionarios y algunos de los documentos oficiales que describen el programa por la definición de la propia naturaleza del trabajo de los “usineros”. Por motivos de espacio no nos explayaremos en este punto, es suficiente con indicar que algunos lineamientos relacionados con la concepción del programa recurren a las premisas de un paradigma de democracia cultural (Duarte, *op. cit.*), que en particular procuran evitar en los encuentros entre funcionarios y participantes la imposición de un capital cultural sobre otro (Simonetti, *op. cit.*). En este contexto el técnico de sonido y el técnico audiovisual deberían facilitar los medios para que “los propios sujetos produzcan

el arte y la cultura necesarios para resolver sus problemas y afirmar o renovar su identidad” (García Canclini, 1987). En palabras de Achugar, principal ideólogo del programa, “las políticas públicas pasarían a ser, en el mejor de los mundos posibles, la expresión formalizada por parte de un agente neutro, el Estado, de lo propuesto por otro agente, la propia comunidad” (Achugar, 2003). Como veremos la manera en que los “usineros” definen su rol y sus propias prácticas, en algunos casos, problematizan la neutralidad de su función, reivindicando un rol creativo, transformador del producto final.

En segundo lugar, a diferencia de los gestores, el trabajo de estos funcionarios se desarrolla en el ámbito físico de las Usinas, en trato directo con los ciudadanos, lejos de los órganos de gestión y con la particularidad de disfrutar de un alto grado de autonomía en muchas de las decisiones claves que hacen a su labor y a los objetivos del programa.

Estas características permiten acercarse a este grupo mediante el concepto de “burocracia en el nivel de la calle” formulado por Michael Lipsky (1980). Recordemos brevemente que, para Lipsky, la “burocracia en el nivel de la calle” está compuesta por los servidores públicos, entre los que cita a policías y profesores, que actúan directamente con los ciudadanos en el curso de su trabajo, y conceden acceso a los programas del gobierno, es decir, determinan si los ciudadanos son adecuados para recibir beneficios o sanciones del mismo. Su rol clave como hacedores de políticas públicas está asociado a dos facetas interrelacionadas propias de su posición: relativa autonomía de las autoridades institucionales de gestión y grado relativamente alto de discrecionalidad en sus decisiones.

En esta dirección, podríamos hablar de dos dimensiones concernientes al análisis de la autonomía del trabajo de los “usineros”. Por un lado, tendríamos la autonomía en relación a las autoridades institucionales y de gestión del programa. En este primer sentido, los “usineros” formarían un colectivo que frente al impacto de ciertas condiciones de trabajo en común desarrollarían ciertas respuestas más o menos homogéneas<sup>7</sup>. En un segundo sentido, la autonomía constituye una dimensión de análisis que diferencia el funcionamiento singular de cada Usina. En este apartado, desarrollaremos esta segunda dimensión. Particularmente, nos interesa abordar las formas concretas de la discrecionalidad a través del análisis de la variedad de criterios de definición de la participación que se maneja en cada Usina y la consecuente variedad en la definición de las poblaciones a priorizar. El establecimiento de un criterio viene acompañado de la explicación acerca de lo que se entiende como fines de la Usina y de la forma de alcanzarlos. Esto que podríamos llamar programa de acción (Latour, 1998b) —¿quiénes?, ¿cómo? y ¿para qué? — también difiere considerablemente de una Usina a la otra.

Comenzaremos trabajando a partir de los programas de acción de los técnicos de sonido.

Yo me manejo con no decirle a nadie que no, yo como músico fui a grabar a las Usinas y de repente sé que dada la demanda que haya se puede decir que esto no se corresponde con el objetivo de la Usina pero yo creo (...) el objetivo de la Usina también va un poco

<sup>7</sup> La autonomía de este grupo de funcionarios es uno de los aspectos fundamentales que exploramos en nuestro trabajo de campo y desarrollamos en la tesis de doctorado mencionada. Dada la extensión requerida del artículo hemos tenido que optar por desarrollar una, de las dos dimensiones señaladas para el análisis.

cambiando (...). Yo no soy quién para decir vos decir vos podés y vos no (...) se va acoplando y nunca digo que no. Lo que si se pone una prioridad en el uso... de repente en 4 o 5 horas tratar de sacar algo, tres temas, un tema pero que ya te vayas con algo finalizado. Hay grupos que van más de dos veces, siempre y cuando haya lugar...pero viene funcionando bien (Carlos, técnico de sonido)

En este primer ejemplo, no hay un criterio de selección de la participación pero sí una población objetivo: los músicos. Los músicos, para el entrevistado, no tienen marca sociocultural, ni geográfica ni de géneros musicales. Son músicos todas aquellas personas que llegan a la Usina con ganas de grabar. Ante la falta de un criterio de selección de la participación la responsabilidad ética, por decirlo de alguna manera, se define según dos dimensiones: la primera es no adjudicarse el derecho a definir (“no soy quién para decir...”). Esta no es una postura neutral, a través del rechazo a seleccionar o a priorizar a las personas que pretenden participar se problematiza “la justicia” de la definición. Uno de sus resultados es asumir y promover un cambio en los objetivos de las Usinas. Es necesario agregar que el “objetivo de la Usina” hace referencia a la jerarquización de la participación según criterios socioeconómicos, como vimos en la discusión del apartado anterior, aunque explícitamente enunciados, no están formalmente definidos ni por autoridades ni por el equipo de gestión. A la vez, como segunda dimensión, se reconoce la responsabilidad pública en el uso de las instalaciones. Según Carlos, tanto el técnico como la persona que se acerca debe aprovechar el tiempo y concretar algún producto, además señala una potencial dificultad en los casos de las personas que van más de una vez. En suma, se promueve un uso “responsable” de las instalaciones a fin de alcanzar un mayor número de propuestas (de toda procedencia socioeconómica).

En este contexto, según el mismo entrevistado, su trabajo consistiría en mejorar el sonido del producto interviniendo lo menos posible en los contenidos, con el fin de proporcionar un registro “para tener un demo para presentarlo pero también para existir, para (...) mostrarle a alguien lo que hacen” (Carlos, técnico de sonido). En este caso el trabajo del técnico no está entendido como la selección de los mejores medios para lograr un fin dado, aquí la técnica no solo asume sino que busca deliberadamente transformar el producto y es esta transformación del producto, en la dirección y con las características que el técnico de sonido considera más adecuadas, la que constituye la concreción del fin.

Ahora bien, dentro de aquellas Usinas que admiten y practican criterios socioeconómicos de jerarquización de las propuestas, por un lado se reconoce la subjetividad del técnico en la definición, “no sé cómo pero lo sabés” (Pedro, técnico de sonido), nos responde otro de los entrevistados, cuando le preguntamos qué criterios utiliza para seleccionar a las personas de bajos recursos

El siguiente relato es muy interesante por cómo construye el mismo técnico un caso para ejemplificar su ética de trabajo:

(...) una vez sola le dije que no a alguien que fue a una banda de música de tropical pero no una banda tipo cooperativa o de amigos que se junta a tocar, era un dueño que llevaba la orquesta y que le pagaba a los músicos y era una empresa. Las bandas

de música tropical en su mayoría son empresas donde hay un dueño que tiene su camioneta que los lleva a los chiquilines a tocar a todos lados y les paga un sueldo a los chiquilines o por baile, entonces no me pareció que fuera ético que yo al dueño de la orquesta (...) yo los conocía, los locos hacían guita o sea el dueño, ¿no? Después los demás cobraban el sueldo de músico o por ir a tocar a un baile...entonces ta, me pareció raro...es un empresario, no es un artista que está produciendo arte. Si vos me decía un grupo de cumbia de unos pibes amigos o no amigos, se juntaron para hacerlo y también es un negocio pero están generando arte, el loco ni siquiera es músico, ¿me entendés? (Pedro, técnico de sonido)

Según la visión del entrevistado, el empresario no es músico, no participa en la expresión creativa, sino que se dedica a comercializarla. Su móvil es el lucro. Hace bastante dinero con esto, por lo que no necesita subsidios públicos, y además es el dueño de la banda, es decir, las personas que trabajan para él, que tocan, cantan y escriben las canciones, presumiblemente van a cobrar lo mismo sin importar dónde se grabe, porque su salario es fijo o está en función de “los bailes que hagan”. Por tanto, grabar gratis, financiado por el Estado, perjudica a los estudios privados —les resta potenciales ingresos— y beneficia solo al empresario, en la medida que el ahorro en el estudio se traduce en una mayor ganancia que disfruta exclusivamente él.

Por otro, el trabajo con instituciones, oenegés, escuelas, liceos, centros culturales, talleres de música o de teatro, le permite al funcionario comprometido con la asunción de criterios socioeconómicos saltarse algunos de los cuestionamientos implicados en la selección de las personas, en la medida que es la institución en cuestión quien ya ha filtrado “socioeconómicamente” la participación.

Según nuestro siguiente entrevistado, Juan, el trabajo con docentes tiene su propia mecánica, el punto central no es la “calidad” más o menos profesional de la música que producen, sino entender y respetar el proceso que ha atravesado ese grupo de alumnos para sonar de determinada manera. En este sentido, nos dice el mismo entrevistado, el compromiso del técnico no es desde su rol de profesional, no son experiencias que lo desafían en su papel de productor de sonido, es desde “lo humano”, tratando de contribuir a lo que está, sin importar las características del producto e inclusive ofreciendo “distintas modalidades de grabación”, “algunas más cuidadas en el sonido sí está bastante bien y otra que es una experiencia de registro (...) (Juan, técnico de sonido)”.

Asimismo, el trabajo con docentes conlleva prácticas de participación que cuestionan los criterios socioeconómicos de jerarquización:

(...) de clase media alta he grabado también, he grabado gente de Pocitos...que ta...muchas veces el vínculo cuando pasan esas cosas es que esa persona que es músico también fue docente de un obra social y que al haber hecho el vínculo con el docente y me dice, ah yo tengo unas músicas y yo ya veo todo el trabajo que hace, que es un trabajador social, que trabajamos bien con los chiquilines y después la persona me pide el estudio para trabajar sobre su música, puede ser un disco, una maqueta y yo le doy una mano en lo que puedo atendiendo también que tengo que priorizar otras cosas (Juan, técnico de sonido).

Estas prácticas, junto con otras que nos no da el espacio de incluir, se construyen como excepciones a la rutina de la participación. No se presentan cuestionando directamente la validez o pertinencia del criterio socioeconómico sino construyendo la singularidad del caso, por ejemplo, argumentando que los participantes son de clase media alta pero hacen trabajo social.

En la perspectiva de Juan, si bien el criterio socioeconómico tiene vigencia parece no resultar suficiente para discriminar propuestas, ya que coexiste con la postulación de otro criterio de exclusión que apunta al contenido de los proyectos: no se grabarían propuestas con fines comerciales (publicidades, por ejemplo), con contenidos políticos o religiosos.

(...) a veces te encontrás con sorpresas donde vos decía ta ¿qué hago con esto?, ¿sigo grabando o no sigo grabando? (...) termina la grabación y que se la lleve y bueno esta persona no vuelve a acceder a este tipo de prestación porque no tiene sentido que se utilice para eso. Me ha pasado por los contenidos...de letras que denigran a otros sectores de la población (Juan, técnico de sonido)

La consigna de las autoridades institucionales citada por varios funcionarios, “menos pedofilia se graba todo”, para explicar el criterio de discriminación de los contenidos, que como veíamos al comienzo de este apartado, pretendía la neutralidad de los técnicos, no toma en cuenta ni la subjetividad de los “usineros” ni las complejidades que empíricamente supone.

En suma, el sistema de inclusión-exclusión de contenidos en la práctica transita por el tamiz de la sensibilidad de los técnicos en territorio. Algunos, según su criterio, pueden admitir expresiones denigrantes hacia los policías o apología a las drogas o celebración de la religión, o algún matiz que pueda acercar los contenidos a estas clasificaciones, mientras que otros pueden admitir configuraciones distintas de valores y “antivalores”. En este sentido, la grabación musical permite un margen mayor que la audiovisual en la medida que sus productos tiene menos visibilidad.<sup>8</sup>

Como decíamos al comienzo, el ámbito audiovisual de las Usinas pone en acción un componente didáctico que lo diferencia el ámbito musical.

Además, en la definición de los criterios de participación, los técnicos audiovisuales consideran el barrio como un elemento central, que no tiene la misma fuerza para los técnicos de sonido.

Mi radio de acción son jóvenes y adolescentes del municipio E, dentro del municipio E. El programa está pensado para la gente que no tiene posibilidades económicas. No somos estrictos, a todos los proyectos que llegan intentamos darles una mano de una u otra forma pero nuestra población objetivo son jóvenes y adolescentes de la zona. (Marcos, técnico audiovisual).

Los trabajadores de la Usina sabíamos que la idea era la gente del barrio o de barrios limitantes donde se pudiera dar una mano a gente no lo tuviera a su alcance. De todas formas es abierto. No es una confrontación. (Mateo, técnico audiovisual)

---

<sup>8</sup> No hay canales de circulación claros por donde se difunda la producción musical, es decir, cada persona se lleva su demo y esa grabación no necesariamente se difunde por las Usinas. La producción audiovisual por el contrario se cuelga con mayor sistematicidad en un canal oficial que Usinas tiene en YOUTUBE.

Si bien en una primera lectura de ambas citas pareciera haber dos criterios de selección que podrían contradecirse o entrar en conflicto entre sí, un análisis más extenso de las entrevistas muestra que el barrio se utiliza como sinónimo de las poblaciones vulneradas a las que está dirigida la Usina. Si la persona es del barrio no se plantean los cuestionamientos asociados a su origen socioeconómico. El barrio, o más concretamente una zona geográfica ampliada como es el municipio, es el principio fundamental de inclusión/exclusión a la Usina sin importar si la persona en cuestión parece tener o no los medios para acceder por otros circuitos a la producción de un audiovisual.

A su vez, en la primera cita, Marcos agrega la discriminación por edad de las personas que realizan las propuestas, jóvenes y adolescentes. El componente etario es importante en la configuración de fines de la usina donde trabaja Marcos, en la medida que procura “trabajar valores (...) aprender a trabajar en equipo, aprender que el audiovisual es un medio para decir cosas”. En este contexto, el proceso es fundamental, el mismo entrevistado sintetiza “el objetivo del producto es el proceso”, es decir, en su perspectiva de trabajo un buen proceso no se juzga según la calidad estética de su producto sino que se caracteriza por su continuidad, es decir, que comience y termine con un número relativamente estable de personas, que se hayan discutido los temas y distribuido las tareas y que culmine con un producto concreto.

A diferencia de la grabación musical donde la grabación del demo se concreta en uno o dos encuentros con el funcionario en la Usina, el proceso en el audiovisual es bastante más largo, requiere varias reuniones antes de comenzar a filmar para conversar sobre las ideas, se confecciona un guión que después se transforma en imágenes, se presentan nociones básicas sobre primeros planos, planos generales, etc., se hace un “tallercito audiovisual de roles” como ensayo y para ver en qué roles se van interesando los participantes y, dependiendo de las necesidades específicas del proyecto, se puede hacer algún tipo más de “tallerización”<sup>9</sup>. Luego se filma y si hay interés se edita entre participantes y funcionarios. La idea central es que “ellos terminen tomando las decisiones, yo lo que hago es asesorar, sugerir y acompañar. Te enseño a usar una cámara pero no la voy a usar yo...” (Marcos, técnico audiovisual).

Según Marcos, se intenta que el componente didáctico se mantenga en los dos perfiles de “usuarios” que se identifican en las Usinas: “(...) un perfil artístico, de los usuarios que se acercan individualmente, que tiene algunas inquietudes a partir de... sus canciones, (...) el tema se graba y después empezamos a pensar en las imágenes (...)”, y los educadores que “vienen a trabajar cosas específicas, que entran dentro de sus programas de trabajo con las organizaciones. Ahora estamos en un video por ejemplo de los quince años de Casa Luna, un centro para madres y padres adolescentes y bueno (...) son las mismas madres que están haciendo el video” (Marcos, técnico audiovisual).

El proceso didáctico, que es insignia de la parte audiovisual de las Usinas, enfrenta a algunos de estos funcionarios con distintos cuestionamientos y autocuestionamientos. Por ejemplo, otro de los entrevistados nos relata que junto con las satisfacciones que conllevan las interacciones personales prolongadas que este tipo de trabajo requiere, coexiste una suerte

<sup>9</sup> Por ejemplo, algunos funcionarios han hecho talleres puntuales sobre cine documental y sobre escritura de guiones de ficción.

de auto-cuestionamiento acerca del alcance de los conocimientos que se buscan, ya que no se puede pretender que “personas sin formación específica previa aprendan a operar equipos y programas que a ellos les ha llevado años, e incluso carreras universitarias, aprender” (Juana, técnica audiovisual). A su vez, se pueden encontrar con el desinterés de las personas en esta parte más pedagógica de la realización audiovisual o con pedidos que muchas veces ignoran este componente. Por ejemplo, organismos del Estado que piden cortos institucionales informativos, de celebración, etc.

En nuestras visitas pudimos presenciar la experiencia de dos educadoras de un centro CAIF<sup>10</sup> que propusieron la idea de realizar un corto de aniversario a través de entrevistas a antiguos alumnos, ahora adultos. Para ello, habían confeccionado una suerte de guión destacando los puntos sobre los que les gustaría que giraran los testimonios. Se acordó que en la primera visita al CAIF donde se iba a filmar el corto estuvieran citados algunos de los entrevistados para comenzar la grabación (tenían pocos días para presentar el audiovisual porque el aniversario era en poco más de una semana). La primera reacción de las educadoras frente a la voluntad del técnico en hacerlas participar del proceso de filmación fue de sorpresa y timidez. Solo una de ellas pudo y quiso involucrarse, inclusive estuvo presente en la posproducción. Por su parte, las personas que daban testimonio eran ajenas a los principios de la Usina, se las citaba a una hora determinada, –en general tenían poco tiempo porque debían volver a sus quehaceres–, y se les consultaba sobre ciertos puntos ya establecidos. Ahora bien, nos preguntamos ¿de quién es el punto de vista con el cual está realizado este corto? A pesar de las distintas mediaciones de significado, mayormente corresponde a la educadora más activa. ¿En qué medida esto constituye un proceso que “trabaja valores” de un grupo dado o que aporte a construir y visibilizar en sentido amplio o en sentido artístico las expresiones culturales de grupos excluidos?

Por último, no todas las Usinas definen de la misma manera el componente didáctico. Hay Usinas donde el énfasis del mismo está puesto en la formación profesional de “artistas fotográficos, camarógrafos, sonidistas o musicales”. En estos casos la idea de la Usina es darles un impulso, “anímate y salí”, y “después va a depender de vos” (Mateo, técnico audiovisual).

## Conclusiones

El análisis de las prácticas y representaciones de los funcionarios públicos ha puesto de manifiesto su papel de mediadores, en tanto creadores de significados, desde sus espacios de trabajo. en el sentido de Latour. En los funcionarios de gestión, hemos analizado ejemplos que reformulan la noción de gestión que asociamos al ámbito de lo técnico, en tanto, elección racional de los mejores instrumentos para lograr un fin específico, una vez que las metas de la acción han sido determinadas. La relación manifiesta en el análisis entre la continua búsqueda de recursos y la reflexión acerca de abrir nuevas Usinas o destinarlos a mejorar las existentes; las consideraciones en torno al fracaso del “protocolo” y su correlato en los cuestionamientos a la

---

10 El Plan CAIF desde 1988, constituye una política pública de atención a la primera infancia (0 a 3 años), priorizando el acceso de aquellos que provienen de familias en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. Semanalmente el Programa de Experiencias Oportunas dirigido a niños de 0 y 1 año, promueve el desarrollo integral y el fortalecimiento del vínculo con los adultos referentes. Para los niños de 2 y 3 años, se realiza una propuesta pedagógica basada en las orientaciones definidas en el diseño básico curricular del MEC y el CEIP-ANEP.



validez del criterio socioeconómico; y las estrategias asociadas a la “cabeza política” y los cambios que introducen o ayudan a consolidar en las metas del programa, son ejemplos de cómo el trabajo de gestión resulta transformador de los fines.

En el grupo de los técnicos de sonido y audiovisual, en el ámbito de las prácticas en territorio, encontramos un alto grado de discrecionalidad en la selección y jerarquización de la participación y una variedad de construcciones de sentido de los “usineros” que redefinen los criterios de participación establecidos en la concepción, a la vez que, problematizan sus premisas a través de la reflexión sobre sus propias prácticas.

En este sentido, concluimos con Grau et al (2010) que el destino de una política pública está en manos de otros muchos, la orden obedecida nunca es la misma que la orden inicial porque no está “transmitida”, sino “traducida”. “Tenemos que entender que una política pública, como cualquier otra acción es aquello obtenido junto con otros” (Grau, Iñiguez-Rueda y Subirats, *op. cit.*: 14). El resultado de este tipo de traducción, agregamos nosotros, es la construcción de un espacio heterogéneo, no sintético, dialógico, del que no seremos capaces de entender ninguna de sus finalidades supuestas o materializadas si no incorporamos un último punto en el que estamos trabajando: el análisis de las trayectorias de los ciudadanos y sus experiencias de participación.

## Bibliografía

- Achugar, Hugo (Coord.) (1991). *Cultura MERCOSUR: políticas e industrias culturales*. Montevideo, FESUR.
- (1992). *La balsa de la medusa*. Montevideo, Trilce.
- Achugar, Hugo (2003). “Derechos culturales: ¿una nueva frontera de las políticas públicas para la cultura?”, *Pensar Iberoamérica. Revista de cultura*, N° 4, documento electrónico: <https://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/rico4ao4.htm>, 17 de octubre
- Achugar, Hugo, Caetano, Gerardo (Coord.) (1993). *Mundo, región, aldea: identidades, políticas culturales e integración regional*. Montevideo, FESUR.
- Bennet, Tony (2006). “Intellectuals, Culture, Policy: The Technical, the Practical, and the Critical”, *Cultural Analysis*, V. 5, pp. 81-106. The University of California.
- Cabrera, Hernán (2018). “¿Qué lugar ocupa la cultura en el Presupuesto Nacional? Un breve análisis descriptivo de la evolución de la asignación presupuestal en cultura 1999-2018”, *Cuadernos del Claeh*, Vol. 37, N°. 107, pp. 131-158.
- Carámbula, Gonzalo (2011). “La institucionalidad cultural publica como problema”, en: *Regionalización cultural del Uruguay*. Montevideo, MEC
- Castelli, Luisina (2019): “Reconfiguraciones de la política, la cultura y el territorio a través de una política pública para la cultura”. *Religación. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, Vol. 4, N° 16, pp. 169-177.
- Da Rosa, E. (2018). “Más allá del demo y el ensayo: estudio del alcance del programa Usinas Culturales”. *Cuadernos del Claeh*, Vol. 37, N°. 107, pp. 285-299,
- Duarte, Deborah (2018). “Pensando la participación en las Usinas Culturales desde sus destinatarios”. *Encuentros latinoamericanos*, Vol. 2, N°. 1, pp. 3-17.

- García, Canclini, Néstor (1987). "Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano", en García: *Políticas culturales en América Latina*, Mexico D.F., Grijalbo.
- Grassi, E. (2004). "Problemas de la teoría, problemas de la política, necesidades sociales y estrategias de política social". *Revista Lavboratorio. Estudios sobre Cambio Estructural y Desigualdad Social*, Año 6, N° 16.
- Grau, M.; Íñiguez-Rueda, L. y Subirats, J. (2010). "La perspectiva sociotécnica en el análisis de políticas públicas". *Psicología Política*, N° 41, pp. 61-80, documento electrónico: [//www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N41-4.pdf](http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N41-4.pdf), 31 de julio.
- Klein, R. (2015). "Políticas culturales y descentralización territorial en Uruguay". *Políticas Culturais em Revista*, Salvador, Vol. 1, N° 8, pp. 76-90.
- Latour, Bruno (1998a). "La tecnología es la sociedad hecha para que dure", *Sociología asimétrica*, Barcelona. Gedisa.
- (1998b). "De la mediación técnica: filosofía, sociología y genealogía", *Sociología asimétrica*, Barcelona, Gedisa.
- (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires, Manantial.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy Dilemmas of the Individual in Public Services*. Nueva York, Russell Sage Foundation.
- País Andrade, Marcela Alejandra (2011). *Cultura, Juventud, Identidad: una mirada socioantropológica del Programa Cultural en Barrios*. Buenos Aires, Estudios Sociológicos Editora.
- Rabossi, Fernando (2011). "Límites difusos: animación cultural, trabajo y voluntarismo". *Cuadernos de Antropología Social*. N° 11. Instituto de Ciencias Antropológicas - Filo:UBA
- Simonetti, Paula (2019). "Políticas socioculturales en Uruguay la cultura como medio como fin, como derecho ¿Qué piensan los gestores?". *Políticas Culturais em Revista*, Salvador, Vol. 12, N° 1, pp. 284-306,
- Subirats, Joan, Knoepfel, Peter, Larrue, Corinne, Varone, Frédéric (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Madrid, Ariel.
- Torres de María Inés (2009). "Cultura, diseño institucional y prácticas democratizantes: algunas reflexiones", en: *Institucionalidad cultural*. Montevideo, MEC/DNC
- Winocur, Rosalía (1996). *De las políticas a los barrios: programas culturales y participación popular*. Buenos Aires, Ed. Miño y Dávila.