

2011

**“ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO:
Estudio sobre la sustentabilidad y autogestión de los grupos escénicos, su relación con las
instituciones de Educación Superior artística y la función pública de la cultura y el arte”.**



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho

“ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO:

**Estudio sobre la sustentabilidad y autogestión de los
grupos escénicos, su relación con las instituciones de
Educación Superior artística y la función pública de la
cultura y el arte”.**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
maestro en Administración Pública Estatal y Municipal

Fabiola García Rangel



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho
Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal

TESIS
"ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO:
Estudio sobre la sustentabilidad y autogestión de los grupos escénicos, su relación con las
instituciones de Educación Superior artística y la función pública de la cultura y el arte".

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de maestro en Administración Pública Estatal y Municipal

Presenta:
Fabiola García Rangel

Dirigido por:
Dr. Gerardo Porfirio Hernández Aguilar

SINODALES

Dr. Gerardo P. Hernández Aguilar
Presidente

Mtro. Raúl Ruíz Canizales
Secretario

Mtro. Antonio Morales Aviña
Vocal

Mtro. Ángel Santiago Santiago
Suplente

Mtra. Pamela Jiménez Draguicevic
Suplente

Dr. César García Ramírez
Director de la Facultad

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

“Entre lo público y lo privado” Analiza la problemática de sustentabilidad que enfrenta el artista escénico y las posibles aportaciones de la aplicación de herramientas administrativas, así como su correlación con las políticas públicas culturales en el presupuesto destinado, promoción, difusión y vinculación de la producción escénica con la sociedad y el perfil profesional que ofrecen las instituciones de educación superior artística.

(Palabras clave: artes escénicas, gestión, políticas culturales, educación artística)

ABSTRACT

“Going public or private” analyzes the problematic of sustainability that the scenic artist faces and the possible contributions of the application of administrative tools, as well as its correlation with cultural public policies in the destined budget, promotion, diffusion and entailment between scenic production with society and the professional profile that the institutions of artistic superior education offers.

(Keywords: cultural policies, scenic art, education)

A mi pequeño Iván

AGRADEZCO

A la Universidad Autónoma de Querétaro, por el acceso a una educación superior de calidad.

A mis profesores por su esfuerzo y compromiso con la educación pública, especialmente a **Gerardo Hernández** por la confianza y libertad que ofrece a sus alumnos para una verdadera construcción del conocimiento.

A mis padres por su apoyo incondicional en mi toma de decisiones.

A mi esposo por sus pacientes oídos, sus colaboradoras manos, sus amorosos ojos, su indispensable hombro, sus sabias palabras y por su entrega a cuerpo entero en todo lo que hago.

A mi hijo por su inspiradora presencia en mi vida.

INDICE

Resumen	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Introducción	1
Capítulo I	12
<i>Arte, cultura y sociedad</i>	
Capítulo II	19
<i>Lo público y lo privado</i>	
Capítulo III	31
<i>La cultura en el contexto global</i>	
Capítulo IV	42
<i>Administración y artes escénicas</i>	
Capítulo V	65
<i>Cultura y educación</i>	
Capítulo VI	84
<i>Administración Pública Cultural</i>	
Metodología aplicada	107
Conclusiones	111
Fuentes de consulta	114
<i>(bibliografía)</i>	

INTRODUCCIÓN

“La teoría social esta relacionada con las alternativas históricas que amenazan a la sociedad establecida con fuerzas y tendencias subversivas. Los valores ligados a las alternativas se convierten en hechos al ser trasladados a la realidad mediante la práctica histórica. Los conceptos teóricos culminan en el cambio social”

Herbert Marcuse.

El presente trabajo analiza la problemática de sustentabilidad que enfrenta el artista escénico y las posibles aportaciones de la aplicación de herramientas administrativas, así como su correlación con las políticas públicas culturales las cuales delimitan significativamente el contexto del desarrollo artístico (presupuesto, promoción, difusión y vinculación), y el papel de las instituciones de educación superior artística, quienes proponen perfiles del futuro profesional del arte.

Tradicionalmente, el artista escénico, se ve emplazado ante los necesarios procesos administrativos de forma intuitiva. Resolviendo las problemáticas de forma inmediata —saliendo al paso— y enfrentando grandes dificultades en los proyectos a largo y mediano plazo. Quienes logra-+
n emprender una empresa artística (sus propios teatros; compañías exitosas de producción teatral y musical), son aquellos quienes han implementado los procesos administrativos básicos, la visión empresarial y las indudablemente efectivas herramientas de la tecnología. Todo ello a un nivel elemental, no digamos de procesos gerenciales, alta dirección, manejo de sistemas y

calidad total. Sin embargo, recordando que vivimos en una sociedad cada vez más pasiva, que valúa los productos que adquiere en términos del esfuerzo mental y físico que requiere su consumo; el artista escénico se enfrenta a un mercado complicado donde su producción artística —que requiere un público crítico, analítico, activo— no encuentra lugar, a menos que, se transforme en algo estimulante sólo en términos inmediatos, apta para un público pasivo (género espectáculo comercial). Por lo que debe, si quiere conservar su carácter artístico, mantener una relación inexorable con el Estado. Para ello, ha de elaborar proyectos de coproducción y apoyos institucionales de desarrollo productivo. Pero tales instituciones culturales del Estado promueven la producción artística apelando al conocimiento administrativo del artista, es decir, en un sentido de apoyo económico y —en ocasiones— de organización. Olvidando la planeación, dirección, control, manejo de recursos, etc. Por lo que las instituciones culturales asumen su rol de cooperadoras y olvidan el de asesoras de la producción artística. Ante tal panorama, es entonces que el artista se encuentra en un ambiente demandante de conocimientos administrativos, pero no ofertante del mismo.

Las instituciones gubernamentales en materia de Arte y Cultura, promueven la producción escénica (Selección de materiales, manejo de recursos, Administración, Finanzas y visión empresarial); así como la concreción de proyectos (Becas, apoyos institucionales, coproducciones, gestión administrativa, investigación). Dando por hecho que el artista escénico

cuenta con una formación integral constituida por el desarrollo disciplinario y el conocimiento de procesos administrativos —paralelamente—. Podemos citar las becas y apoyos nacionales del FONCA, INBA, CONACULTA, INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA SUPERIOR, y algunos apoyos de la SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. Mientras que las instituciones de formación disciplinaria, no contemplan estudios específicos de integración administrativa-escénica; ya que los planes de estudios de las más reconocidas escuelas superiores en el ámbito artístico, tienden al perfeccionamiento, entrenamiento, experimentación, creación y ejercicio disciplinario. Por dar un ejemplo: el Centro Nacional de las Artes, cuenta en sus planes académicos, tanto de danza, música y teatro; con materias únicamente de especialización disciplinaria (ejecución, historia, técnicas de entrenamiento, formación).

No obstante, exista la licenciatura en *Gestión Cultural* que ofrece la UDG, el currículo presenta una materia de *Producción Escénica y Montaje*, con duración de seis meses; de modo que esta orientada a un perfil profesional distante de un artista escénico. La ECSAH de la Universidad de las Américas Puebla, en su licenciatura en *Teatro*, ofrece como materias optativas: *Apoyo a la puesta en escena* y *Seminario avanzado de Gestión Cultural y Escénica*, insuficiente para una formación administrativa-escénica. De modo que una visión integral de las variadas problemáticas administrativas que enfrenta el artista escénico, no encuentran oferta educativa o gubernamental para su

solución o gestión, es decir, no hay formación integral: o se es administrador o se es artista ¿son forzosamente opuestos? No. Puede el artista escénico tener un acercamiento teórico administrativo sin sacrificar su perfil profesional, realizando así, proyectos eficientes que le reditúen y faciliten una autonomía económica.

Si el Estado promueve algo que *no se sabe cómo* realizar y si las instituciones educativas ofrecen una formación incompleta ¿de quién es el problema? Del artista escénico. Cabe señalar que las becas y apoyos gubernamentales, alcanzan cantidades de hasta 150 000 pesos para proyectos individuales y 250 000 pesos para proyectos de coproducción. De modo que una mayor eficiencia en el manejo de recursos por parte del artista escénico, repercute tanto en la calidad de las producciones como en la ampliación del espectro de alcance social de las instituciones gubernamentales. Debido a que los recursos destinados al desarrollo cultural, son escasos (0.07 PIB) y las ganancias que genera son ya superiores a su inversión (2.7 PIB), imaginemos lo que pasaría con mayor conocimiento administrativo de quienes directamente crean, planean y ejecutan la producción escénica, es decir, el artista. De modo que es sumamente necesario el análisis de las necesidades administrativas del artista, su relación con la función pública de la cultura y el arte, así como del papel de las instituciones de educación superior artística. Integrándose en una visión tri-conceptual. Para ello, el presente trabajo.

El problema parte del supuesto del artista escénico, al atribuir todas las relaciones administrativas a las instituciones públicas y privadas de la cultura, obviando el hecho de que no le corresponde en lo particular, ningún tipo de planeación, organización, dirección, control, evaluación o manejo de recursos a sí mismo como productor individual. Dando como resultado una insuficiente capacidad económica, producto de su trabajo.

A partir de lo anteriormente expuesto, se realizaron las siguientes interrogantes; las cuales guiaron la investigación: ¿Es posible tener ganancias económicas a través del ejercicio artístico sin tener que recurrir al género espectáculo comercial? ¿Cómo eficientar la producción escénica? ¿Cómo presentar eficazmente proyectos ante instituciones culturales gubernamentales? ¿Qué repercusiones tiene el fenómeno de globalización en el desarrollo cultural? ¿Qué rol tiene el Estado en materia cultural y hacia donde están orientadas sus políticas de acción pública? ¿Cuál es el papel de las instituciones de Educación Superior Artística? Realizar una investigación sobre las implicaciones administrativas en la producción escénica, es importante, debido a que existe un desconocimiento en el ejercicio artístico individual sobre el proceso administrativo necesario para gestionar apoyos y proyectos escénicos ante Instituciones públicas y/o privadas; del manejo de recursos económicos y humanos; así como de la planeación estratégica para una producción escénica eficiente.

Los estudios de gestión cultural que ofrecen algunas universidades, no son suficientes. Pues la gestión es sólo parte de la administración (organización y planeación) que no contempla la dirección, el control y la evaluación; así como el manejo de recursos. Por lo que resulta incompleta para las demandas cotidianas que enfrentan los directores de compañías teatrales, de danza, grupos musicales, orquestas, etc. Por otro lado, las escuelas que ofrecen materias optativas de carácter administrativo, si bien significan un avance plausible, no resulta suficiente para afrontar las necesidades correspondientes.

Conocer las relaciones causales entre las variables: *conocimiento administrativo* y el *índice de eficiencia en la producción escénica*; nos permitiría mostrar la correlación existente entre ambas. Así como el papel que las variables *Administración Pública de la Cultura y el Arte* y la de *Instituciones de Educación Superior Artística*, juegan dentro de dicha correlación. De tal forma que examinar las particularidades de la producción escénica, mostrar la incidencia del fenómeno de la globalización en el desarrollo cultural, exponer algunas teorías de la administración, mostrar la relación entre el hecho administrativo y la producción escénica, reflexionar sobre el papel de las instituciones gubernamentales, respecto de la producción artística y el desarrollo cultural y considerar el papel de las instituciones de educación superior formadoras del artista escénico profesional, fueron los objetivos específicos de la investigación.

El quehacer escénico, requiere de herramientas administrativas para lograr mayor eficiencia en su planeación, organización, dirección, control, gestión y evaluación. Ya que dichas herramientas han demostrado su eficacia en la negociación con la iniciativa privada y el ámbito público. Las políticas públicas culturales inciden de forma significativa en el desarrollo artístico profesional (recursos, promoción y difusión). Las instituciones educativas de formación superior artística, juegan un papel de incidencia en la profesión artística.

El presente tema de investigación es innovador en un sentido integral, ya que si bien, la administración y la actividad artística han sido objeto de estudio anteriormente, las propuestas se han quedado en un panorama únicamente de gestión cultural. Expertos en dicho tema como Néstor García Canclini, Julieta Fierro, Eduardo Nivón y Martha Acevedo; han dirigido su discurso a un aspecto únicamente gerencial de organización y planeación de recursos a la producción cultural. Olvidando la gran importancia del fomento a la autonomía económica del artista. Que si bien las instituciones que coordinan y financian el desarrollo artístico, éstas deben efficientarse, al gestionar mayores recursos ante las diferentes esferas de gobierno; también debemos recordar que el quehacer cotidiano del artista individual requiere de gestión ante tales instituciones y esto es un tema que aún no se ha tratado en una investigación de este tipo.

Si bien, existen varios tratados y bibliografía a cerca de las necesidades administrativas de la cultura; no es el caso específico de la producción escénica, ya que es escasa la información. Esto se debe a que el debate teórico entre lo público y lo privado presenta un escenario en blanco y negro, como si no fuese posible alguna combinación o conciliación entre ambos, bajo la perspectiva del artista. Ello se debe a que lejos de vincularse —en su mutua necesidad—, se ha fragmentado el concepto en tres vertientes:

Primera, la postura del **artista escénico** ha sido la de mantenerse al margen en el hecho creativo o interpretativo (Violeta Hemsí, Edgar Willems, Luis de Tavira, Ludwin Margules, Guillermina Bravo). De modo que sus propuestas teóricas del hecho escénico se centra en la formación disciplinaria, la experimentación y el entrenamiento. Reduciendo el concepto de producción al manejo de materiales, ya que han deslindado el resto de la producción a una serie de especialistas (escenógrafo, publicista, productor [socio], técnicos, gestor, administrador, etc.).

Segundo, el **gestor cultural** —en este caso, como lo más cercano al administrador— se ha mantenido inmerso en políticas culturales, sin ligar directamente su quehacer con la producción escénica (García Canclini, Martín Barbero, Julieta Fierro). Ya que dichos conocedores de las políticas de Estado en materia cultural o específicamente artística, son mayoritariamente antropólogos. Es decir, el artista escénico —por lo

general— no figura entre los grandes teóricos de la gestión cultural, que es la relación del arte con el Estado. Ya sea para obtener políticas fiscales que faciliten el crecimiento económico del artista, o para la asignación de presupuestos para subsidiar la cultura, para apoyos institucionales de divulgación que amplifiquen el impacto social de las artes, para el intercambio con otras culturas —en representación del Estado— y en general, para que el arte forme parte de las diversas políticas públicas del Estado. A lo cual, el artista escénico se ha mantenido al margen.

Tercero, el empresario cultural —en este caso escénico— es mayoritariamente comercial. Es decir, que quienes han implementado los beneficios de la administración en el la producción escénica, han sacrificado los fines artísticos por debajo de los lucrativos (Producciones Televisa, Disqueras EMI, SONY, Azteca producciones, etc.) buscando la masificación priorizando la cantidad sobre la calidad de la producción escénica. De modo que el artista, ha encasillado en un divorcio conceptual a la administración de la producción escénica eficiente con el hecho artístico, comparando — erróneamente— lo eficiente con lo comercial y como no podemos olvidar el papel del Estado, se ha mantenido la relación con éste, pero sólo a través de los gestores culturales. En este proyecto, planteamos una interdisciplinariedad de modo que unamos los tres anteriores conceptos arte escénico/administración/Estado.

«Los neoliberales apuestan a la desaparición de todo lo relacionado con cultura porque no es rentable y porque no arroja una clara relación costo-beneficio [...]. Los estadistas piensan que fuera del subsidio nada es posible [...], su única preocupación es cómo conseguir subsidio» (Jiménez, 2006).

Pero dicha relación Estado/Administración/Arte, ha sido posible y aplicada en la realidad, aunque no así, en términos teóricos. Tenemos algunos ejemplos: en el caso del Auditorio Nacional, participan CONACULTA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), Gobierno del Distrito Federal y CIE (Corporación Interamericana de Entretenimiento) que lo mismo programa a Belinda, Luis Miguel y Shakira que a Les Luthiers y el Bolshoi; recibiendo en 2004 más de 1 700 000 asistentes, con ingresos de taquilla por \$495 942 982 pesos⁽¹⁾; así como el Centro Nacional de las Artes, el cual tiene dentro de sus instalaciones un Cinemark y otras empresas que apoyan el factor económico del CENART. El Ballet de Amalia Hernández, es un claro ejemplo de los beneficios que la conjunción de la administración, los subsidios del Estado y el hecho artístico, pueden lograr. Pero ello no sucede sólo con grandes compañías o proyectos gubernamentales. Bien es el caso de Horacio Franco y Gonzalo Salazar, quienes han aprovechado dicha conjunción tri-conceptual e interdisciplinaria, logrando éxito económico, eficiencia administrativa y sobre todo expresión artística de forma integral. Debido a que el tema del

¹ Auditorio Nacional, 2004. Boletín de fin de año.

presente proyecto es de carácter innovador, en términos de orientación metodológica se ha empleado una ruta crítica de investigación dialéctica.

CAPÍTULO I

ARTE, CULTURA Y SOCIEDAD.

La definición de cultura, presenta dualismos históricamente contrarios, coincidentes, diversos o irreconciliables. Esto en términos de lo llamado popular en contraste con lo culto. Si bien en épocas antiguas, el arte ha formado parte natural de la cultura popular y dicha separación se enfatiza con el monopolio medieval eclesiástico de la producción, difusión y formación; partiremos de una concepción moderna de cultura, para fines prácticos de análisis, ya que es importante delimitar a qué nos referimos con cultura, arte y educación en el desarrollo de esta tesis.

«Cultura no comercial —en oposición a la Cultura comercial—. Cultura exquisita —sopla con ironía el Intelectual Aristocratizante y abre la mano, como si soltara una moneda de oro al vulgo—, por contraste a la cultura popular». (Jiménez, 2006).

Definiremos entonces *cultura* como toda producción o acción humana de carácter educativa, de convivencia o artística. La *educación* como todo lo que los individuos se transmiten unos a otros con el fin de la trascendencia social. La *convivencia* como la interacción del ser humano con todo lo que le rodea; y a lo *artístico* como la concretización de la cosmovisión de un individuo o de un grupo a cerca del mundo o de sí mismo. De modo que en nuestras

definiciones anteriores no entran en conflicto el fenómeno, los efectos y sus causas.

<i>Fenómeno</i>	<i>Efectos</i>	<i>Causa</i>
Cultura	Global o local	Encierra toda producción o acción humana; tanto lo global como local es realizado por el ser humano.
Educación	Informal (nace de la convivencia) o formal (Pública o privada)	El individuo y los grupos sociales enseñan y aprenden constantemente; ya sea de forma consciente o inconsciente.
Convivencia	Ideal o material	Tanto el “ <i>deber ser</i> ” como el “ <i>ser</i> ” forman parte de la realidad aunque en diferentes temporalidades; es decir, existen (ideológica o concretizadamente) en la interacción humana.
Arte	Culto (elitista/conocedor) o popular (masivo)	La cosmovisión individual o de grupo concretizada en la obra artística; es independiente del valor estético porque no hay parámetros de valor en el acto mismo de manifestación física del espíritu y las ideas.

Sin embargo, dichos efectos aparentemente contrarios que forman parte del mismo fenómeno (integrantes de un todo), han presentado diversas posturas

a través del tiempo. Así en el periodo del naturalismo griego, las relaciones culturales contrastan con las del periodo medieval, nacionalista o contemporáneo.

La *economía del conocimiento*⁽²⁾ en que actualmente convive el mundo globalizado, ha enfatizado la importancia del factor económico, el mercado, la producción y los beneficios a corto plazo —sin importar las consecuencias a mediano y largo plazo—; así como el consumo inmediato. De modo que nos referimos a relaciones culturales en las que la rapidez con que se ha desarrollado la economía (integrante del factor convivencia), le han separado de una gran parte de los también cambiantes —pero lentos— factores educativo y artístico. Polarizándose cada día más los conceptos integrantes de la cultura al punto de presentarse casi irreconciliables. Colocados en lados opuestos del crecimiento social. Por un lado, tenemos a una parte de la educación y la cultura que han acompañado el desarrollo económico; las cuales han debido perder muchas de sus cualidades específicas para mimetizarse con los fines, objetivos y estrategias meramente económicas. Digamos que son más *economía* que *educación* y *cultura*; porque se rigen por los propósitos de ésta y han dejado atrás su propia finalidad.

² «*Tipo de economía cuyo funcionamiento se sustenta de manera predominante en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información*» (Artículo Méx. Ante el reto de la Economía del Conocimiento. Revista Este País. Pp. 1-28).

Por otro lado, divorciado de ello está la otra parte de la cultura y la educación que han mantenido sus propósitos históricos y se encuentran cada vez más desvinculadas de la sociedad económica del conocimiento. A la primera podemos llamarle cultura comercial y educación del “*saber hacer*”. La segunda se refiere a la cultura artística y educación del “*deber ser*”. Pero, ¿son realmente contrarios? ¿o debemos continuar concibiéndolos como tal?

«[...] *quedar atrapadas en los dualismos que bloquean a menudo los debates en torno a lo público: Estado o mercado, neoliberalismo o estatismo, como si entre esos extremos no hubiera más realidades posibles*». (Berman, 2006)

Si bien, los fines de la cultura artística están enfocados a la formación integral del individuo en un equilibrio entre lo cognitivo, lo psico-afectivo y lo sensorio-motor; así como al desarrollo espiritual, estético y de libertad creativa; eso no significa una forzosa contradicción con el contexto social —entre ello económico— del individuo. Ya que a pesar de que la expresión forma parte fundamental del arte, la comunicación cierra el ciclo en el que se involucra el artista. La finalidad del arte es absoluta —en términos estéticos porque trasciende el contexto social—. Las finalidades del artista en cambio son contextuales y relativas. Diremos entonces que el arte no debe cambiar su finalidad, pero el *artista* debe comunicarse para no quedarse en *autista*. Pero, ¿cómo comunicarse con una sociedad que habla un idioma cada día

más distante del espiritual? En principio, para un artista resulta complicado y frecuentemente inútil, veremos por qué.

La *sociedad económica del conocimiento* maneja el lenguaje mediático laboral, tecnológico, consumista, institucional, mercadotécnico; en que las relaciones costo-beneficio delimitan las actividades. Con un conocimiento de estos factores, el artista —hablamos del individuo y no del arte— puede ampliar su comprensión del fenómeno económico y actuar desde sus propios fines artísticos, sin modificarlos, sólo extendiendo su capacidad comunicativa, interactiva con la sociedad en que vive. Para proponer de esta forma alternativas que acerquen a la sociedad con el espíritu artístico, lo liguen de forma concreta e inquebrantable para posibilitar entonces el desarrollo de una sociedad equilibrada, integral y armónica.

Hablar otros lenguajes amplifica nuestras posibilidades de comunicación. Un administrador que maneja el lenguaje médico, será un funcionario eficiente en materia de salud. Así mismo, un artista que hable el lenguaje administrativo podrá comunicarse con el Estado y las instituciones privadas de forma justa y equitativa, ya que las condiciones de conocimiento serán similares. No es necesariamente contrario sino complementario. No olvidemos que nos referimos al artista y no al arte.

«Pensar en la dimensión económica de la cultura y especialmente de la creación artística no significa coquetear con la privatización, el mercantilismo o el comercialismo, sino avanzar hacia la búsqueda de sustentabilidad como principio orientador. No tiene que ver con la falsa idea de que los procesos artísticos o culturales van a ser económicamente autosuficientes o rentables. Tal vez ciertos sectores puedan serlo, la mayoría no. Pero eso tampoco significa que deban vivir siempre en el filo de la incertidumbre». (Jiménez, 2006)

Podemos citar el claro ejemplo de un emigrante mexicano en Estados Unidos que una vez asentado en tal país, repudia su pasado y a su país mismo. Si decide abandonar su cultura en un intento por volverse anglosajón no es porque aprendió hablar inglés, sino porque era malinchista aún antes de salir de su país. Del mismo modo, el empresario cultural que decide manejar el lenguaje administrativo para obtener beneficios económicos y confunde dichas *herramientas* con su *finalidad en sí*, tal vez no sea más que el producto de una motivación mercantilista, aún antes del conocimiento administrativo.

«[...] abrir cause a la democracia y convertir a la cultura, vista como recurso, en uno de los elementos centrales del desarrollo, sin que ello implique que el mercado se anteponga a los valores éticos y estéticos del arte y de la propia cultura». (Berman, 2006)

Luego entonces, de ahora en adelante —en el desarrollo de esta tesis— nos referiremos tanto a la cultura artística, es decir, a una parte de la cultura; como a su relación con los otros factores integrantes también de la cultura (educación y convivencia), mencionándolos como si fuesen cuestiones separadas entre sí. Esto con el fin de poder analizar los efectos de unas en otras. Explicaremos porqué el lenguaje administrativo es la herramienta de conexión entre dichos factores, ya que si bien cada parte integrante de la cultura (convivencia, educación y arte) ha desarrollado su propio lenguaje (teorías, conceptos) para explicar su interacción endógena y exógena; es necesario un proceso comunicativo entre dichas partes para el equilibrio que propiciará entonces una cultura integral, en boga llamada *cultura democrática*. De modo que al referirnos a ***cultura***, nos centraremos en el concepto de *cultura artística* únicamente. Así a la cultura educativa, le llamaremos Educación y a la cultura de convivencia le llamaremos economía, política, civismo, etc.

CAPÍTULO II

LO PÚBLICO Y LO PRIVADO

Quienes han implementado los beneficios de la administración en la producción escénica, han sacrificado los fines artísticos por debajo de los lucrativos. Por lo que es importante resaltar que los beneficios de la administración pueden aplicarse al arte sin que éste modifique forzosamente sus fines no comerciales.

La administración surge con las primeras organizaciones del ser humano, como una necesidad inherente a la actividad de convivencia tanto económica, como política, educativa, religiosa, etc. Ya que toda organización tiene fines, objetivos, misión, políticas, tácticas y estrategias que necesitan una planeación, organización, control, dirección y evaluación; ya sea lo anterior de forma explícita (teórica) o implícita (práctica). Sin embargo hoy en día vulgarmente —ante el desconocimiento de las diversas escuelas de la administración— se le relaciona únicamente con procesos mercantiles, es decir, con la actividad privada. No obstante los Estados se han ido involucrando cada vez más en el lenguaje administrativo teórico para optimizar el ejercicio de las organizaciones públicas; de modo que los conceptos de eficiencia y eficacia hoy en día son cada vez más utilizados en organizaciones del Estado. Pero antes, es importante establecer criterios de lo público y lo privado, para adentrarnos en los procesos administrativos

involucrados específicamente en la cultura artística. Esto se debe a que el debate teórico entre lo público y lo privado presenta un escenario en blanco y negro, como si no fuese posible alguna combinación o conciliación entre ambos. Debido a que lejos de vincularse —en su mutua necesidad—, se ha fragmentado el concepto en tres vertientes.

Nos hemos referido a la *primera*, la postura del artista escénico ha sido la de mantenerse al margen dentro del hecho creativo o interpretativo, en la *segunda postura* esta el gestor cultural —en este caso, como lo más cercano al administrador— se ha mantenido inmerso en políticas culturales, sin ligar directamente su quehacer con la producción escénica, son mayoritariamente antropólogos, por lo que sus propuestas tienen una clara orientación al patrimonio y al hecho creativo, cambiante y dinámico de la producción; por último la *tercer postura* es la del empresario cultural —en este caso escénico— es mayoritariamente comercial. Es decir, que quienes han implementado los beneficios de la administración en la producción escénica, han sacrificado los fines artísticos por debajo de los lucrativos. Por lo que es importante resaltar que los beneficios de la administración pueden aplicarse al arte sin que éste modifique forzosamente sus fines no comerciales. Cabe entonces analizar las características de lo público y lo privado, así como definir en dónde queda la esfera de lo civil, pues va más allá de los intereses privados sin llegar a lo público, es decir, lo que a todos compete.

Lo público y lo privado

Respecto a las relaciones entre lo privado y lo público, existe una finísima diferencia que fácilmente pudiera traducirse en confusión lógica. Sin embargo, es importante que en teoría —para fines analíticos— hagamos abstracción de las cualidades de uno y otro concepto para posteriormente reintegrarlos en esa constatación dialéctica que encontramos en la práctica.

Lo privado

«La persona, para existir como idea, tiene que darse para su libertad una esfera exterior» (Hegel, 1823).

Esta exterioridad se va a manifestar cuando la persona interactúa en el mundo. En esta parte Hegel nos va a argumentar cómo la persona tiene que relacionarse, posesionarse y apropiarse de las cosas, por lo que la propiedad privada puede objetivarse cuando la persona también puede objetivarse. La relación entre propiedad privada y persona van a estar en estrecha determinación, es decir, ambas van a ser correlativas.

Pero la persona tiene que tomar conciencia de que ella, solo puede realizarse como individualidad en el campo donde éste se convierte en miembro o parte de una organización a la que llamamos familia. Esta relación familiar está determinada por la psico-afectividad y el amor. Estos elementos —afectividad y amor— llevan a situaciones que no prevalecen, ya que la

relación con las cosas no pueden estar condicionadas por el sentimiento. De aquí, la necesidad de un derecho positivo que garantice que todos los hombres puedan estar en igualdad frente a las cosas o la propiedad.

La necesidad del desarrollo de la individualidad, hace que esta personalidad busque una proyección hacia la universalidad; a la vez, este momento hace que el movimiento dialéctico avance hacia la sociedad civil, en donde ésta:

«[...] es la diferencia que aparece entre la familia y el Estado, aunque su formación es posterior a la del Estado. En efecto, por ser la diferencia supone el Estado, que ella necesita tener ante sí como algo independiente para existir [...], en la sociedad civil cada uno es fin para sí mismo y todos los demás no son nada para él. Pero sin relación con los demás no puede alcanzar sus fines; los otros son, por lo tanto, medios para el fin de un individuo particular. Pero el fin particular se da en la relación con otros en la forma de la universalidad y se satisface al satisfacer al mismo tiempo el bienestar de los demás» (Hegel, óp. cit.).

El individuo tiene necesidades subjetivas y tiene que buscar la forma de cómo satisfacerlas, pero buscando la universalidad. Como podemos notar particularmente y universalidad están en movimiento y entrelazados:

«Promoviendo mi fin promuevo lo universal, que promueve a su vez mi fin»
(Hegel, óp. cit).

Partiendo del individuo, existen diversas creencias y preferencias personales que le atraen hacia cierto tipo de individuos, que a su vez forman un pequeño grupo. Aún dentro de la esfera privada, tenemos organizaciones sociales como la familia, agrupaciones de mercado (empresas, comerciantes,

agencias), agrupaciones voluntarias. En las cuales el **individuo** se relaciona a partir de su propio interés y para su personal objetivo; que si bien, por añadidura pueda favorecer a otro individuo (socio, colega, empleado) representa sólo un beneficio colateral y no el fin en sí mismo que provoca una acción.

Lo público

Dentro de la esfera pública existen dos divisiones importantes a señalar: lo *público constituyente* y lo *público constituido*. Al referirnos a lo público constituyente podemos englobar a los partidos políticos, sindicatos, asociaciones patronales, procesos electorales, de participación, de contribución, de opinión y todo tipo de **organizaciones civiles** que se agrupan para alcanzar objetivos comunes aunque no necesariamente generales. La sociedad civil entonces, en términos más amplios que el concepto Gramsciano.

«"Sociedad civil", está formada por el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privados [...], y que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda la sociedad» (Portelli, 1981).

Ya que en este caso abarca tanto lo relativo a lo privado, como a lo público constituyente. De ahí la confusión entre lo público y lo privado, pues justamente es en lo público constituyente que se construyen los principios generales, los cuales atañen a nuestro segundo término, lo público constituido. Dentro de lo público constituido tenemos la Constitución General

de nuestro país, las constituciones locales y leyes; así como a los tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial), la Hacienda pública, autoridades y funcionarios. Todo cuanto constituye al Estado (*sociedad política, según Gramsci*); es decir, a lo que atañe a todos los integrantes de una Nación. Hablamos entonces de intereses generales (**Fig. 1**). De modo que lo público es la interacción de la esfera privada, organizada en sociedad civil y constituida en un Estado Nación. Pero dicha sociedad civil, esta integrada por individuos que se agrupan bajo un contexto constituido de modo que nos referimos a un proceso dialéctico en el cual, unos y otros elementos simultáneamente parten de los demás y condicionan a los otros (**Fig. 2**).



Fig. 1. Relación de lo público y lo privado dentro del Estado.

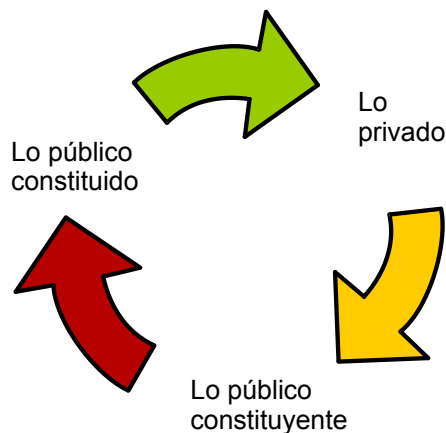


Fig. 2. Relación dialéctica de lo público y lo privado.

El sistema institucional que nace en la interacción entre lo público y lo privado, semeja a la teoría del sistema planetario. El sol ejerce una atracción gravitacional sobre otros astros, sin embargo los planetas cuentan también con una fuerza de gravedad propia de modo que esta dinámica sólo provoca que unos y otros se mantengan unidos (pero sin colisionar) por medio de un juego de fuerzas. Análogo a ello, lo público constituido mantiene unidos los intereses privado y público constituyentes a través de un marco institucional como elemento asociativo-determinante.

Tenemos entonces al artista como ente privado que cuando se organiza forma parte de lo público constituyente, que a su vez se interrelaciona con las instituciones (público constituido). Cabe señalar que no hablamos del objeto del arte —correspondiente a fines estéticos, filosóficos, espirituales—, sino del contexto de quien lo crea (artista, grupo, compañía, colectivo). Por lo

anterior es importante que el artista asuma su papel constituyente dentro del Estado Nación (**Fig. 3**).

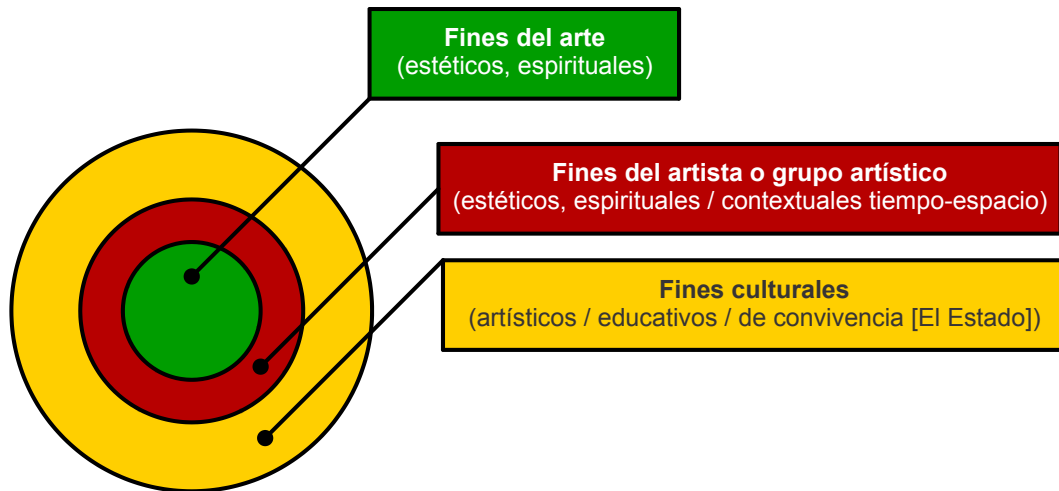


Fig. 3. Alcance de los fines del arte, del artista y de la cultura.

Recordemos que en esta tesis, al referirnos a cultura, hablamos de cultura artística. De modo que podemos ubicar a la cultura en la actualidad como evidentemente dependiente del Estado Nación. Debido a que la sociedad no tiene un acercamiento real con el arte y éste se promueve, produce, difunde y consume de manera endógena.

El artista para vivir profesionalmente produciendo arte, seguramente debe antes tener una beca ó un contrato con alguna entidad pública —en su mayoría—. De modo que las acciones del Estado resultan de gran trascendencia para el desarrollo de las artes en la actualidad, debido a que la sociedad no sustenta directamente la promoción, producción, difusión y

consumo del arte. Claro ejemplo de ello, es que la cultura se encuentre en lugar 128⁽³⁾ en la lista de prioridades nacionales.

Administración pública

En su libro *“La política del desarrollo administrativo en Estados Unidos”*, John M. Ackerman menciona la importancia de la asociación política-administrativa-social. Comienza por observar el caso estadounidense y su desarrollo administrativo. El cual a lo largo de su historia se ha visto involucrado directamente en los acontecimientos políticos de la época.

Una gran aportación crítica del autor, es clara al mencionar el error en que podemos caer si analizamos el fenómeno administrativo como algo aislado y no sólo eso; además de lo perjudicial que resultan los intentos por aislar concientemente lo administrativo de los tintes políticos y sociales; ya que como la historia lo demuestra es en tiempos de conflicto cuando mayores cambios **significativos** en el desarrollo administrativo surgen.

Por lo anterior es importante citar las palabras del autor al decir: que la administración *“es un esfuerzo esencialmente político que surge del conflicto interinstitucional y de una intensa interacción entre estado y sociedad”*. Dicha idea surge de la aceptación de la realidad, lejos de comparativos con ideales confusos. Ya que los burócratas ejercen poder político en mayor o menor

³ “Encuesta Nacional de Prácticas y Consumos Culturales”. CONACULTA 2010

grado. En este sentido encontramos como herramientas de desarrollo administrativo cotidianamente utilizadas; la negociación política, la toma de decisiones y la formación de coaliciones.

La historia del gobierno estadounidense, muestra como en un principio surge como un régimen de notables en donde pequeños grupos de poder controlan los aspectos económicos y políticos en general. Posteriormente las movilizaciones populares forjan el Estado de Partidos a través del cual se ve reforzada la administración paradójicamente al surgimiento de trabas a su propio desarrollo. Uno de los grandes avances resulta ser la autonomía administrativa, la cual cobra terreno a partir del Estado de Partidos.

Pero dichos cambios surgen de forma particular, ya que como menciona el autor, no nacen de las iniciativas propias del Congreso, si no de las constantes necesidades y presiones por parte de la sociedad civil. A pesar de ello, esto no siempre sucede debido a que las necesidades funcionales a veces no consiguen traducirse en realidades políticas. Un hecho sumamente importante es la aprobación de la **Ley Pendleton** en 1883, a través de la cual se establece el Servicio Civil Nacional. Con ello se eficientan los procesos pero **no necesariamente la autonomía**, ya que debido a las circunstancias de la época, los líderes políticos se aseguraron de que el servicio civil no fuese sinónimo de una estructura aislada.

Cabe señalar la gran aportación que el aparato administrativo ofrece al Estado, ya que hablamos de la conjunción o equilibrio entre las necesidades sociales y el desarrollo económico privado. Al contar con este doble potencial, la administración adquiere mayor importancia.

Los conflictos surgidos entre lo político y lo administrativo han ido difuminándose poco a poco con medidas como las Comisiones de regularización interinstitucional. Reduciendo dichos conflictos a cuestiones meramente técnicas, hasta llegar a casos como lo es el Banco Central. Pero tal autonomía debe estar basada en la legitimidad. Al ganar autonomía, el estado se ve emplazado en la delegación. En algunos casos específicos, la administración se encuentra totalmente cerrada a influencias externas y en manos de técnicos expertos en la materia. Por ello la importancia de la Ley de Procedimientos Administrativos, surgida de la necesidad de controlar o evaluar las acciones de los organismos autónomos a través de la **rendición de cuentas**. Es hasta este momento en que los valores gerenciales de eficiencia, economía y efectividad organizacional interna logran vincularse con su contexto real a través de la representatividad, la participación y apertura.

«La política interinstitucional es tan importante para el cambio político y el desarrollo administrativo como la competencia entre partidos el día de las elecciones» (J. M. Ackerman, óp. cit.)

Resulta evidente —tras el análisis histórico— que los grandes cambios de desarrollo administrativo surgen de las necesidades estructurales sociales, el juego político y los conflictos que demandan acuerdos. Es el caso mexicano un claro ejemplo en lo referente a la Ley de **Servicio Profesional de Carrera** en la Administración Pública Federal; así como la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Las cuales surgen de lo antes mencionado en un ambiente de conflicto político y gobierno dividido en donde ningún partido domina el escenario político. Por lo que, podemos señalar que las crisis generadas por los grandes cambios favorecen mucho más de lo que coartan al desarrollo de la administración; así como su efectividad institucional, encerrándose así en un **círculo virtuoso** —como lo llama el autor—, en donde todos los actores son beneficiados de igual forma.

CAPITULO III

LA CULTURA EN EL CONTEXTO GLOBAL

El reto de la globalización

En la actualidad, el mundo se enfrenta a varias transiciones de las cuales México no está exento, pues a dichas transiciones internacionales, debe sumar las propias internas. El reto es grande pero según los especialistas, existen caminos claros a seguir por lo que logran vislumbrarse las soluciones a tal problemática. Además de la ya conocida relevancia del desarrollo económico, de relaciones exteriores y los procesos democráticos, se enfatiza la importancia de la cultura y el medio ambiente; así como los diversos cambios que han sufrido de forma acelerada como consecuencia de la globalización.

Las condiciones recientes, entre ellas el impacto de los atentados del 11 de Septiembre en Nueva York, las nuevas tecnologías de comunicación, la libertad comercial y las dependencias energéticas mundiales; plantean una necesaria interrelación de países —algunos incluso anteriormente enemigos— en la formulación de acuerdos políticos, financieros, de seguridad y comerciales. Tal es el caso de Rusia y su reciente vinculación con la OTAN, así como Pakistán y su colaboración con EE. UU.

Pero la libertad económica, el desarrollo tecnológico y todo aquello que ha globalizado al mundo, no ha sido paralelo a su reglamentación. De forma que la ONU como organismo internacional legitimado, debe reforzar su autoridad e influencia en la regulación de las acciones entre los diversos Estados. De modo que los países en desarrollo, puedan competir bajo las mismas reglas con los más fuertes. Además de aunarse la necesidad de Seguridad Nacional en torno, no sólo al terrorismo sino al narcotráfico, el contrabando de armas y la delincuencia en cada una de las Naciones al interior y exterior. Por ello la relevancia en las relaciones exteriores del Estado Mexicano en el ámbito global.

Lo anterior, respecto al exterior de México. Ahora debemos sumar el aspecto interno; como lo es el caso de la transición democrática y los retos futuros que esto implica. Debido a las discordancias existentes entre el desarrollo económico y el bajo crecimiento del bienestar general, entre la globalización y la identidad nacional, entre el crecimiento demográfico y el corto desarrollo social; entre la apertura democrática y la complejidad de institucionalizarla; el Estado Mexicano se enfrenta al incremento de sus pendientes y su lenta capacidad de acción. Ya que el enorme aparato burocrático y la herencia presidencialista —sustentada incluso constitucionalmente— han dificultado la transición democrática que legitimaría toda acción del Estado. Al respecto, Lorenzo Meyer menciona que el acotamiento de las facultades presidenciales y una mayor autonomía y peso político al poder Legislativo y al poder

Judicial, pueden ofrecer un mejor escenario para la transición democrática. Pero ello no significa el debilitamiento del Estado y sus Instituciones, sino el equilibrio entre los tres poderes. De forma que ambos movimientos deban ser paralelos, de lo contrario se corre el riesgo de inestabilidad, incertidumbre e ingobernabilidad. Se trata entonces de una visión no antagónica sino divergente.

Para ello, es necesaria una conciencia constitucional en la sociedad mexicana, que prepare el contexto político —estructuras partidarias, institucionales, burocráticas, de participación ciudadana— de manera que la democracia no se limite a la acción electoral ni sea únicamente de competencia de la clase política. En este sentido, la educación debe ser una de las grandes prioridades en la agenda del Estado Mexicano, pues a través de ella, se consolida en gran parte la Identidad Nacional, al contrarrestar los efectos globalizadores de “homogeneizar” las diversas culturas internacionales en beneficio de la amplitud de mercado, a través de los medios tradicionales de comunicación, los constantes bombardeos comerciales y la aún inexistente regulación normativa en los medios electrónicos. Ya que para hacer de México una sociedad democrática y participativa, debe antes conformarse una visión acorde del mundo y de la cultura.

Por lo tanto, cabe señalar **la importancia de la preparación de escenarios que posibiliten las transiciones múltiples** al ritmo que la globalización demanda para un desarrollo óptimo del país. Paradójicamente, para enfrentar con éxito lo global, es necesaria una visión clara y específica de las partes. La educación —por tanto la cultura— resulta tan importante como la condición demográfica, política, económica, democrática, social, de reforma constitucional, de relaciones exteriores y de repartición de los recursos; como puntos primordiales que deben atenderse en la enorme agenda del Estado. Pero es importante resaltar que dichos puntos, conviene ser resueltos de forma equitativa, paralela e igualmente enfatizados. Para ello, no es suficiente la demanda social, es preciso mayor eficiencia y disposición política por parte de los gobernantes.

Cultura y globalización ¿una nueva cultura?

Se habla constantemente de una *nueva cultura de globalización*, pero, ¿verdaderamente ha surgido una nueva cultura? Hemos señalado que la cultura no sólo es la forma de interacción del ser humano con la naturaleza y demás individuos; sino además implica la identidad de un pueblo; así como su propia construcción de nuevas relaciones, ideas, conceptos y actuaciones. Dicha cultura se manifiesta a través de las diversas lenguas (cosmovisión), manifestaciones artísticas (expresión estética), condiciones de intercambio comercial (economía y mercado), adquisición de bienes (formas de consumo). De modo que habría que preguntarnos ¿cuáles son las

manifestaciones de la cultura global? Cosmovisión (lenguaje), formas de consumo, educación, economía y mercado. El idioma que plantea la globalización para una comunicación universal, no es una nueva lengua, sino el idioma inglés. El resto de países a nivel mundial, se ha visto involucrado en la aplicación de políticas públicas que capacitan a su población en el manejo de dicho idioma, debido a la creciente necesidad de integrarse en dicha nueva cultura global. Respecto a la adquisición de bienes o formas de consumo que plantea la globalización, son preponderantes la innovación y el uso de tecnología vanguardista; por sobre la verdadera utilidad que pueda darnos un producto. De forma que la vida útil de —por ejemplo— un celular no es el parámetro de compra, sino la propuesta innovadora que se nos vende. Las tendencias *de moda*, motivan la compra de las ideas y se consume por temporada (otoño/invierno, primavera/verano).

Estados Unidos es el país más consumista y que mayores desperdicios produce del planeta. La comida rápida es otra de las cualidades de la cultura estadounidense que vemos ampliamente ligada a la globalización. Los principios y valores en que se mueven las actuaciones de las empresas con sus empleados son individualistas, de competitividad y supervivencia; e igualmente las condiciones de mercado que plantea la globalización son una copia fiel de las estadounidenses en boga. De modo que al hablar de la cultura de globalización no nos referimos a una nueva cultura, sino a la expansión de los valores, condiciones y principios estadounidenses. Pero tal

planteamiento no sugiere una imposición cultural por parte de Estados Unidos hacia el mundo, sino la constante pérdida de identidad del resto de culturas diversas a nivel mundial; ya que por descuido y falta de diagnóstico de este nuevo fenómeno comercial y social que enfrentan las naciones, llamado globalización; los países como México se involucran en tales procesos no de forma creativa, sino adoptando políticas y condiciones de los países fuertes y económicamente directores de dicho proceso de globalización; las cuales no son únicamente comerciales, sino culturales.

Cultura mexicana en el contexto global.

Dentro del mercado global, están los países que generan productos creativos e innovadores (Alemania, Estados Unidos, Japón); están además los países que además de producir algunas ideas, son también mayoritariamente productores en serie (China, India); por otro lado están los países maquiladores de las ideas de otros. Es éste último el caso de México, pero lo anterior no se debe a la falta de capacidad del país para producir nuevas ideas; sino para fomentarlas, resguardarlas y/o comercializarlas. Es aquí que vuelve a aparecer la importancia de la educación en nuestro país; pues México focaliza sus recursos en una educación de empleados y no de creadores de empleo (Concheiro,).

De modo que cierra sus puertas a otra forma de participación en el mundo global, al no propiciar la producción de nuevas ideas, innovación, iniciativa y

visión empresarial; necesarias para ubicar a México en condiciones de igualdad de oportunidades de mercado, frente a países económicamente poderosos. Pero tal supuesto, no es necesariamente un proyecto a lejano plazo, es el caso de China e India, quienes en poco tiempo, han despuntado no sólo como maquiladores de las ideas de otros; sino además se han integrado en la producción de innovación tecnológica y generación de nuevas ideas.

De forma que una posición de México en condiciones diferentes a las que ahora enfrenta, es posible, pero para ello es necesario enfatizar la importancia del factor educativo en el país. Una orientación de la educación a la formación de individuos creativos, capaces de trabajar en grupos o sociedades para generar nuevas ideas; además de la promoción de una identidad cultural nacional que identifique a los mexicanos como integrantes de una sociedad cooperativa, que a su vez se integra dentro de la gran diversidad cultural del mundo global.

Diversidad e identidad.

Hemos hablado de la importancia de la diversidad en el mundo global, pero, ¿qué significa exactamente dicha diversidad? No es otra cosa que la integración de diversas formas de interacción (valores, principios, cosmovisión) de los individuos ó grupos con la naturaleza, con otros individuos, con la sociedad y con otras culturas. El intercambio comercial, los

idiomas, la gastronomía, las formas de consumo, la vestimenta, la educación, el arte, etc. Así que cuando hablamos de su importancia nos referimos entonces a un mundo global equilibrado en donde exista igualdad de condiciones para el desarrollo económico de todas las naciones; de modo que los países dependientes tengan la oportunidad de generar nuevas ideas y no jueguen por siempre el papel de maquiladores o empleados de los países económicamente fuertes.

Podemos recurrir al ejemplo de la Unión Europea, donde el equilibrio entre unidad y diversidad, no es más que la coordinación y autonomía. Los estudiosos han comprobado que más importante la estabilidad que la flexibilidad en los esquemas de diseño institucional; de ahí su posible decadencia y el cómo se desintegran.

El orden se basa en Instituciones adecuadas al contexto y no en la homogeneidad política. Dichas instituciones no deben regular el **qué** sino el **cómo**, ya que las finalidades son de carácter cambiante y no son estáticas como pudieran serlo los procedimientos, las reglas; cimentadas éstas en los valores y la moral social imperante. Tales enfoques varían en la orientación que dan al largo y corto plazo en los programas.

Johan Olsen, menciona en su libro *“Unidad, diversidad e instituciones democráticas”*, los conceptos de **integración funcional**, **integración social**,

integración cultural e institucionalización política, como punto de partida para una autoridad legítima y conducta apropiada dentro del juego político. Menciona también que las relaciones institucionales son tan importantes dentro como fuera de ellas y que los grandes cambios se dan en el orden interno más que entre una institución y otra. Las grandes diferencias entre asociación y unión se encuentran entre el nivel de tolerancia existente entre los componentes y el sistema, es decir, cuanta unidad puede darse entre los componentes y cuanta diversidad puede darse dentro del sistema. Es sumamente importante recordar que la aceptación del papel ciudadano facilita u obstaculiza el desenvolvimiento de la unión, ya que la congruencia en las ideas democráticas, es quien propicia una identidad común entre los componentes, lo cual facilita la unión sin perder la diversidad completamente. Pero tales cambios en la identidad nacional de los componentes, es recompensada por logros políticos, pues sin ellos la desintegración sería inminente. Encontrar el equilibrio entre unidad y diversidad es posible sólo entre componentes con características reconciliables, aunque su campo de intersección sea mayor, los campos de diversidad son menos tolerantes a cambios.

En su libro, Olsen nos habla de un posible cambio en las estructuras conceptuales de Estado Nación, al remplazar los patrones territoriales con unidades políticas, a lo que el autor llama *la decadencia de Westfalia*. En el que las transnacionales toman mayor importancia que los políticos electos

democráticamente. Todo esto es posible debido a la nueva religión de la modernidad y al factor de que las redes internacionales crecen con mayor rapidez que sus instituciones. A pesar de todo ello, no podemos hablar de una pérdida del nacionalismo. Posteriormente retoma la idea del *rescate de Westfalia*, al hablar del largo historial europeo bélico, el cual les ha llevado a conciliar de forma únicamente instrumental y funcional, ya que la integración cultural sólo acarrearía problemas. Por ello, la Unión Europea se encuentra en un momento decisivo, ya que han ido ganando terreno en cuestión política y más lentamente en cuestión cultural, al citar el ejemplo de los daneses que han llegado a percibirse a sí mismos como *europesos* a pesar de su fuerte nacionalismo. Al respecto Kofi Annan, declara que Europa debe proseguir al siguiente paso que es orgullo por la diversidad dentro de los estados mismos.

La advertencia de posibles problemas futuros para la unión europea, radica en sus acciones de ampliar más de profundizar sus relaciones político-comerciales, ya que los 15 estados miembros fundadores de Europa central compartían identidad cultural por lo que el campo de intersección de aspectos comunes como lo son las ideas de democracia, la concepción de ciudadano y de Estado. Al ampliar sus relaciones e integrar a 10 nuevos miembros, han aumentado la complejidad en los procesos y las instituciones necesarias para la integración basada en la diversidad. Los casos recientes de integración de tres nuevos miembros con quienes las coincidencias de identidad cultural son aún menores —Turquía, Rumania y Bulgaria—

complican en mayor grado las relaciones. El sentimiento europeo al respecto ha hecho reevaluar el verdadero objetivo de la Unión Europea como un instrumento para evitar la guerra, domesticar el nacionalismo, crear un orden legal e identificar al europeo con su sentido de pertenencia. Debido a que no existen divisiones claras entre temas técnicos y políticos, es importante no olvidar que las conexiones o dificultades que presentan los rasgos culturales son parte primordial de las relaciones comerciales, técnicas y políticas de intercambio entre naciones diversas.

CAPÍTULO IV

ADMINISTRACIÓN Y ARTES ESCÉNICAS

El lenguaje administrativo como herramienta del artista.

Tradicionalmente, el artista escénico, se ve emplazado ante los necesarios procesos administrativos de forma intuitiva. Resolviendo las problemáticas de forma inmediata —saliendo al paso— y enfrentando grandes dificultades en los proyectos a largo y mediano plazo. Quienes logran emprender una empresa artística (sus propios teatros; compañías exitosas de producción teatral, musical ó dancística), son aquellos quienes han implementado los procesos administrativos básicos, la visión empresarial y las indudablemente efectivas herramientas de la tecnología. Todo ello a un nivel elemental, ya no digamos los procesos gerenciales, de alta dirección, manejo de sistemas y calidad total. El problema parte del supuesto del artista escénico, al atribuir todas las relaciones administrativas a las instituciones, obviando el hecho de que no le corresponde en lo particular, ningún tipo de planeación, organización, dirección, control, evaluación o manejo de recursos a sí mismo como productor individual. Dando como resultado una insuficiente capacidad económica, producto de su trabajo.

A partir ello, surgen las siguientes interrogantes: ¿Es posible tener sustentabilidad económica a través del ejercicio artístico sin tener que recurrir al género comercial? ¿Cómo eficientar la gestión de la producción escénica?

¿Cómo presentar eficazmente proyectos ante instituciones culturales gubernamentales? ¿Cómo atraer el interés de la inversión privada sin que ésta **altere** o condicione el sentido artístico de la producción escénica? Existen claros ejemplos de la exitosa relación entre Estado-Administración-Arte, demostrando su viabilidad concreta en la práctica, aunque no así, en términos teóricos pues su desarrollo requiere de mayor investigación. Tenemos algunos ejemplos, como es el caso del Auditorio Nacional, en el cual participan CONACULTA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), Gobierno del Distrito Federal y CIE (Corporación Interamericana de Entretenimiento) que lo mismo programa a Belinda, Luis Miguel y Shakira que a Les Luthiers y al Bolshoi. Recibiendo en 2004 más de 1 700 000 asistentes, con ingresos por taquilla de \$495 942 982 pesos⁽⁴⁾. Así como el Centro Nacional de las Artes, el cual tiene dentro de sus instalaciones un Cinemark y otras empresas que apoyan el factor económico del CENART. El Ballet de Amalia Hernández, es un claro ejemplo de los beneficios que la conjunción de la administración, los subsidios del Estado y el hecho artístico, pueden lograr. Pero esto no sucede sólo con grandes compañías o proyectos gubernamentales. Bien es el caso de Horacio Franco (flautista mexicano de reconocimiento internacional) y Gonzalo Salazar (guitarrista clásico), quienes han aprovechado dicha conjunción tri-conceptual e interdisciplinaria, logrando éxito económico, eficiencia administrativa y sobre todo expresión artística de forma integral.

⁴ Auditorio Nacional, boletín de fin de año, 2004.

Conceptos básicos de administración.

La raíz etimológica del concepto **administración**, se divide en dos: el prefijo **ad**, del latín que significa *hacia* y **ministrare**, que indica *cuidar, servir*. Por lo que administrar implica servir para velar por las instituciones formuladas por el ser humano. Una vez delimitados los conceptos de lo público y lo privado, podemos hablar de las teorías administrativas, las cuales surgen históricamente en la actividad privada y se han ido expandiendo poco a poco al rubro de lo público. Podemos observar algunos conceptos administrativos en aplicaciones de la actividad pública, como los Planes Nacionales, Estatales y Municipales de Desarrollo. Gobiernos eficaces y eficientes, programas y estrategias gubernamentales, surgen también de principios administrativos básicos.

La naturaleza de las políticas públicas y su diseño práctico, parte del planteamiento teórico de la administración.

«La experiencia nunca será sustituida plenamente por un marco teórico. Sin embargo... la teoría y la experiencia requieren retroalimentarse de manera permanente» (Hernández y Rodríguez, 2007).

En el mundo occidental, la gran aportación del Renacimiento fue la idea de que el ser humano puede *conocer* lo que le rodea y así mismo, de modo que Dios no es el único que puede poseer dicho conocimiento y entonces la humanidad puede controlar lo que conoce. El resurgimiento de la ciencia como forma de llegar al conocimiento y por lo tanto, al control de las cosas,

es el principio que retomaremos para la presente introducción a la administración, pues la administración aporta a la comunidad artística y a la gestión pública, un conocimiento —a través del análisis y la aplicación de las herramientas teóricas— que le permitirá enfrentar las problemáticas de su materia, de forma satisfactoria.

Antecedentes.

La administración es inherente al ser humano, debido a que en cualquier actividad de éste, se busca —incluso de forma intuitiva— un orden ya sea de las ideas, de los materiales, de los individuos. Dicho ordenamiento lleva implícitos ciertos procedimientos universales relativos a la naturaleza humana como ser racional, además de sensitivo y meramente animal. Tal es el principio de unidad de mando. Pues en un organismo público donde los funcionarios trabajaran para dos superiores jerárquicos, provocaría confusión e ineficacia en el funcionamiento de la organización. Pero dichos principios teóricos administrativos deben responder también a la dinámica de su aplicación, pues debemos siempre partir de la idea que todo proceso y procedimiento es mejorable. Respecto a ello, encontramos varias técnicas administrativas que han surgido a través del tiempo como diversas propuestas teóricas que responden a las dinámicas tiempo-espacio del desarrollo de las organizaciones. Lo que ha generado varias corrientes o escuelas que plantean diversas teorías como herramientas para la solución de problemas comunes. Iniciaremos entonces muy a grandes rasgos, una

aproximación a algunas de ellas. Comenzando con la escuela clásica de la administración debido a que Taylor y Fayol, son considerados como los padres de la administración científica. Es importante señalar que el estudio de la administración es muy complejo y que este trabajo no pretende especializarse en tal tema, como tampoco nos especializaremos en el Arte y el Estado. Justamente lo que buscamos en este trabajo es mostrar los lineamientos generales que unen a estas tres disciplinas, para más adelante continuar —en posteriores investigaciones— un conocimiento más profundo de algunas aplicaciones.

Podríamos comenzar con las manifestaciones de actos administrativos en las sociedades prehistóricas, el mundo oriental y los judíos (libro del Éxodo); la influencia de los filósofos griegos; los romanos; la iglesia católica; la influencia militar en la administración; el nacimiento del capitalismo a partir de la revolución industrial con las aportaciones de Adam Smith; de Jonathan Swift; Nicolás Maquiavelo y sus principios militares; Roberto Owen y el pensamiento socialista; y aunque el presente párrafo termine semejando al Génesis, es importante destacar nuevamente que para fines de esta investigación, no detallaremos todas las corrientes y el desarrollo completo de la administración.

Escuela científica de Federico Taylor.

En el caso de Taylor podemos comprobar que no hay teorías caducas, veremos por qué; aunque tampoco debemos confundir las diversas teorías con auténticas panaceas, pues como hemos mencionado el proceso administrativo es dinámico.

Federico Winslow Taylor (1856-1915), ingeniero estadounidense, es considerado como “*padre de la administración científica*” por ser el primero en estudiar de forma sistemática el desempeño de las organizaciones humanas, aplicando el método científico. Su libro, *The Principles of Scientific Management* (Principios de Administración Científica) publicado en 1911, revolucionó la administración. Si bien, hemos visto que los actos administrativos son inherentes al ser humano, Taylor fue el primero en llevar al plano teórico, lo que por milenios el hombre había realizado empíricamente. En palabras de Taylor, formuló el concepto de *estandarización* bajo el siguiente lineamiento:

«Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales.» (Hernández y Rodríguez, óp. cit.).

Contrario a lo anterior el arte busca lo único, no obstante veremos que lejos de representar visiones completamente opuestas, nos referimos a lenguajes diferentes que en esencia, pueden ser herramienta el uno para el otro, pues ambos forman parte de los principios fundamentales de la naturaleza: orden y caos (creación). No obstante la teoría de Taylor siga vigente y tenga un gran reconocimiento entre los administradores, para el artista escénico, la palabra *estándar* posiblemente se traduzca como *inactividad creativa*, y por tanto pueda correr la misma suerte que las teorías psicológicas conductistas que han sido “*satanizadas*” por su desconocimiento y sin embargo sigan siendo utilizadas como herramientas eficientes en todas las instituciones sociales (familia, escuela, política). Por lo que es importante citar nuevamente a Taylor:

«... no estamos tratando con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su más alto rendimiento y prosperidad...»

(Hernández, óp. cit.).

De modo que cuando un director de escena, exige un mínimo de requerimientos —disciplinarios, vocales, físicos— en sus actores, está implementando el principio de estandarización porque busca un nivel de ejecución similar en cuestiones técnicas, aplicables a todos los integrantes del grupo actoral.

Para entender lo anterior, debemos acudir al plano filosófico tanto del arte como de la administración. Si insistimos en observar únicamente el hecho

concreto (fenómeno), perderemos de vista las causas y por tanto la *cosa en sí*, **nos estaremos distanciando de la verdad**.

A continuación, una serie de aportaciones de la teoría tayloriana que en la actividad cotidiana, grupos y compañías de artes escénicas implementan:

1. *Sistemas efectivos de trabajo* (técnica, método). El artista escénico aplica métodos o técnicas concretas para la ejecución de sus quehaceres profesionales, mismos que adquirió en su formación como bailarín, actor, músico o director. Dichas herramientas teóricas le permiten optimizar sus recursos, ya sean corporales, mentales o psico-afectivos. Es aplicando el **método** que el artista escénico logra obtener la misma respuesta ante el mismo estímulo. El método es la parte mecánica del quehacer artístico, tan necesaria como la creativa. Si el pianista tuviera que buscar en el teclado la nota que observa en el pentagrama, no tendría la misma calidad de ejecución de quien ha mecanizado sus articulaciones a las proporciones del instrumento y por tanto puede ejecutar una partitura sin llevar toda su atención a las teclas del piano. Puede ocuparse entonces del hecho interpretativo. **Es el método quien libera al artista de lo material** —al dominarlo— y le da la llave a la subjetividad, a la creación, al perfeccionamiento estético y al desarrollo espiritual.

2. *Incentivos económicos para un mejor desempeño.* No podemos olvidar que el artista vive en un contexto donde no es autosuficiente, necesita de los demás e interactúa de forma que ofrece un trabajo y es remunerado para subsistir de ello. Las becas o proyectos financiados permiten al artista, centrar su atención en el hecho creativo y por lo tanto busca incrementar su nivel tomando en cuenta también un mayor incentivo económico. Es consabido por todos que una beca nacional consta de una mayor cantidad que un incentivo local, pero también requiere de un mejor desempeño, de mayor competencia.

3. *Considerar las habilidades y aptitudes individuales.* No todos podemos hacer todo. En el teatro por ejemplo, esto se aplica directamente en lo que llamamos *casting*. En el caso de la música, un violinista de una filarmónica, rara vez puede funcionar en un trío de huapango, debido a que no posee las cualidades exigidas en la ejecución de dicho género. En las compañías de danza, un buen coreógrafo no necesariamente debe ser un bailarín en activo.

4. *Toma de decisiones bajo criterios científicos y no empíricos o militares.* Una de las grandes propuestas de Taylor, fue la de analizar cada problemática para resolverla en base al análisis y no de forma intuitiva o sólo por superioridad jerárquica. Para elegir al concertino de una orquesta, al protagonista de una obra teatral o al bailarín principal de una coreografía, el

director debe realizar la toma de decisiones bajo criterios técnicos para un montaje de calidad y no por razones afectivas o de imposición jerárquica.

Respecto al concepto de productividad, Taylor lo conceptualiza como **hacer más con lo mismo**. A mayor productividad mayor **eficacia** y si a ello le añadimos una constante mejora y planificación obtenemos mayor **eficiencia**.

«Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso laboral de los distintos obreros. Buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles...» (Hernández, óp. cit.).

Otras aportaciones de Taylor, son los principios de dirección de operaciones, que traducidos al lenguaje escénico nos indican:

1. *Selección científica y preparación.* A cada individuo dentro del proceso, debe emplazársele en el trabajo más elevado que pueda desarrollar. De forma que se vea estimulado, por el uso de sus capacidades y habilidades. Un coreógrafo, debe observar las cualidades dancísticas de sus bailarines, de modo que éstos exploten al más alto nivel sus capacidades de flexibilidad y fuerza; así mismo debe prepararle en el desarrollo técnico de sus deficiencias.

2. *Establecimiento de cuotas de producción.* Todo integrante de la compañía o grupo artístico, tiene una serie de tareas que cumplir con cierto nivel de calidad designado. Se establecen entonces parámetros mínimos de requisición. No se realizan entonces, trabajos por debajo de dicho nivel establecido. Evitándose de esta manera, que el proceso tenga “cuellos de botella”.

3. *Planificación centralizada.* Un director de escena, tiene la concepción integral del trabajo y por tanto la batuta en la toma de decisiones.

4. *Integración al proceso.* Cada integrante del grupo debe comprender en su totalidad el montaje, su función específica en el proceso, la visión del director y la misión del grupo.

5. *Principio de control.* El director debe asegurarse de que el trabajo se dé bajo los lineamientos planteados, incluso si se trata de un proceso de taller, exploración o improvisación, pues un director que descuide o desatienda el montaje, crea inseguridad y confusión en los integrantes del grupo.

6. *Principio de excepción.* Significa que el director, no debe atender todos los problemas de los elementos del grupo, sino enfocarse en aquellos que se desvían de lo planeado. Dando cierta responsabilidad a los integrantes y evitando el desgaste de energía necesaria en otros aspectos importantes.

Las críticas al sistema tayloriano fueron y siguen siendo muchas. Charles Chaplin es uno de los más significativos críticos, un claro ejemplo es *Tiempos modernos*, en donde ridiculiza la actividad del obrero bajo las propuestas de Taylor. Llevando incluso a que en 1915, el Senado de Estados Unidos dictaminara una ley para restringir las prácticas por parte los industriales. Sin embargo, lo anterior parte de un abuso y mala interpretación de la verdadera propuesta de Taylor, pues como hemos visto, si nos remitimos a la fuente primaria en palabras del propio Taylor, el concepto de obrero sigue siendo el de *ser humano* y no el de *engrane de una máquina*.

No obstante la revolución industrial haya traído consigo la manufactura (reproducción masiva) y que los fines taylorianos hayan sido complemente empresariales, otras disciplinas se han visto beneficiadas con la utilización de sus aportaciones administrativas. La finalidad del arte, trasciende todo lo anterior pero —como la palabra lo dice— al hablar de *trascendencia* significa el acto de *pasar por él* e ir *más allá*; y no, de *evadir* o *ignorar*. El dominio de estas herramientas nos permitirá liberarnos de algunas trabas que

entorpecen el desarrollo artístico. La aplicación de los principios taylorianos —se propone en este trabajo—, deben ser con sumo cuidado, ya que no nos referimos de ninguna manera a la implementación a ciegas y literal de estas aportaciones; sino a un sentido filosófico, a un análisis de la *esencia* de estos principios, de *la cosa en sí*, que es universal y puede beneficiar al arte.

Algunos seguidores de Taylor que podemos señalar, entre otros, son Henry Ford, H. Laurence Gantt con su exitosa propuesta de diagrama; y el matrimonio Lillian Moller y Frank Gilbreth, que desarrollaron el concepto de ergonomía.

Escuela de la Gerencia de Fayol.

A diferencia de Taylor, que se enfocó al trabajo operativo y sus procesos, Fayol centró sus estudios en la dirección, siendo complementarias ambas teorías. De modo que al traducir lo anterior al lenguaje escénico, las aportaciones siguientes están encaminadas al trabajo de los directores y/o dueños de grupos y compañías.

Enrique Fayol (1841-1925), ingeniero geólogo francés. Su libro *Administration Industrielle et Générale* (Principios de Administración General), publicado en 1916, centró la atención de los empresarios en los procesos gerenciales, comerciales y financieros. Lo que hoy llamamos *alta gerencia*. Implementando también el método científico, señaló el carácter universal de las aplicaciones administrativas.

«...Otra de las grandes contribuciones de Fayol fue demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias o preparatorias, universidades y en todo tipo de profesión, incluyendo cursos en todas las carreras universitarias, porque toda persona requiere de ella, y es algo que se está haciendo realidad en el siglo XXI...» (Hernández, óp. cit.).

Hablando de la importancia de la administración en toda actividad humana, el autor citado menciona que la situación de países subdesarrollados es consecuencia de encontrarse subadministrados y que ello responde a que la enseñanza de los principios administrativos a los habitantes de un país entero, le permite organizarse mejor y obtener una mayor producción.

Fayol estudió las partes que integran el **proceso administrativo**, a las cuales denominó: *previsión, organización, dirección, coordinación y control*. Todas ellas en manos del gerente, director o jefe; además de los factores de *producción, compras, finanzas y contabilidad*, en otras áreas funcionales. Dicho proceso administrativo no se da de forma lineal, sino de manera continua y permanente, de modo que siempre se esta previendo, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando, simultáneamente.

1. Respecto a la **previsión** (planeación), es conveniente señalar que Michel E. Porter desarrollará posteriormente (1979) dicha herramienta, por lo que

únicamente mencionaremos que Fayol la consideró como punto de partida. Más adelante veremos este tema que hoy en día llamamos *Planeación Estratégica*, como el análisis del medio en que se desenvuelve una organización y el planteamiento de su proyección a largo plazo.

2. La **organización** es el acto de proveer a la organización de todo lo necesario para su funcionamiento (capital, personal, infraestructura). Para Fayol, el elemento humano es de gran importancia, ya que de ello depende el uso de los demás elementos. Menciona la inconveniencia de tener más de seis dependientes de un puesto, pues se pierde el control directivo; a lo que hoy llamamos “razón geométrica”, ya que con cada nuevo colaborador, disminuye la eficacia directiva y se complica el proceso de comunicación en las relaciones humanas. Por ello, el énfasis que Fayol da al desarrollo del individuo dentro de la organización, mencionando que debe impulsarse al máximo la creatividad y sensibilidad del personal a cualquier nivel jerárquico. Por lo que resulta muy importante la etapa de reclutamiento, selección y capacitación de los integrantes del grupo o compañía.

3. **Dirección.** Fayol define al director como un coordinador de esfuerzos de los integrantes del grupo para alcanzar un fin, existente con la finalidad de tener unidad de mando y por tanto, lograr la eficiencia en la toma de decisiones.

4. **Coordinación.** Para Fayol, este elemento administrativo es la acción mediante la cual se busca un equilibrio entre los componentes materiales y humanos para el óptimo funcionamiento de la organización. Consiste en observar las necesidades y atenderlas, apoyado en las fortalezas de la propia organización, manteniéndose alerta de las posibles amenazas que pudieran afectar el curso del plan.

5. **Control.** Este último elemento para Fayol, es muy importante, pues sólo mediante él, podemos comprobar si efectivamente el plan se llevó a cabo y de no ser así, a localizar las causas que no nos permitieron lograrlo, a través de su registro y análisis.

Los anteriores elementos que integran el proceso administrativo propuesto por Fayol, son herramientas generales porque poseen un carácter de aplicación universal, por ello, pueden incluso redactarse como axiomas.

Teoría General de Sistemas (TGS)

El biólogo austriaco Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) desarrolló en 1930 la Teoría General de Sistemas (TGS), mediante la cual propuso la influencia e interdependencia que en cada mecanismo ejercen unidades mayores (macrosistemas) o menores (subsistemas), de modo que no existen mecanismos independientes en el mundo, ya sean éstos biológicos o

químicos. Posteriormente en 1954 Anatol Rapoport (matemático), Kenneth Boulding (economista) y Ralph Gerard (fisiólogo) se unieron a Bertalanffy en un esfuerzo interdisciplinario de estudio, conformando la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales. El cual ha tenido importantes aplicaciones en diversas disciplinas, entre ellas la escuela científica de la administración con el estructuralista Chester Barnard.

Una de las cualidades que clasifican los sistemas, es su **grado de interacción** con otros. Aunque se asegura que no existen sistemas totalmente cerrados ni totalmente abiertos. No obstante el grado de apertura de los mismos puede determinar su éxito o fracaso funcional o incluso estructural. La más clara ejemplificación de la TGS es el cuerpo humano, el cual forma parte de un microsistema natural y a su vez se integra de subsistemas (nervioso, circulatorio, digestivo, etc.). Si uno de los subsistemas se aísla del resto tiende a fallar afectando incluso al sistema general del cuerpo humano, ya que son interdependientes.

En gran medida el problema que enfrenta el arte en la actualidad para llegar a los públicos, es que a partir del Romanticismo, **el sistema se ha ido cerrando paulatinamente a cubrir sólo necesidades de carácter endógeno** (estética, técnica, teoría), aislándose de la sociedad y del acercamiento genuino de la misma, que daría sustentabilidad a la producción artística. De ahí la aportación del conocimiento de la TGS a la gestión cultural

y a la administración de compañías artísticas. El sistema de la producción artística debe abrirse a la influencia de sistemas exógenos, principalmente el educativo, político, económico, científico y tecnológico; a través de medidas que aseguren la interacción del artista con su medio pero a su vez la no alteración del proceso creativo. Dicha confrontación entre el contexto del artista y los fines del arte genera la llamada *entropía* (caos) que es necesario compensar de forma que ésta se convierta en *entropía negativa*. A tal equilibrio le llamamos *homeostasis*, que representa la ideal interacción entre el medio o contexto sociocultural (macrosistema), los intereses del artista o grupo (sistema) y el arte (subsistema). En ello estriba el fortalecimiento de las relaciones de desarrollo artístico con el Estado, pero a su vez, de la capacidad de los grupos artísticos de amplificar su espectro de posibilidades en la iniciativa privada o la esfera civil. Ya que mientras el sistema artístico continúe cerrándose a la influencia incluso global, estará destinado a atrofiarse. La sociedad por tanto no sustentará el desarrollo artístico y éste dependerá cada vez más del Estado, pero no de forma dinámica sino estática en donde la producción artística no llegue a ningún lado fuera de sí misma (consumo endógeno).

Otra característica de clasificación de sistemas, es su **forma de composición**, ya sea material o abstracta. En el caso del arte y la cultura, nos referimos a un sistema abstracto ya que sus elementos son conceptos.

En una obra plástica por ejemplo, el arte no se encuentra en los materiales, sino en los conceptos estéticos, técnicos y filosóficos.

La **capacidad de respuesta** de los sistemas es otra característica que los clasifica en *pasivos*, *activos* o *reactivos*. El sistema artístico es de carácter mixto por su complejidad, debido a que su respuesta a estímulos externos es principalmente activa, pero también reactiva. Por ello la importancia de clarificar constantemente las diferencias entre el sistema del arte y el sistema artístico.

El **sistema del arte** tiene un rango de apertura relativamente *mínimo* —ya que tiene una finalidad en sí mismo— a la influencia de factores externos, tiene una composición *abstracta* —porque maneja conceptos— y tiene una respuesta *activa* porque esta directamente relacionado al aspecto creativo, el cual produce propuestas únicas, innovadoras e incluso descontextualizadas.

El **sistema artístico** integra el subsistema del arte y el subsistema del artista dentro de un macrosistema sociocultural. Dicho sistema artístico es *abierto* al influjo de otros sistemas como el económico, educativo y político, es además *abstracto* pero también *material*, lo que le vuelve complejo en su capacidad de respuesta, pues es simultáneamente *activa* y *reactiva* al retroalimentarse del contexto sociocultural.

Por último, las dos características restantes para la clasificación de sistemas son la **predeterminación de su funcionamiento** y el **grado de dependencia**. En este sentido el sistema artístico es *probabilístico*, por que existe incertidumbre a consecuencia de la dinámica de sus procesos, y es *interdependiente* por sus necesidades exógenas de consumo, promoción y difusión.

El psicólogo social, Daniel Katz (1903-1998) junto con el abogado Robert L. Kahn (1918) retomando la propuesta de Bertalanffy, publicaron en 1966, un modelo en el que definen los nueve elementos que integran un sistema de organización humana, los cuales pueden integrarse a su vez en tres elementos generales:

1. *Insumos*: Ya sea materia o simplemente energía, los sistemas de organización humana necesitan de ello para funcionar. En el caso del sistema artístico, nos referimos tanto al arte como recurso de insumo, como a los elementos materiales (infraestructura) que condicionan en gran medida los resultados.
2. *Procesamiento*: Medio de transformación del insumo. En el caso del sistema artístico escénico, hablamos del proceso de montaje.
3. *Resultados*: Producto del procesamiento. En el sistema artístico escénico, los resultados dependen en gran medida de los insumos y el procesamiento de los mismos. A pesar del influjo del insumo, en el sistema artístico el producto o resultado no depende totalmente del

insumo. Una gran producción no asegura la calidad artística del resultado, así mismo una producción pobre puede resultar en un trabajo escénico de calidad artística. No obstante, debemos recordar que es un sistema abierto y la influencia del macrosistema sociocultural es evidente. Una buena producción no asegura la calidad artística pero sí facilita la retroalimentación con la esfera social.

Planeación estratégica

El estadounidense Michel E. Porter (1947), publicó en 1980 su obra *Estrategia Competitiva*, creando la herramienta administrativa de Planeación Estratégica (PE). Hernández define la PE como:

«... una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno» (Rodríguez. Óp. cit.)

Si bien el término estrategia sea de corte militar —del griego *stratêgos*—, la PE ofrece grandes aportaciones importantes a contemplar para el desarrollo de compañías y grupos artísticos. Ya que define el motivo de la organización, sus fines, mecanismos a seguir y acciones en tiempo y forma que posibilitan una evaluación objetiva del proyecto organizacional. Una buena estrategia no es estática sino dinámica y contempla la adaptación, innovación y reinención de las acciones para lograr el fin máximo de la organización,

pero además implica un mecanismo de medición y evaluación que regula los procesamientos para lograr a largo plazo la eficiencia y eficacia en los resultados.

Los nueve elementos generales que integran la planeación estratégica son los siguientes:

1. **Misión:** Define la esencia, la razón de ser de la organización, así como su actuar. ¿Qué hace? ¿para quién? ¿por qué?
2. **Visión:** Expresa la perspectiva de la situación futura que espera obtener la organización.
3. **Premisas:** Contempla las condiciones futuras a enfrentar como parte del contexto en que se desarrolla la organización. Estas pueden ser internas (condiciones técnicas) o externas (políticas, económicas).
4. **FODA:** Ofrece las herramientas necesarias para el diagnóstico del contexto y los medios disponibles presentes y concretos. Tiene la finalidad de reforzar los puntos de fortaleza y oportunidad, así como contrarrestar las debilidades y amenazas.
5. **Objetivos:** Cuantifican y determinan los resultados que se espera obtener.
6. **Estrategias:** Definen las formas de utilización de los recursos para lograr los objetivos en la forma más ventajosa posible.
7. **Políticas:** Dirigen las acciones y toma de decisiones que no son fundamentales para el trabajo eficiente y eficaz de la organización, sin embargo potencializan el mejor ambiente para el buen funcionamiento.

8. **Programas:** Establece el orden consecutivo y jerarquizado de las actividades a realizarse para el logro de los objetivos y define además el tiempo destinado a dichas actividades.
9. **Procedimientos:** Definen las labores repetitivas necesarias para el buen funcionamiento del mecanismo interno de la organización.

No obstante, la PE se plantea como un procedimiento de previo a la creación de organizaciones, permite a los miembros de un grupo ya existe, clarificar su concepción del organismo, planteando objetivos concretos y unificar criterios de acción para el logro de los mismos.

Las aportaciones de la teoría administrativa para el desarrollo de grupos artísticos y compañías, representan una serie de herramientas valiosas de aplicación necesaria. Si bien, cada una de las teorías presentadas se complementan unas a otras, es importante señalar que existen muchas más escuelas administrativas que posiblemente enriquecerían el trabajo cotidiano de los grupos artísticos de ser implementadas.

CAPÍTULO V

CULTURA Y EDUCACIÓN

Formación del individuo.

Hay un constante uso del concepto de ser *humano integral* pero ¿a qué nos referimos con esto? A un equilibrio existente entre las partes que integran al individuo. Según las corrientes psicológicas y pedagógicas, el ser humano se integra por tres esferas de desarrollo: lo cognitivo, lo sensorio-motor y lo psico-afectivo. La sociedad actual –por sus características- prioriza el desarrollo del aspecto cognitivo del individuo, podemos verlo en los planes y programas que las instituciones educativas imparten. Dejando en segundo plano el desarrollo psico-afectivo y sensorio-motor. Son precisamente estos dos últimos aspectos que la educación artística puede equilibrar respecto a lo cognitivo, no por tratarse el arte de una disciplina no intelectual; sino por ser la actividad humana más integral de todas.

Yendo más allá de la educación integral, en el caso específico de la formación de artistas profesionales, las instituciones educativas ofrecen al individuo los conocimientos teórico-prácticos de la ejecución artística y algunos aspectos de producción. Pero el perfeccionamiento disciplinario, de experimentación, de creación y docencia del arte, no son suficientes para ejercer dicha profesión una vez egresado de las escuelas. Existen una serie de requerimientos que el quehacer profesional exigen, como lo es la

realización de proyectos, la dirección de grupos, la autogestión con las instituciones públicas o privadas y la auto-sustentabilidad económica.

El papel de la educación.

Desde el comienzo de nuestra educación formal en la escuela somos preparados para leer, escribir, sumar, restar, multiplicar, conocer y aplicar toda serie de aprendizajes *útiles* en un futuro. Pero ¿a qué futuro nos referimos? ¿Únicamente al laboral? ¿Dónde queda entonces la convivencia social?

Mientras la esperada reunión del “*Cuarteto de la paz*” (EE. UU., ONU, Rusia y la UE) se llevaba a cabo en el Centro Cultural de Belem en Lisboa, bajo un impresionante operativo policiaco, la secretaria de Estado estadounidense, el ex primer ministro británico, el secretario general de la ONU y un representante de la UE dialogaban durante horas el futuro del conflicto bélico por el cual han muerto miles de personas. Atentos a las palabras de los traductores a través de los audífonos, se observan unos a otros con cautela y fríos cálculos —esencialmente— racionales. La razón por sobre el sentido común. Todos tienen razones y las de ninguno concuerdan con las del otro. Cada movimiento, fue televisado como la noticia del momento. ¡Las cosas importantes! dice la opinión pública. Simultáneamente, en Israel, surgía una alternativa de convivencia social a través de la educación artística en una escuela árabe-judía. Después de siglos de conflictos, nunca antes fue posible

ver niños judíos y árabes juntos en una misma escuela, ya ni siquiera pensar en una misma aula; «...*una pequeña vela encendida, es siempre mejor que la absoluta oscuridad*» mencionó un líder israelí. Los niños entrevistados, hablaron todos de la gran experiencia de conocer a **los otros**, que por tanto tiempo consideraron enemigos. Hablaron también de cómo han hecho cambiar la opinión de sus propios padres a cerca del tema, de sus tíos, sus abuelos, sus otros amigos. Las clases aún están a cargo de dos profesores: un árabe y un judío, quienes enseñan pintura, música, teatro y literatura a los niños simultáneamente en hebreo y árabe. Todo ello apareció impreso sólo en una pequeña columna de una revista local. Ya que la opinión pública, en estos casos considera que hablamos de ¡datos curiosos!

Por otro lado, las autoridades policíacas en todo el mundo son testigos del aumento en la criminalidad en la que año con año, se involucra miles de jóvenes. Políticas públicas, programas, foros, agendas presidenciales y millones de dineros invertidos en la solución a esta problemática que aqueja al mundo global, sin invertir directamente en el rubro de educación. Por último, en Portugal por iniciativa de algunos profesores, los alumnos de Marinha Grande conviven un día entero con varios convictos en prisión con cadenas de más de 20 años. Posteriormente, los presos conviven un día entero con los alumnos en la escuela. Entrevistan a los jóvenes estudiantes de preparatoria acerca de la experiencia y muestran entendimiento por quienes sufren tras las rejas. Mencionan que aman su vida tal cual es y que

jamás habían pensado en lo maravilloso que es tener alternativas futuras. Comienzan a hablar como sus padres, sus maestros y su postura frente al reto de ser jóvenes, resulta totalmente diferente a partir de esta experiencia, pero en este caso, la opinión pública considera que lo anterior es sólo un lindo reportaje! Con todo ello, mostramos que la educación es el factor social más importante y sin embargo no el más considerado aún.

La educación es el proceso mediante el cual transmitimos la cultura. Dicha cultura es la forma en que un pueblo transforma la naturaleza. Tal transformación puede ser por medio de las ideas, de actos, de conductas, de percepciones, de procesos de comunicación. Entre las manifestaciones culturales de los pueblos, se encuentran las formas de gobierno, de economía, de producción y la concepción de democracia; pero, ¿quién modifica a quién?

Si respondemos que es la cultura quien condiciona a la educación, partiremos entonces de las necesidades sociales y estaremos limitando a la educación a la tarea de responder a dichas condicionantes. Si se necesitan más obreros, la educación prepara entonces individuos con esa finalidad. No hay opciones en este escenario, pues se parte de la realidad concreta, de aplicación de medidas a corto plazo. Lo cual no resuelve las verdaderas problemáticas, sino únicamente los síntomas visibles.

Si respondemos que es la educación quien condiciona o modifica a la cultura, estaremos partiendo entonces de un sin fin de posibilidades, lo cual propicia una planeación, un proyecto de nación, un concepto de individuo y de relaciones sociales. De tal forma, la educación es —partiendo de un plan— quien propone al individuo una concepción de democracia, de procesos productivos, de tolerancia, de convivencia social, de relación con el medio ambiente. Sin bien, cada individuo forma sus propios conceptos, Hegel nos dice que éstos parten de las categorías de las que se dispone y éstas a su vez, de nuestro trabajo en movimiento del concepto mismo. Si la educación formal, ofrece una concepción; ésta se sumará a la que el individuo aprende en la convivencia social y la que aprenderá de los medios del mercado.

De modo que las relaciones de globalización —tan condicionantes hoy en día—, no sólo se dan en términos comerciales o laborales; sino culturales y por tanto educativos. En la preocupación de las naciones hacia las nuevas condiciones mercantiles que plantea la globalización, debe agregarse una clara definición cultural que a través de la educación y la práctica social permita una convivencia intercultural entre los diversos países.

Relación entre el Estado y la Educación.

Partiendo de que sin recursos no hay Estado, la recaudación fiscal representa el 60% de los ingresos del mismo, el restante 40% entre la venta del petróleo, derechos de propiedad y deuda. El petróleo no representa un

ingreso estable ni inagotable. El Estado, requiere mayores recursos para satisfacer las demandas sociales. Debe entonces: 1) Incrementar la recaudación, 2) Incrementar la deuda, 3) Eficientar la recaudación ó 4) Recortar presupuestos a programas ya establecidos para redistribuir recursos a nuevos programas.

Pero la opción 1 representa mayores dificultades económicas para la población, la opción 2 significa mayor dependencia del país con los países poderosos, la 3 requiere de infraestructura de primer mundo, y la 4 representa falta de continuidad en los programas, requiere de infraestructura de primer mundo.

Pueden primero cambiarse los condicionamientos, pero esto significa aplazar entonces los proyectos para *modificar la realidad*. Se puede también partir de dichos condicionamientos y en base a ello realizar un plan *-partir del ser-*. Es confuso partir de un supuesto inexistente, tomarlo como real y hacer proyectos, porque fracasarán nuestras expectativas si partimos de una mentira *-partir del deber ser-*. Ya que el *deber ser* es la meta no el punto de partida, porque sería irreal y es aquí donde podemos aplicar los principios teóricos de la Planeación Estratégica, para mejoras en la educación.

La educación es un proceso y por lo tanto subjetivo, es decir, que no esta en una serie de pasos: enseñanza-aprendizaje sino en cada momento de

ambos. Todo el tiempo se esta enseñando y todo el tiempo se aprende. De modo que una educación que contemple héroes y caudillos, automáticamente excluye a los demás. Al referirnos a educación debemos diferenciar las clasificaciones de la misma: a) educación formal, b) educación condicionante del mercado y c) educación social. La a) se encuentra en las instituciones educativas, la b) en medios comerciales, televisión, Internet, periódicos, revistas, juegos de video, etc. Y la c) en el medio familiar, laboral, civil. En la familia moderna, ambos padres deben trabajar. De modo que delegan cada vez más la responsabilidad de formación del niño, en la escuela. Para el niño existen tres medios educativos: a) la escuela, b) la familia y c) la televisión y/o la Internet. Esta última, no tiene por finalidad mostrar al niño contenidos interesantes que fomenten su desarrollo cognitivo, afectivo o psicomotor —con algunas excepciones—. Sus objetivos son meramente comerciales. Los padres sólo disponen de un día a la semana destinado a la convivencia y recreación en familiar. La escuela (educación formal) ¿parte de dichas consideraciones?

La educación universitaria dentro el contexto neoliberal.

No obstante, el artista una vez inmerso en el campo laboral enfrente la necesidad de desarrollar proyectos sustentables, dentro del contexto neoliberal en expansión a nivel global, la universidad enfrenta diversas problemáticas que vale la pena reflexionar. Al respecto Casanova nos dice:

«... entrar en la universidad no para saber más sino para ganar más»⁽⁵⁾.

Esto a pesar que en ocasiones el conocimiento no tiene una aplicación inmediata, visible y tangible; no obstante su valor de **indispensable** en el desarrollo humano. Por un lado el contexto neoliberal exige la *utilidad del conocimiento*, mientras que la universidad parte del *valor del conocimiento*.

Otro aspecto a considerar es el detrimento del conocimiento crítico y creador a favor del conocimiento técnico de objetivos delimitados, si bien, este último es de gran importancia, puede comprobarse en la conformación de planes y programas de estudio de carreras actualmente en boga en los cuales los créditos destinados a asignaturas que propician el pensamiento crítico y creativo se han visto reducidas enormemente. Tal es el caso de las carreras técnico-científicas y meramente operativas.

El conocimiento crítico permite crear nuevas posibilidades de solución de problemas, esto afecta el mercado, pues el producto embodegado no puede quedarse sin vender. Así que el conocimiento debe ser específico y únicamente técnico para el incremento de producción. Por lo que la educación presenta objetivos delimitados en donde lo humanista (que observa, cuestiona y crea) es sólo un lujo para élites reducidas.

⁵ González Casanova, Pablo. México 2001. *La Universidad necesaria en el siglo XXI*. Editorial ERA 2ª impresión.

Bajo el mismo tenor, el neoliberalismo se presenta como una alternativa fundamentalmente racional en términos mercantiles, pero irracional bajo una concepción humanista. La educación de la sociedad parte de lo que necesita el mercado y no el mercado de lo que necesita la sociedad. Partir de lo humanístico es partir de un sin fin de posibilidades, cambiantes y creativas. El mercado necesita estabilidad, homogeneidad para expandirse, por ello plantea una realidad estática en ideas.

Si bien la educación neoliberal pretende la liberación del Estado, no podemos olvidar que éste es un sujeto obligado y de hecho constituido para la satisfacción de demandas sociales —entre ellas educativa—, de modo que el **liberarse** significa **olvidarse** de sus obligaciones, del objetivo para el cual fue hecho. De forma que la propuesta neoliberal no está tampoco del todo liberada, pues depende de los procesos económicos y del mercado.

Es precisamente con la dependencia del Estado, que la educación genera la verdadera autonomía. Es primordial la rendición de cuentas para que tampoco sea la universidad quien se *libere* u olvide de los fines para las cuales fue hecha. **Sustentabilidad** en este caso, podría ser una opción, ya que el Estado aún no cuenta con mecanismos para satisfacer todas las demandas. La propuesta neoliberal conserva el principio de dar (como un hecho de altruismo), mientras la Universidad construye nuevos principios, dinámicos, siempre en movimiento entre la sociedad y el Estado.

Retomamos nuevamente lo anterior en el siguiente esquema:

NEOLIBERALISMO	UNIVERSIDAD
1. Utilidad del conocimiento	1. Valor del conocimiento
2. Conocimiento técnico	2. Conocimiento crítico, creador.
3. Objetivos delimitados	3. Objetivos flexibles
4. Racional	4. Crítica de la razón, como principio de la irracionalidad.
8. En base a la demanda	8. En base a la oferta
9. A partir de la realidad	9. A partir de la posibilidad
10. Autónoma del Estado (dependiente del mercado)	10. Dependiente del Estado (sujeto obligado)
11. Dependiente de la economía	11. Independiente de la economía
12. Conserva	12. Construye

La educación artística y el Estado.

La educación integral es el cimiento, paredes y techo de una formación humana idónea. Sólo a través de ella, podremos hablar de personas equilibradas en las tres esferas de desarrollo que le conforman, es decir, cognitiva, psicomotora y sensitiva.

La sociedad actual se enfrenta a las políticas neoliberales, simultáneas a la explosión demográfica exponencial y la pérdida de recursos naturales. Preocupándose a cerca de los efectos de sus actos, sin preguntarse primero: ¿cuáles serán las causas?

El individuo piensa, dice y actúa lo que es. Somos según la educación que primeramente, recibimos, posteriormente, procuramos y permitimos. Al hablar de educación nos referimos no sólo a la formación escolar, sino familiar, religiosa, social y del desarrollo interior individual. Salvo casos extraordinarios, hemos comprobado que el comportamiento humano es la constante expresión del resultado de mezclar lo que percibimos, pensamos, imaginamos y creamos. Pero no de forma aislada. Hay siempre una total interacción entre tales componentes, aunque aún no sabemos si dichas interacciones sean arbitrarias o si respondan a ciertos lineamientos.

Al recibir entonces una educación deficiente, es decir, no integral; nos enfrentamos a desequilibrios en el desarrollo y formación del individuo. De tal forma, podemos encontrar intelectuales con capacidades cognitivas correspondientes a una etapa de desarrollo madura, pero con una sensibilidad temprana; por no hablar del aspecto psicomotor igualmente deficiente. Al mismo tiempo, el desarrollo físico puede no corresponder a la etapa de desarrollo sensitiva, es decir, que nos encontramos ante una sociedad desequilibrada debido a que, quienes la conforman son individuos incapaces de concebir el mundo de forma integral, inclinándose por aquel aspecto extra desarrollado —ya sea cognitivo, sensitivo o psicomotor— como única vía de percepción de lo que le rodea y como única herramienta de interacción social.

Refiriéndonos específicamente a nuestro país. En México, es principalmente el desarrollo sensitivo quien se encuentra en mayor rezago dentro de la educación formal del individuo. Si bien la familia, la religión, los medios de comunicación y la sociedad en su conjunto, son también formadores, la escuela es el único escenario concretamente asequible a la corrección, asesoría y conducción viable. Además de ser el lugar en el que el individuo en desarrollo inicial, medio y —en algunos casos— avanzados, pasan la mitad del día, es decir, el tiempo suficiente para apostar con la influencia recibida de los medios televisivos, cibernéticos, comerciales y todo aquello extra escolar.

Debido a que según el artículo 3º Constitucional, la educación escolar es responsabilidad del Estado; y que dicha educación «... **tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano...**». Surge entonces la pregunta de si ¿esto sucede realmente? La importancia de la educación artística en el desarrollo integral está fundamentada en los beneficios que ésta otorga, los cuales al no ser económicos o políticos, son interpretados como inexistentes.

«... ¿Resulta exagerado comparar un poema, un dibujo, una melodía con un trozo de pan? Veamos: el pan se convierte, gracias al proceso fisiológico de la digestión, en nueva sangre, nuevas células. ¿El arte, en

qué se convierte? En nuevas ideas, en actitudes creativas, en comprensión de uno mismo y de los otros...»⁽⁶⁾

Por lo anterior, podremos preguntarnos: ¿es la educación la pieza medular de las condiciones actuales en que convive la sociedad? ¿Qué implicaciones tiene en el sistema educativo nacional, la administración pública?

El ser humano es por naturaleza un *ser social*. La vida en sociedad y el trabajo común ha llevado al hombre a descubrimientos u ordenamientos importantes en la búsqueda de satisfacer sus necesidades. Dichos ordenamientos forman su cultura. Según las necesidades de cada región, condicionadas por su situación geográfica, climática, económica, política, religiosa, educativa y social; serán las diferencias culturales entre un pueblo y otro.

Todo lo realizado por voluntad y causa del ser humano, forma parte de su cultura. Esto trasciende las cosas materiales, ya que las ideas que expresa cada individuo y los sentimientos en común de los pueblos, forman parte también de su cultura. Por ello, resulta complicado pensar en la existencia de un grupo social sin manifestaciones culturales, ya que es indispensable para complementar la condición de seres humanos.

⁶ Hiriart, Berta. 2006, México. *“Las mujeres sabias. 9º Festival de Primavera”*. Publicación de La Cartelera, un espacio teatral, S. A. de C. V.

Sin embargo, es indudable que la riqueza cultural de los pueblos, depende de su exploración, aceptación y crítica de sí mismos. En este sentido, las religiones juegan un papel importante en la comprensión de los efectos naturales —en algunos caos libre y en otras de represión—, ya que son quienes facilitan o coartan las posibilidades de ruptura de esquemas previos; necesario para la formulación de nuevos conceptos. Dando por resultado una gran influencia entre las culturas y el desarrollo de los pueblos.

Por tanto, **las diversas manifestaciones humanas no pueden ser etiquetadas y archivadas jerárquicamente en los estantes de la historia**, es decir, que los modelos implementados por un grupo social exitoso, pueden resultar un fracaso bajo las condiciones de otro. Ya que los estudios de las culturas deben ir dirigidos en un sentido relativo y es ahí donde el arte —como parte de una educación integral— parece como posible camino de comprensión de la subjetividad.

La búsqueda de trascendencia es indudablemente una condición humana, ya que de ello depende la supervivencia de la especie. En primera instancia se encuentra la trascendencia como procreadores de nuevos seres humanos — nivel instintivo, inmediato y natural—. Se encuentra la trascendencia del alma, la cual se ha buscado a través de la religión. Pero además existe la trascendencia de las ideas y el conocimiento, por medio del razonamiento y sus expresiones como la ciencia, la filosofía y el arte.

Aunque el objetivo del arte es mucho más complejo que únicamente la búsqueda de la trascendencia, es ahí donde termina. Por ello, se ha estudiado su historia, sus aportaciones técnicas y espirituales, así como las características o cualidades que lo conforman. Las finalidades del verdadero arte, superan el contexto y se convierten, con el tiempo, en piezas de valor estético que finalmente trascienden su época y forman parte de la cultura llamada universal, es decir, que ya no le pertenecen a un pueblo y su valor se vuelve unificador en la comprensión y apreciación.

El arte es una manifestación del ser humano que expresa en forma representativa su sentimiento, pensamiento y espiritualidad; características que conforman al individuo —independientemente de su contexto—. Es entonces que la educación artística logra el equilibrio entre el desarrollo de las capacidades de forma integral; pues vincula al ser humano con su contexto social y le permite una flexibilidad de esquemas de pensamiento, fundamentales para el proceso de avenencia social.

Los nuevos conocimientos pedagógicos apuntan indudablemente hacia el desarrollo integral del individuo. Aunque es innegable el hecho de que los estudios universitarios y de postgrado se inclinen cada vez más a la especialización, debemos recordar que el techo es posterior a los cimientos.

Para hablar de una educación integral en el niño, debemos partir de quienes tienen la responsabilidad de dicha cuestión.

En primer plano se encuentra el círculo familiar. Respecto a este punto, cabe señalar que las cualidades familiares en la actualidad no corresponden al sistema educativo que ofrece el Estado, ya que la situación económica condiciona el tiempo y la calidad del mismo invertido por los padres hacia sus hijos. De forma que la responsabilidad es delegada en la escuela. La educación formal, ofrecida ó sólo regulada —en el caso de los particulares— por el Estado, corresponde a un momento histórico pasado. Debido a que los procesos educativos.

Las instituciones educativas artísticas.

Los institutos, conservatorios, escuelas e instituciones de formación disciplinaria, no contemplan estudios específicos de integración administrativa-escénica; ya que los planes de estudios de las más reconocidas escuelas superiores en el ámbito artístico, tienden al perfeccionamiento, entrenamiento, experimentación, creación y ejercicio disciplinario. Por dar un ejemplo: el Centro Nacional de las Artes, cuenta en sus planes académicos, tanto de danza, música y teatro; con materias únicamente de especialización disciplinaria (ejecución, historia, técnicas de entrenamiento, formación interpretativa).

No obstante, exista la licenciatura en *Gestión Cultural* que ofrece la UDG, y que el currículo presente una materia de *Producción Escénica y Montaje*, con duración de seis meses; dichos estudios están orientados a un perfil profesional que dista de un artista escénico. Por lo que un actor, un músico o un bailarín, para tener una formación integral, no encuentran oferta educativa específica, pues tendrían que cursar estudios que le distancian un tanto del hecho escénico. La ECSAH de la Universidad de las Américas Puebla, en su licenciatura en *Teatro*, ofrece como materias optativas: *Apoyo a la puesta en escena* y *Seminario avanzado de Gestión Cultural y Escénica*, insuficiente para una formación administrativa-escénica. De modo que una visión integral de las variadas problemáticas administrativas que enfrenta el artista escénico, no encuentran oferta educativa o gubernamental para su solución o gestión, es decir, no hay formación integral: o se es administrador o se es artista ¿son forzosamente opuestos? No. Puede el artista escénico tener un acercamiento teórico administrativo sin sacrificar su perfil profesional, realizando así, proyectos eficientes que le reditúen y faciliten una autonomía económica.

Mientras el artista no practique constantemente la gestión y planeación de sus propios proyectos, basada en el acercamiento teórico, no podrá romper con el condicionamiento tradicional de ocuparse únicamente de su disciplina artística. Perdiendo así, la posibilidad de una solvencia económica, proyección profesional y de mayor impacto social de su obra. Ya que el

conocimiento de los aspectos administrativos, será la herramienta eficiente para la gestión de proyectos ante instituciones públicas; así como el mecanismo de negociación con instituciones privadas.

En mi experiencia como Secretaria Académica del Conservatorio de Música “José Guadalupe Velázquez”, me fue encomendada (año 2006) la tarea de Gestión de Registro de los nuevos Planes y Programas de la Licenciatura en Música de la misma institución. Basada en una investigación de campo con profesionales de la música y egresados de instituciones superiores de música, pude constatar que la necesidad de una formación en gestión de proyectos era una necesidad imperante para los nuevos egresados de las diversas licenciaturas. Por lo que fue integrada en el Plan de Estudios de la Licenciatura en Música, la asignatura de Proyectos Académicos PROA, misma que prepara a los alumnos en la gestión de proyectos y promueve la generación de los mismos de forma práctica. El temario de dicha asignatura fue estructurado en base a las necesidades que enfrentan los profesionales de la música, que van desde redacción de documentos, búsqueda de oportunidades, becas, financiamientos, presentación de proyectos, redacción de convenios, estructuración de planes, etc. Lo cual facilita al egresado la conformación de su propia empresa cultural o grupo artístico y no únicamente depender de la posibilidad de ingreso en las agrupaciones ya existentes.

Sin embargo, durante la aplicación (de 2006 a 2008) de la asignatura de PROA, se ha observado que el tiempo destinado para dicha materia de 3 horas por semana durante un ciclo escolar, no es suficiente. Si bien es un excelente principio y representa ya una ventaja en la perspectiva laboral, es necesaria una aplicación de lo anterior a nivel posgrado. Donde la carga horaria sea mayor y los contenidos estén enriquecidos por disciplinas complementarias para el manejo de herramientas de gestión por parte del artista.

Un ejemplo de ello, es la siguiente propuesta para una posterior aplicación de desarrollo curricular de una especialidad en **Gestión de Proyectos Culturales y Artísticos**; la cual ofrecería a los profesionales del arte ya en ejercicio, la posibilidad de obtener a corto plazo las herramientas necesarias para la gestión de sus propios proyectos, logrando así la autosustentabilidad.

La importancia de la autogestión de los grupos artísticos y la formación del funcionario público de la cultura, se encuentra directamente relacionada con el desarrollo cultural local e incluso nacional. La creación de una especialidad que propicie la sustentabilidad del artista y la necesaria maestría de formación del funcionario público cultural eficiente, traería beneficios evidentes, fundamentados en esta y otras investigaciones.

CAPÍTULO VI

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CULTURAL

LA IMPORTANCIA DE UN DIAGNÓSTICO CULTURAL EN QUERÉTARO

Según la corriente clásica del derecho, tenemos la definición de Estado como el conjunto de población, territorio y gobierno. Pero como bien ha señalado Gerardo Zamora Fernández, la connotación de población no es sólo la suma de individuos, sino las relaciones e intereses colectivos como generadoras de un orden público. Así mismo, al hablar de territorio no sólo referimos el área geográfica, sino el contexto político cultural que enmarca un espacio común. Por último, el término gobierno como forma de organización de una población dentro de dicho territorio.

Podemos mencionar que lo público tiene tres características fundamentales:

1. Es de sentido colectivo.
2. Es visible y manifiesto.
3. Es abierto y accesible.

Ya que de la relación entre **gobierno** y **sociedad**, surge el espacio de lo público que no refiere únicamente al *gobierno* sino aquello que atañe a *todos*, porque engloba a ambos en una constante interacción.

En un modelo simple de gobierno, los programas representan los objetivos, los recursos son las herramientas y la organización gubernamental es el marco referencial de la sociedad civil; quien a su vez crea la opinión pública y la Agenda Pública (como el espacio donde se planifican las acciones). El gobierno debe funcionar con eficacia, eficiencia y legitimidad para lograr la *governabilidad* —la cual parte del Estado—. Así mismo la sociedad tiene el compromiso de informarse y participar para lograr la *governanza* —la cual parte de la sociedad—.

Hoy en día, las técnicas y metodologías de buen gobierno demuestran que para ser *políticamente justo* y *técnicamente serio*, debe integrar la *participación ciudadana*; como una forma esencial de consolidación de la democracia. Ya que si bien, los procesos de democracia representativa se han fortalecido rápidamente, por el contrario, los procesos democráticos de deliberación en los que podemos incluir la participación ciudadana, han ido más lentos en su integración.

Para analizar la problemática cultural, entendamos **necesidades** no por lo que el *artista quiere* tener, ni por aquello que las instituciones *acostumbren* ofrecer, ni siquiera por lo que la sociedad *demande*. Ya que definir las necesidades desde dichas perspectivas sería limitar el problema a pequeñas partes incongruentes entre sí. Debemos entonces entender las necesidades como aquello que **no está** (o puede perderse) y **hace falta** para propiciar un

desarrollo cultural. Lo cual implica un proyecto a corto, mediano y largo plazo que programe no sólo actividades para satisfacer las demandas de hoy, sino las verdaderas necesidades para una cultura sustentable. Para lo cual el gobierno sea un apoyo, una dirección ó coordinación; y no el único y posible punto que sostenga a la cultura. Convirtiendo al desarrollo cultural en una consecuencia del desarrollo social integral.

ANTECEDENTES EN MATERIA CULTURAL

Pensemos en el rubro de la economía, donde tenemos sexenio tras sexenio algún lineamiento de acción o política a implementar. Hablamos de una materia indispensable de planeación, no permitiríamos que un candidato a presidente presentase un plan sin contemplar este elemento importantísimo como lo es una política económica. Consecuentemente, nos resulta lógico pensar en una serie de funcionarios que participan en la ejecución de dichas políticas económicas, sin relacionar directamente la influencia de la persona física con la importancia del factor económico. Dicho rubro no es más ni menos importante para el país, en función de si aquél que esta a cargo le da o no prioridad. En cuestión cultural no es así. Nos encontramos cada sexenio pidiendo por que el funcionario más cercano al presidente, sea escuchado por los Poderes Ejecutivo y el Legislativo. En caso contrario, rezamos porque no sólo tenga buenas relaciones con los poderes, sino además, sea conocedor en la materia y sea más funcionario profesional que político partidista. De ahí la necesidad de una política cultural de Estado, que

trascienda a los diversos grupos partidistas en turno en el poder. Tal como puede verse en otros países —especialmente miembros de la Unión Europea—, donde existe cierta continuidad en los programas y políticas culturales. Por lo anterior, en México podemos referirnos a tres principales perfiles en los funcionarios del arte y la cultura. Refiriéndonos a los mismos, debido a que en nuestro país, quienes planean, organizan, aplican, coordinan, controlan y evalúan las políticas públicas culturales son —precisamente— los funcionarios.

El Funcionario artista

Desde su planeación, los entonces candidatos a un cargo de poder ejecutivo —ya sea federal o local— no contemplan en el plan que ofertan al ciudadano lo relativo al impulso cultural ni específicamente artístico, de modo que al tomar el cargo, se encuentran con que *deben* encomendar a *alguien* dicha materia. Pero como desde la candidatura las políticas culturales no fueron motivo de *preocupación*, una vez ganada la elección se convierte en una *ocupación* atendida con carácter emergente; el ahora gobernante descubre la presencia de grupos solicitantes de políticas y programas de desarrollo artístico. Una posibilidad para salir de tan incómoda situación, es el nombramiento de funciones administrativas a algún artista reconocido, que por su trayectoria profesional sea aprobado por dichos grupos. Pero no necesariamente un excelente artista es sinónimo de buen funcionario. La complejidad del sistema administrativo público, integrado por el derecho

administrativo, derecho disciplinario, finanzas públicas, técnica administrativa, política pública, entre otros; presentan un escenario confuso para el entonces recién funcionario público del arte y la cultura. De forma que el conocimiento real de las problemáticas que vive el desarrollo artístico, no necesariamente significa saber al dedillo cómo solucionarlas. Así que las buenas intenciones del artista, se ven coartadas por el desconocimiento administrativo público. Lo anterior incide en la búsqueda de alternativas viables, diseño de programas, así como en el manejo de herramientas de gestión.

El Funcionario administrador

Si el mismo nuevo gobernante se inclinara por nombrar a un administrador capaz, conocedor del funcionamiento sistemático público y —con suerte— cercano a las problemáticas del arte y la cultura; ¿deberíamos estar confiados entonces en un verdadero desarrollo cultural? No necesariamente, pues la administración pública se encuentra enormemente limitada por la política partidista. De modo que en este segundo caso, ya no hablamos sólo de buenas intenciones, sino de un buen trabajo administrativo, pero no podemos descartar la importancia de los intereses político-partidistas. Mismos que juegan un papel primordial en las relaciones meta-constitucionales del hecho público.

El Funcionario político

Continuando la línea anterior, llega el recién electo gobernante y en vez de dirigirse a un artista reconocido, otorga dichas funciones a un colega partidista, que si bien tendrá buenas relaciones con los poderes Ejecutivo e incluso —tal vez— con el Legislativo; no tiene un conocimiento de la materia que esta administrando. De modo que sus propuestas administrativas no parten de un acercamiento real con las necesidades del sector cultural, sino de los supuestos personales de dicho funcionario. Aunque en ocasiones, la asesoría juega un papel importante, la tan consabida ignorancia en materia cultural del funcionario no siempre le lleva a la mejor elección de la misma. Mientras la cultura y el arte sigan siendo un subsector, los cargos públicos que de ella se generen tendrán la posibilidad de representar un premio de consolación electoral, una función otorgada inesperadamente a algún artista sin el más mínimo conocimiento administrativo público ó una materia coartada por la rigidez administrativa que no tendría de ser Secretaría. Dicho desconocimiento de la materia incide en el planteamiento de prioridades en los programas (agenda política), la asignación de presupuesto y legislación necesaria para asegurar la protección al desarrollo cultural. Ya que si bien, es estimado el *valor formal* de la cultura y el arte como escenario propicio para la democracia, el respeto al contrato social, de cuidado del medio ambiente, de conservación de la historia y de la convivencia social; debe a su vez considerarse el *valor material* de la cultura, como factor de desarrollo económico y medio para enfrentar el proceso de la globalización.

Factor humano (psico-social)

A lo anterior, debemos sumar el factor humano que surgen entre los diversos intereses de los grupos artísticos y culturales que producen o reproducen las obras que las instituciones culturales en discusión promueven, conservan, difunden o consumen. Ello, debido a la gran incidencia que tiene en la aplicación de los programas y la realización de propuestas de alternativas de acción. Ya que la discusión entre lo llamado *culto* y lo popular, debe quedar en el baúl de las discusiones caducas si queremos integrarnos a un proceso de diversidad y democracia cultural en el que la cultura y el arte son formas de integración social; no de discriminación o indicador de estatus. Por lo que el desarrollo del pensamiento crítico en la sociedad, de la autosustentabilidad de los grupos artísticos y la capacidad de las instituciones públicas, se encuentran intrínsecamente ligados.

Por lo anterior, vemos que en términos generales, el funcionario público de la cultura, resuelve de forma empírica el día a día, redescubriendo cada administración, maneras eficientes de diseñar una política pública cultural.

Partiendo entonces del ideal, es decir, de la aplicación de la teoría administrativa pública, vemos que un modelo clásico de política pública se integra de la siguiente manera:

- *Definición del problema.*
- *Diagnóstico.*
- *Generación de alternativas de solución.*
- *Selección de alternativa.*
- *Implementación.*
- *Control.*
- *Evaluación.*

Por lo que no podríamos olvidar que el diseño de políticas públicas requiere de un diagnóstico del fenómeno, es decir, de un estudio de los aspectos que tienen incidencia directa e indirecta en la problemática —en este caso— cultural. En la presente propuesta, señalamos que dicho diagnóstico no puede recaer en una sola institución, debido a que nos referimos a un problema de gran magnitud que debiera implicar tanto al poder ejecutivo como al legislativo.

Una vez definido el diagnóstico, es necesaria la participación ciudadana en la generación de alternativas, las cuales serán seleccionadas por conocedores en la materia e instituciones de acuerdo a la viabilidad de su concreción y grado de importancia. Posteriormente se integran en programas para su implementación, mismos que deben contar con mecanismos de control tanto institucional como ciudadano. Por último tenemos la evaluación como

elemento a través del cual se replantea la situación del problema nuevamente en un constante proceso dialéctico.

ASPECTOS A INTEGRAR EN UN DIAGNÓSTICO CULTURAL EN QUERÉTARO

- **Marco jurídico.**

Resulta importante mencionar que a nivel nacional, diputados federales pretenden hacer una Ley General de Cultura. Para ello, convocaron a la UNAM con la intención de realizar un diagnóstico nacional. Sin embargo, hablamos de cultura en razón del patrimonio. Pues dicha iniciativa de Ley, surgió debido al caso de pinturas del Museo Carrillo Gil (Rivera y Sequeiros). Con la explícita intención de asegurar la conservación del patrimonio público. Lo cual representa un avance de importancia, pero no podemos citar lo anterior como un asunto integralmente cultural, mientras la promoción, producción, difusión y consumo de este rubro aún se encuentre vulnerable.

A nivel local, la Ley para la Cultura y las Artes del Estado de Querétaro sienta bases generales pero —nuevamente—, no desde la visión del productor, de las instituciones formativas o del espectador. Sino del patrimonio. Dicha Ley de Cultura, tiene un efecto a largo plazo de mayor dependencia del Estado, pero además sin el desarrollo gubernamental necesario en este rubro (infraestructura, presupuesto, capacitación y contratación de personal). De

forma que destina al desarrollo cultural a la capacidad cada vez más reducida del Estado.

Si bien, la naturaleza jurídica de esta Ley, considera que

«... la sociedad no puede permitir la parálisis de los servicios públicos educativos, de salud, de transporte, de electricidad y de suministro de agua potable, tampoco puede suspender los servicios culturales...»
(considerandos).

Podemos observar que esto no se materializa. Dando atribuciones al Instituto Queretano de la Cultura y las Artes, como un descentralizado, lo cual lo ubica como un organismo con patrimonio propio, régimen jurídico propio, personalidad jurídica propia y cierta autonomía respecto a la administración central, debido a que la asignación de sus recursos es directa de la legislatura. No obstante existan varias inconsistencias como lo es la designación de su director general (a cargo del Ejecutivo Estatal), podemos decir que es ya un valioso acercamiento de la administración pública cultural hacia un marco jurídico que garantiza el derecho a la cultura y delinea algunos mecanismos para conseguirlo. Pero sigue siendo necesaria una constante observación y adecuaciones a dicha Ley.

- **Condiciones administrativas y fiscales**

La Asamblea Legislativa del Distrito Federal, plantea reformas al Código Financiero (art. 226). Con la finalidad de eximir del 8% de impuestos (ISR) a

espectáculos públicos realizados en recintos culturales. A manera de filtro, dichos Recintos Culturales (museos) decidirán lo que es cultural y digno de presentarse en tales espacios; de lo contrario —si en lugar de dicho filtro—, se pretendiera especificar en el Código lo que se entenderá por cultural para la exención de tales impuestos, se correría el riesgo de etiquetar el concepto de forma que cualquier omisión marginaría algunas expresiones de diversidad cultural. Lo cual resulta delicado para el desarrollo en la materia.

A nivel local, encontramos factores que complican el desarrollo artístico y cultural. Tal es el caso de los impuestos y una serie de requisitos administrativos que dificultan dichos procesos de desarrollo. Ello, debido a que dentro del Código Municipal de Querétaro, la cultura se encuentra en el mismo rubro (espectáculos) que las corridas de toros, la lucha libre y todo tipo de espectáculos comerciales —generalmente masivos— para los que es necesario cubrir requisitos como protección civil, ambulancias, protección privada, fianzas, cartas de aprobación de los delegados de zona y trámite de permisos; sólo para obtener un sello de boletaje propio de una presentación profesional y civilmente responsable.

Sin embargo, dicha infinidad de requisitos sólo dificulta y entorpece el desarrollo cultural en Querétaro. Pues no olvidemos que la asistencia a las obras de teatro, a presentaciones de la Filarmónica o de un montaje de danza; no es masiva ni lucrativa. Por lo que resulta evidente la necesidad de

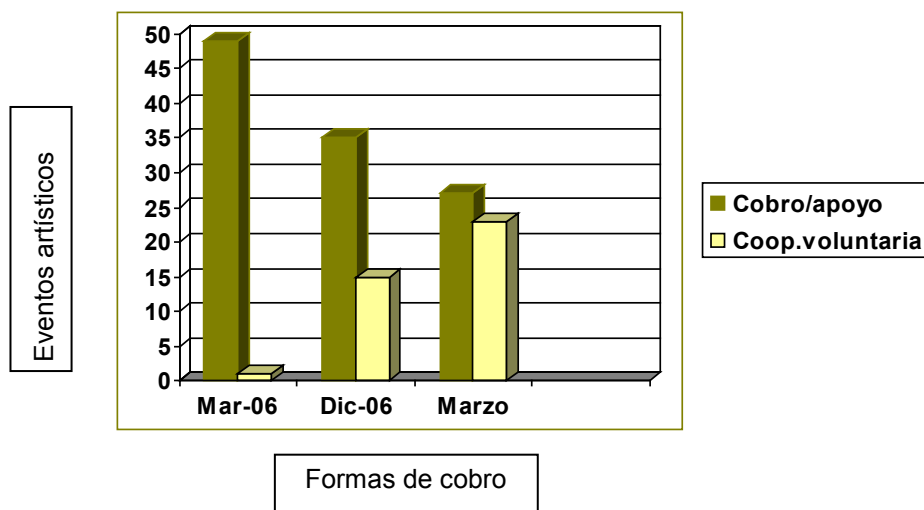
reformular el Código Municipal urgentemente, simplificando los trámites y cambiando de rubro a la cultura —habría que analizar el ejemplo llevado a cabo en el Distrito Federal—.

Lo anterior ha tenido implicaciones negativas visibles. Las cuales resultan evidentes en el estudio realizado. Ya que la comunidad cultural, buscando una solución a la problemática que enfrentan las actividades artísticas en las cuestiones anteriormente mencionadas; han optado por evadirlas como forma de solución mediática: la cooperación voluntaria. De esta forma, pueden llevar a cabo su aportación cultural sin necesidad de realizar el trámite correspondiente.

Para quienes realizan dicho trámite, el factor del tiempo es apremiante, ya que ante la ineficiencia administrativa, 19 de 20 eventos consultados, recibieron su boletaje sellado el mismo día de la primera función o incluso algunas semanas posteriores. Convirtiendo la experiencia de realizar el trámite, en un reforzamiento negativo que coloca a los grupos artísticos — incluso los de renombre— ante la *solución* de la cooperación voluntaria.

En un estudio fueron tomados como muestra las emisiones respectivas a los meses de marzo de 2006, diciembre de 2006 y marzo de 2007 de la cartelera cultural *Asomarte* publicada mensualmente por el Instituto Queretano de la Cultura y las Artes y la Secretaría de Turismo del Estado; obteniendo los siguientes resultados.

EVASIÓN DE TRÁMITES ANTE MUNICIPIO PARA EVENTOS ARTÍSTICO - ESCÉNICOS.



Marzo de 2006: de cada 50 representaciones teatrales, musicales y dancísticas; se presentó un índice de 48 llevados a cabo con auspicio institucional o bajo cobro en taquilla; el índice de cooperación voluntaria fue de 2.

Diciembre de 2006: de cada 50 eventos teatrales, musicales y dancísticos, hay un índice de 35 realizados con auspicio o cobro en taquilla; el índice de cooperación voluntaria fue de 15.

Marzo de 2007: de cada 50 eventos teatrales, musicales y dancísticos, se presentó un índice de 26 realizados con auspicio o cobro en taquilla; el índice de cooperación voluntaria fue de 24.

Vemos la disminución en la presentación de eventos con cobro en taquilla y auspiciados. Pero cabe señalar que tales apoyos continúan siendo los mismos. De modo que puede observarse el incremento en el índice de eventos bajo cooperación voluntaria. Resolviendo el problema a corto plazo, pero implicando incidencias a largo plazo bastante significativas. Ya que el espectador tiene ahora dos opciones: o el evento es gratuito (auspiciado) o le

cuesta “*lo que guste cooperar*”. Presentando un reforzamiento negativo en la formación de públicos.

- **Infraestructura**

Resulta necesaria la obtención no sólo de datos cuantitativos, sino acerca de las cualidades de los espacios públicos y privados, sus formas de administración, facilidades que ofrecen y dificultades que enfrentan. Si bien, la producción artística, su difusión y su consumo son importantes para el desarrollo cultural, no debemos olvidar que nos referimos a *lo público*, de modo que los espacios e infraestructura administrativa juegan un papel primordial. Pero un diagnóstico en este sentido, no sólo implica datos acerca de la capacidad de los teatros, auditorios, museos, casas de cultura, institutos y áreas alternativas culturales; sino además de los alcances de cada espacio y su impacto social. Una coordinación de dichos espacios culturales públicos con aquellos de la iniciativa privada y de carácter independiente, es también necesaria, ya que si bien se sabe que existen, no conocemos a ciencia cierta cuantos son, como funcionan y el impacto que tienen en el ámbito cultural. Desde la ubicación hasta las cualidades de dichos espacios es importante analizar. Más allá de la cantidad suficiente infraestructural para un desarrollo óptimo de la cultura en Querétaro, las condiciones técnicas de los espacios públicos existentes, accesibles a la comunidad productora artística local, así como a promotores y gestores del desarrollo cultural de nuestra entidad; no cubren —en su mayoría— las

necesidades básicas para la presentación de la obra artística a la sociedad queretana. Lo anterior se obtendría como resultado de un concienzudo y realista diagnóstico.

- **Producción**

Una vez cubierta la infraestructura básica, existirán las condiciones propicias para un fortalecimiento cultural. En este sentido el Instituto Queretano de la Cultura y las Artes ha implementado programas exitosos de estímulo a la producción artística (APOYARTE), cumpliendo una de las metas heredadas como antiguo CONECULTA. Sin embargo, la demanda cultural de apoyos económicos se ha incrementado a un ritmo no sustentable para una sola institución en todo el Estado. Por otro lado las Casas de Cultura, presentan una opción para el acercamiento directo de la sociedad con su propia cultura. No obstante, no existe un plan que vincule a éstas y otras instituciones con las necesidades reales de la comunidad cultural y la sociedad queretana. Si bien, el ámbito Municipal y el Estatal son esferas de competencia diferente, debe existir una articulación entre ambas como sucede en otros rubros de la actividad del Estado. Un plan estratégico que parta de un diagnóstico real de la producción artística en Querétaro, permitiría plantear objetivos comunes a corto, mediano y largo plazo. Lo que implica acciones sin unidad de dirección o logro de objetivos.

- **Difusión**

Respecto a la difusión de la cultura, museos, instituciones educativas, gubernamentales y privadas, han actuado de forma constante pero desarticulada en nuestro Estado, de modo que la obra artística que pudo bien ser apoyada económicamente para su producción, no encuentra salida al espacio público o vinculación con la sociedad.

- **Investigación**

No existen estímulos etiquetados que aseguren el fomento a la investigación de políticas públicas, para la creación de espacios de reflexión, para el estudio científico e interdisciplinario de la cultura. Además de que las instituciones educativas artísticas, ofrecen sólo un perfil de egreso de dominio técnico de creación y ejecución disciplinaria. Dejando a un lado la formación en gestión de proyectos, en investigación y en docencia del desarrollo integral (docencia del arte).

- **Preservación**

Existen programas de difusión del patrimonio, pero no llevan a cabo acciones de preservación. Implica relación estrecha con el sector educativo; así como diseño y aplicación de programas de vinculación entre las escuelas y los museos que vayan más allá de las tradicionales visitas guiadas y tengan articulación con en los temarios integrados en el diseño curricular.

- **Consumo**

El factor educativo es piedra angular de la formación de públicos. Cabe preguntarnos: *¿Cuántos universitarios acuden a las actividades culturales organizadas por su propia institución?, ¿cuánto cuesta un libro y cuanto cuesta una noche en un bar?* Existe una diversidad de opiniones a cerca del acceso a la cultura en base a costos. Sin embargo, un estudio comparativo de los gastos comunes en el consumo de productos varios; nos dará una perspectiva más clara del costo real de la cultura respondiendo a las preguntas: *¿Qué estamos dispuestos a pagar?, ¿qué productos compramos y cuales debiesen ser gratuitos?* Partir de un diagnóstico real del consumo cultural, que vaya más allá de los datos descriptivos y se sumerja en las costumbres y hábitos de la sociedad queretana, permitirá la creación de una planeación estratégica exitosa en materia cultural en nuestro Estado. Las políticas públicas culturales implementadas en el Estado de Querétaro, no encuentran impacto social, ni garantizan el desarrollo artístico y cultural. Mientras que las instituciones públicas culturales enfrentan el reto de hacer más con menos de forma desarticulada.

Partiendo de un diagnóstico de la infraestructura, producción, difusión, preservación y consumo del arte y la cultura en el Estado de Querétaro; podrán aplicarse políticas públicas de gran impacto. Mediante la articulación de esfuerzos institucionales y la integración de la sociedad en un rol activo.

ASPECTOS DIALÉCTICOS A CONSIDERAR

- Integración de perspectivas diversas del objeto de estudio.
- Propuesta aplicada al marco jurídico que garantice condiciones económicas y administrativas de descentralización, cooperación institucional, participación ciudadana, investigación en materia cultural y constante actualización.
- Análisis de dicha aplicación y evaluación de la misma.
- Propuesta aplicada a la auto-sustentabilidad de los grupos artísticos.
- Análisis de dicha aplicación y evaluación de la misma.

PROPUESTA DE INDICADORES

Respecto a los indicadores que debieran orientar el ejercicio público en materia de cultura en nuestro Estado —ya sea que se ofrezca o sólo se propicie—, de modo que cada acción llevada a cabo en la implementación de programas específicos —para su evaluación—, deba medirse según los siguientes índices:

1. Diversidad: No sólo respeto y tolerancia. Sino diálogo e intercambio.
Apoyo en la toma de decisiones.
2. Descentralización: Entre zonas urbanas, entre delegaciones y entre municipios.

3. Investigación: Nuevas observaciones en el rubro social, económico, educativo y artístico que afectan el desarrollo cultural. Planteamiento de posibles alternativas a efectuar.
4. Cooperación: Articulación de esfuerzos. Para coadyuvar en la distribución del recurso. En la capacitación para el ejercicio del gasto y la planeación.
5. Actualización: Tanto administrativa, de gestión y legislativa.
6. Participación: De grupos, individuos, con diversos intereses. De forma estratégica y organizada para el logro efectivo de objetivos. Reformas para estímulos fiscales, iniciativas de ley y aplicación de programas, emanan de una sociedad comprometida.
7. Auto-sustentabilidad: Relación entre lo público y lo privado. Gestión de los grupos artísticos, desarrollo económico. Que la iniciativa privada no sea sólo distribuidor —medios de comunicación— cultural que busca la utilidad de un producto cada vez más restringido. Resulta también necesario romper el concepto aristócrata del siglo XVIII, que ve a la cultura como factor de desigualdad.

Como conclusión del diagnóstico, se plantea entonces el papel del **Estado** como aquél que establece el marco de acción —mediante el contrato social— de las Instituciones Culturales y propicia condiciones de desarrollo para una sociedad activa. De modo que las **instituciones** jueguen el papel de promotores, que difunden y conservan el desarrollo artístico y cultural de la sociedad, dentro del marco delineado por el Estado, con la colaboración de una sociedad comprometida y organizada, que exterioriza sus necesidades culturales y artísticas al Estado y propicia su propia auto-sustentabilidad. Actuando las tres partes de forma dialéctica dentro del proceso cultural.

Políticas culturales.

Si el Estado promueve algo que *no se sabe como* realizar y si las instituciones educativas ofrecen una formación incompleta ¿de quién es el problema?; ¿del artista escénico? Cabe señalar que las becas y apoyos gubernamentales, alcanzan cantidades de hasta 150 000 pesos para proyectos individuales y 250 000 pesos para proyectos de coproducción. De modo que una mayor eficiencia en el manejo de recursos, repercute tanto en la calidad de las producciones como en la ampliación del espectro de alcance social de las instituciones gubernamentales. Debido a que los recursos destinados al desarrollo cultural, son escasos (0.07 PIB) y las ganancias que genera son ya superiores a su inversión (2.7 PIB), imaginemos lo que pasaría con mayor conocimiento administrativo.

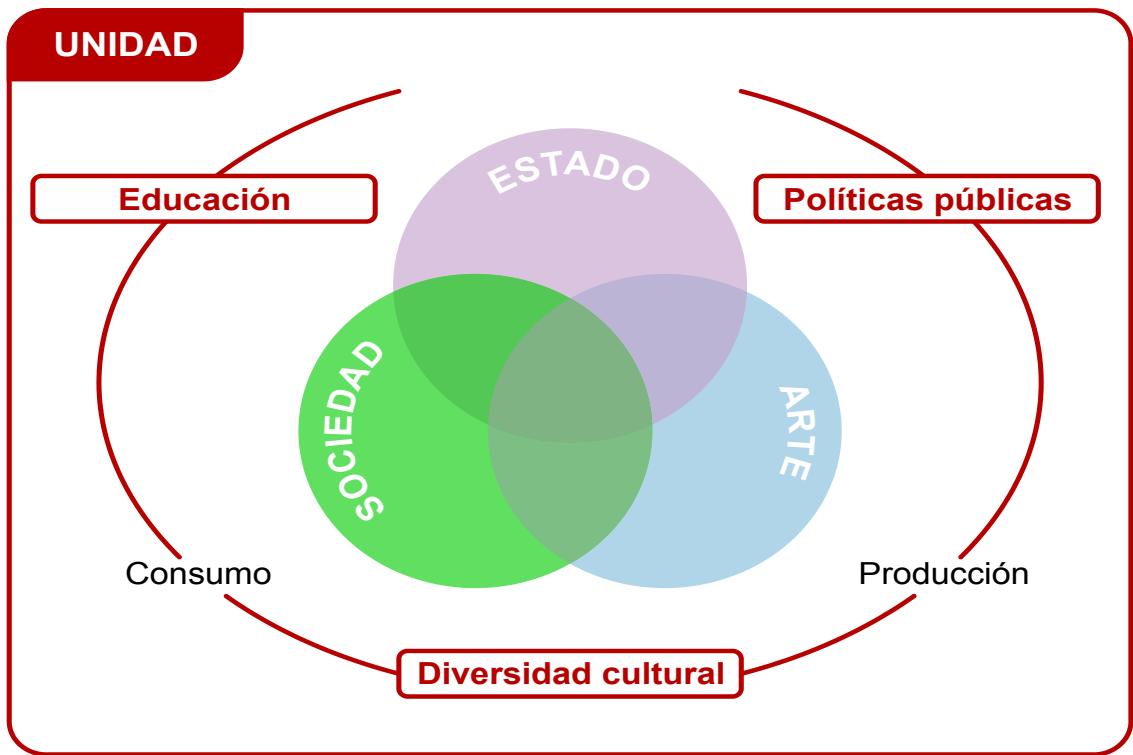
En este sentido, las propuestas de la comunidad cultural en nuestra entidad han sido muy valiosas y prácticas; sin embargo no han logrado cambios estructurales fuertes, sustentados no sólo en las instituciones culturales, sino más allá en la sociedad misma. Dichos cambios no pueden darse desde arriba (del gobierno al pueblo) porque no trascienden. Tampoco pueden darse desde la esfera cultural (del artista y/o promotor al pueblo) porque sería fragmentado. Para ser verdaderamente una aportación neo-estructural de la cultura, debe trascender de a quienes en este momento les *importa* la cultura y ser adoptada por los habitantes de Querétaro. Para ello es importante sustentar en la teoría lo realizado en la práctica. Lograr una política cultural (gobierno) de aplicaciones reales (sociedad), bajo el control y evaluación (comunidad cultural) de expertos en la materia. Por ello la importancia del diagnóstico.

Instituciones gubernamentales y el desarrollo cultural.

Recordemos que vivimos en una sociedad cada vez más pasiva, que valúa los productos que adquiere en términos del esfuerzo mental y físico que requiere su consumo; el artista escénico se enfrenta a un mercado complicado donde su producción artística —que requiere un público crítico, analítico, activo— no encuentra lugar, a menos que, se transforme en algo estimulante sólo en términos inmediatos, apta para un público pasivo (género espectáculo). Por lo que debe, si quiere conservar su carácter artístico, mantener una relación inexorable con el Estado. Para ello, ha de elaborar

proyectos de coproducción y apoyos institucionales de desarrollo productivo. Pero tales instituciones culturales del Estado promueven la producción artística apelando al conocimiento administrativo del artista, es decir, en un sentido de apoyo económico y —en ocasiones— de organización. Olvidando la planeación, dirección, control, manejo de recursos, etc. Por lo que las instituciones culturales asumen su rol de cooperadoras y olvidan el de asesoras de la producción artística. Ante tal panorama, es entonces que el artista se encuentra en un ambiente demandante de conocimientos administrativos, pero no ofertante del mismo.

Las instituciones gubernamentales en materia de Arte y Cultura, promueven la producción escénica (Selección de materiales, manejo de recursos, Administración, Finanzas y visión empresarial); así como la concreción de proyectos (Becas, apoyos institucionales, coproducciones, gestión administrativa, investigación). Dando por hecho que el artista escénico cuenta con una formación integral constituida por el desarrollo disciplinario y el conocimiento de procesos administrativos —paralelamente—. Podemos citar las becas y apoyos nacionales del FONCA, INBA, CONACULTA, INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA SUPERIOR, y algunos apoyos de la SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES.



Marco

Metodología aplicada

Entrevista grupo Delphi.

En Febrero de 2008 se organizó un sondeo con grupos de expertos para analizar las políticas culturales y la gestión cultural en el Estado y la Región. Para ello convocó a directores de organismos públicos culturales, instituciones educativas artísticas, reconocidos creadores y gestores del ámbito privado. La cita fue en la Escuela de Laudería del INBA. Reuniéndose las siguientes personalidades:

Mtra. Laura Corvera Galván (Dir. Escuela de Laudería)

Lic. Norma Uribe (Dir. CEDART “Ignacio Mariano de las Casas”)

M en A. María de los Ángeles Aguilar S. (Secretaria Académica de la Facultad de Bellas Artes de la UAQ)

Pbro. Benjamín Vega Robles (Dir. del Conservatorio de Música “José Guadalupe Velázquez”)

Lic. Luis Castrejón Durán (IQCA)

Lic. Manuel Antonio Cedillo Cabrera (Instituto Municipal de Cultura QRO.)

Lic. Franco Vega Fernández (Dir. La Cartelera, un espacio teatral, A. C.)

Lic. Sandra Ugalde Araiza (Dir. Grupo El Pregonero)

Lic. Jorge Lagunas Cerda (Sec. Gral. Sindicato de Músicos SNTMRM, sección 135)

Dr. Edgardo Moreno (Coordinador del Consejo Estatal de Concertación Ciudadana de Cultura)

Entrevistados por: Fabiola García Rangel (Secretaria Académica del Conservatorio de Música “José Guadalupe Velázquez”) y Pamela Jiménez Dravicevich (Coordinadora del Área de Artes Escénicas FBA-UAQ).

Documentada la información en formato audiovisual 8 mm.

Entrevista grupos focales.

Mediante la organización, documentación escrita y audiovisual formato miniDV, de los encuentros

- Foro de Análisis de Políticas Culturales 2007 (Facultad de Derecho UAQ).

Con el podium estuvo integrado por:

Lic. Manuel Antonio Cedillo Cabrera.

Dir. Instituto de Cultura del Municipio de Querétaro.

Lic. Luis Castrejón Durán

Dir. Educación Artística y Servicios Culturales IQ Cultura y las Artes

Dip. Lic. Óscar Arturo Rodríguez Cervantes

Pres. Comisión de Educación y Cultura de la Cámara de Diputados

Museógrafa. Rosa Ma. Estela Reyes García

Dir. Museo Regional de Querétaro INAH

M. en D. María Pérez Cepeda

Comisionada Presidenta de la CEIG

M. en Adm. Púb. Ángel Santiago Santiago

Docente de la Maestría en Adm. Púb. Estatal y Municipal. Facultad de Derecho UAQ

Lic. Educ. Mus. Fabiola García Rangel

Alumna de la Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal
Facultad de Derecho UAQ



L. Castrejón, M. Cepeda, M. Cedillo, A. Santiago, O. Rodríguez y F. Gacía.

- Encuentro de Análisis de Políticas Culturales 2008 (Museo de la Ciudad).

Con el auspicio del Instituto Queretano de la Cultura y las Artes y el podium integrado por:

Mtra. Lucina Jiménez. Dir. CONARTE

Mtro. Diego Prieto Hernández. Dir. Regional del INAH

Lic. Luis Castrejón Durán. Instituto Queretano de la Cultura y las Artes.

Lic. Fernando V. Corzantes (Dir. CEDART “I. M. De las Casas”)

Lic. Fabiola García Rangel (Sec. Académica del Conservatorio de Música
“J. G. V.”)



Luis Castrejón, Lucina Jiménez y Fabiola García.

- Mesas de Análisis de Políticas Culturales 2009 (Museo de la Ciudad).

Convocadas por la Comunidad Cultural en Querétaro y la asistencia de 283 personas entre artistas, gestores, promotores, funcionarios, estudiantes y medios de comunicación. Documentado por escrito y en fotografías.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo vimos que tanto las políticas culturales como la formación que las escuelas de educación superior artística ofrecen, tienen una significativa incidencia en el desarrollo de las artes escénicas, ya que forman parte importante del contexto en que el arte se desenvuelve. Así mismo pudimos observar aspectos de la teoría administrativa que pueden mejorar el proceso escénico, como herramientas teórico-prácticas.

Retomemos los planteamientos de cada capítulo:

- Capítulo I. En este apartado vimos la complejidad del escenario cultural, ya que el concepto de cultura sigue siendo espacio de debate y constante transformación, debido a su dinámica interacción con el factor económico, político, educativo y social (principalmente). Partiendo de la eterna discusión sobre la cultura como todo acto humano de convivencia e intercambio, y la cultura como lo espiritual y estéticamente valioso; observamos que ambos criterios forman parte del mismo concepto, el cual resulta complejo por su propia naturaleza, independientemente de su valor formal o estético.
- Capítulo II. En esta parte observamos las tres principales posturas sobre el uso de recursos administrativos en la producción escénica: la del artista escénico, la del gestor cultural y la del empresario cultural, las cuales observan y trabajan sobre partes fragmentadas del mismo

concepto: el desarrollo artístico. Se presenta entonces un análisis de lo público y lo privado, debido a que en el ambiente cultural ambos conceptos se encuentran constantemente en oposición.

- Capítulo III. Antes de profundizar en las aportaciones que la teoría administrativa ofrece a la producción escénica, es importante señalar la incidencia del contexto global en el desarrollo cultural, por tanto en este capítulo se analiza el fenómeno de la globalización, la cultura, el arte, la identidad y el Estado. Ya que tanto los factores económico, político y social se ven afectados y modificados a raíz de dicho fenómeno.
- Capítulo IV. En este capítulo se plantean los principios generales de la teoría administrativa que pueden aplicarse en el desarrollo de la producción escénica, señalando claramente que las teorías presentadas forman parte de una extensa cantidad de propuestas, siendo el objetivo del trabajo presentar sólo las más aplicables.
- Capítulo V. En este apartado vemos la importancia del factor educativo tanto en la formación integral de profesionales del arte como en la educación cultural de los públicos. Se presenta entonces un bosquejo de planes de estudio y perfiles académicos de gestión cultural y política cultural. Mismos que contemplan tanto las necesidades de formación teórica como las herramientas prácticas

que los profesionales en ejercicio señalan como necesarias para un desempeño exitoso.

- Capítulo VI. En este capítulo se analiza el quehacer público del estado en materia cultural, ya que en México tanto el presupuesto destinado, la promoción, difusión y vinculación del arte con la sociedad, dependen en gran parte del Estado, además de que dichos factores delimitan en gran medida el espacio de desarrollo cultural.

FUENTES DE CONSULTA (Bibliografía)

-*Antología de lecturas*. México, 2010. *Bloque temático III: Metodología de la Gestión Cultural*. DGVC/CONACULTA

-Badé, Alicia. Argentina 2000. *La organización y la coordinación general de festivales internacionales*. Editorial Jean Ebrard.

-Berman y Jiménez. México, 2006. *Democracia Cultural*. Editorial Fondo de Cultura Económica.

-*Características de un buen gobierno. 10 lecciones prácticas para las autoridades municipales electas*. México, 2006. Secretaría de Gobernación, INAFED.

-Cruz/López/Pérez/Prieto. México 2006. *Políticas culturales en México: 2006-2020, hacia un plan estratégico de desarrollo cultural*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.

-De León, Marissa. México, 2004. *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*. Colección Intersecciones. CONACULTA.

-Drudis, A. *Planificación, organización y gestión de proyectos*. Barcelona, Gestión 2000.

-Eisenstark Tilghman, Romalyn. E. U. 2008. *El desarrollo de un público. Manual de técnicas para la planificación*. Association of Performing Arts Presenters.

-*El aporte de la economía de las industrias culturales en los países andinos y Chile: realidades y políticas*. Bogotá, 2001. Convenio Andrés Bello.

-Flores González y Corona Zarazúa. México, 2005. *Manual de autodiagnóstico comunitario*. APOYOS Alternativa popular y organización social A. C.

-García Canclini, Nestor. México, 1993. *El consumo cultural en México*. CONACULTA.

- Hegel, George W. Alemania, 1823. *Principios de la filosofía del derecho o derecho natural y ciencia política*. Traducción de Juan Luis Vermal, editorial EDHASA, Barcelona, España, 1988.

- Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge. México, 2007. *Introducción a la Administración*. Editorial McGraw Hill, 4ª edición.
- Introducción a la Administración Pública y el Gobierno Municipal*. México, 2007. Secretaria de Gobernación, INAFED.
- Las mujeres sabias. 9º Festival de Primavera*. México. 2006. La Catelera, un espacio teatral S. A. de C. V. Querétaro.
- Martinell, Alfons. OEI, 2001. *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación*. Cuadernos de Iberoamérica.
- Nivón Bolán, Eduardo. México, 2006. *Políticas Culturales en México: 2006-2020. Hacia un plan estratégico de desarrollo cultural*. Ed. Miguél Ángel Porrúa y Universidad de Guadalajara.
- Olmos H., Ariel. Argentina, 2003. *Cómo diseñar proyectos culturales, en Educar en Cultura*. Ediciones CICCUS.
- Políticas culturales en México: 2006-2020. Memorias de las mesas de reflexión de la Feria Internacional de Libro en Guadalajara*. Jalisco, México. 2006. Universidad de Guadalajara.
- Portelli, Huges. México, 1981. *Gramsci y el bloque histórico*. Traducción de María Braun, siglo XXI editores, octava edición.
- Rapten, Sandra. Montevideo, 2001. *Pasión por la cultura*. Ed. Trilce.
- Salim Cabrera, Emilio. México, 2003. *Inteligencia y gobernabilidad empresarial*. Ed. Fundap
- Schmelkes, Corina. México, 2006. *Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis)*. Ed. Oxford.
- Sotolovich, Lescano y Mourelle. Uruguay, 1977. *La Cultura da Trabajo*. Ed. Fin de Siglo.
- Terry y Franklin. México, 2008. *Principios de Administración*. Ed. CECS.
- Willems, Edgar. Madrid, 1994. *El valor humano de la educación musical*. Editorial Paidós Studio.

LEYES

-*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Revisada y actualizada por Miguel Carbonell. Editorial Porrúa. México D. F. 2005.

-*Constitución Política del Estado de Querétaro*. Editorial SISTA, 2006.

-*Ley para la Cultura y las Artes del Estado de Querétaro*. Periódico Oficial “La Sombra de Arteaga” el día 30 de diciembre de 2005.

FOROS

-*Encuentro de Análisis sobre Políticas Públicas en materia de Cultura 2008*. Querétaro, México. Instituto Queretano de la Cultura y las Artes, Museo de la Ciudad. Julio 2008

-*Foro de Políticas Públicas en materia de Cultura 2007*. Querétaro, México. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Derecho, Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal. Febrero 2007.

.-*INTERLOCAL*. Marzo 2003. *Foro Iberoamericano de ciudades para la Cultura*. Montevideo. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Diputación Provincial de Barcelona y la Intendencia de Montevideo.

MEDIOS ELECTRÓNICOS

<http://www.unam.mx>

<http://www.cenart.gob.mx>

<http://www.drda.umich.edu/news/michingangreats/kahn.html>

http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Michael_Porter&oldid=42190154

<http://www.cenart.gob.mx/html/citrup.html>

<http://www.sep.gob.mx>

<http://sic.conaculta.gob.mx>

<http://fonca.conaculta.gob.mx/>

<http://www.oei.es/cultura2/mexico/>

<http://www.foromexicanodelacultura.org/>

ENCUESTAS

-*Encuesta Nacional de Prácticas y Consumos Culturales*
CONACULTA, 2006

-*Encuesta Nacional de Prácticas y Consumos Culturales*
CONACULTA, 2010.

DICCIONARIOS

-*Diccionario crítico de política cultural*. Teixeira Coelho. CONACULTA,
Guadalajara, Jalisco 2000.

-Diccionario Océano. Editorial Océano. México, D. F. 1994

-*Diccionario práctico de sinónimos y antónimos*. Editorial Larousse. México D.
F. 1993

- Varios. *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Cuadernos
de la OEI, 1998.