



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

20

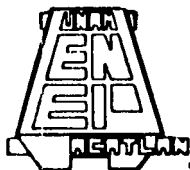
2EJ

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

DINAMICA DE LA PROMOCION CULTURAL
EL Centro Cultural Tijuana, un modelo de acción

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LIC. EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A
FERNANDO LOPEZ MATEOS



FALLA DE ORIGEN

SANTA CRUZ ACATLAN, ESTADO DE MEXICO OTOÑO DE 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	1
Introducción	
Hacia una conceptualización de la promoción cultural	3
Capítulo I	
Las nociones de cultura y de campo cultural	
1.- De las fuentes del concepto a las visiones contemporáneas de la cultura	8
2.- Producción y consumo en el campo cultural	12
3.- Las otras denominaciones de culturas	15
4.- Entre cultura regional y cultura central: un fenómeno particular	18
5.- Producción de cultura y comunicación pública	21
Capítulo II	
El Cecut en el campo cultural tijuanaense	
1.- Ubicación de la plaza, la ciudad de Tijuana	24
2.- Composición del campo cultural en Tijuana: indicios	26
3.- Nacimiento del Centro Cultural Tijuana:	
- Origen	29
- Objetivos y desarrollo	31
- Estructura orgánica	34
4.- Los actores en el Cecut	36
- Los subcampos y los actores	37
- Los actores y sus prácticas	39
5.- El papel de la promoción en la institución	48
Capítulo III	
Los procesos de planeación y de promoción en el Cecut	
1.- La selección: la planeación y sus flujos	50
2.- El proceso de promoción	55
- Los medios a utilizar	56
- La estrategias	70
3.- La promoción escolar	73
4.- La vinculación de la promoción con la planeación	77
Conclusión: Profesionalizar la labor del promotor cultural, una demanda permanente	82

Capítulo IV

Multiplicidad de prácticas, diversidad de públicos

1.- Definición de los públicos.....	89
2.- Públicos internos	91
- Los directivos	92
- Los gerentes o mandos intermedios	93
- Los empleados	95
- La comunicación interna	97
3.- Públicos externos	101
- El público en general	102
- Los artistas	103
- La comunidad	106
- El gobierno	108
- El sector educativo	110
- Los medios de comunicación	112
- Los proveedores	116
4.- Las decisiones políticas, su efecto sobre el público	119
5.- Cultura para la élite: ¿y los otros?.....	121
Conclusion: La decisión del consumidor, pauta de aprendizaje.....	124

Capítulo V

La Mercadotecnia aplicada a la Promoción Cultural

1.- La mercadotecnia en las instituciones de servicios no lucrativas.....	127
2.- Alcance de las Relaciones Públicas en instituciones de cultura.....	133
3.- La función de la publicidad al servicio de las actividades culturales.....	138
4.- Utilidad de las ventas personales y de la promoción de ventas en el esquema promocional de instituciones de cultura	144
5.- Buscando una mezcla promocional de la cultura	149
Conclusion: Organización y desarrollo de la mercadotecnia interna: una solución	153

Epilogo	157
----------------------	-----

Apéndices	162
------------------------	-----

Bibliografía	185
---------------------------	-----

DEDICATORIA

Este trabajo está especialmente dedicado a la Familia López Mateos, en cuya raíz y seno pude lograr mi educación y formación básicas, sin las cuales quizá no hubiera sido posible llegar hasta este escalón. Gracias al esfuerzo constante de mis padres, en ellas quedaron depositados muy sólidamente algunos de los valores humanos más importantes del universo, entre los que destacan la humildad, la nobleza, la perseverancia, la sencillez, la solidaridad y el amor en todas sus expresiones. Por su empeñosa tarea constructiva -a veces demasiado ardua, otras en extremo tambaleante- los conocí y aprendí a aplicar. Su apertura y adaptación a los cambios que la vida actual nos impone, ha hecho que los principios que rigen a los miembros de esta familia, sigan siendo vigentes, aunque se enfrenten a un alud de obstáculos y pruebas para manifestarse.

Yo no creo en la familia como se le suele reducir en el terreno religioso, social o económico: "la célula base de la sociedad". De hecho, me molesta, me parece una fórmula hueca y vacía, un cartabón, un término de retórica e hipocresía. Más bien creo en el amor entre seres que conviven y se ayudan a vivir la vida con lo que tienen a su alcance, con lo que mutuamente aprenden y con lo que, al entregarse en el empeñoso afán de la rutina y de la convivencia, forman una familia que lucha por unos ideales en los que están todos involucrados, en los que todos tienen una aspiración que los une: el deseo de ser mejores en los terrenos emocional, material y, por supuesto, espiritual. En eso creo yo, y por tanto, creo en esa familia, la mía, la de mis padres y hermanos.

Por ello, enuncio esta dedicatoria-agradecimiento no sólo a Guadalupe y Daniel, sino a todos los corresponsables que generan y sobreviven nuestras penas y alegrías mutuas, Daniel, Judith, Ivonne (alma gemela rebelde, romántica y crítica), Gabriela, la memorable Eva y los más bellos intrusos, Sybil Aidedé y Jorge Isaac.

Como una extensión de lo que me significan los valores primarios, pondero entre ellos -como ya casi no se usa ni estila en estos tiempos- la amistad de otros seres que participan conmigo de mi vida y de sus vidas, para entregarles este reffrendo de logro, de meta, de gozo y de satisfacción por el amor fraternal que nos une. Porque los amigos son pocos y se quedan para siempre: gracias a: Cirio, Antonio, Alberto, Margarita, Gloria, Mario, Lupita, Diego, Manuel, Rocio, y el que se fue, Luis Gerardo.

Si el gozo de terminar un ciclo se puede compartir, desco hacerlo con los miembros de la Generación 80-84, entre los que cuento con compañeros fieles y afectivos en la lucha y en el encuentro. Por todo lo hecho y lo que falta por hacer, que todo se titulen, que todos logren romper con la insufrible burocracia que se mete hasta los huesos y nos empuja a dejarlo todo atrás. Con una buena copa para brindar por el trabajo, el estudio y la amistad, salud a todos.

Por último, desco dedicar el trabajo a todos aquellos que han tenido que enfrentarse a la labor de promotores culturales -con armas o sin ellas- en sus diferentes facetas, pues sé que lo aquí vertido será de gran ayuda, tanto como material de referencia, como de punto de iniciación o continuación del estudio y análisis detallado en los múltiples aspectos que el tema propone y que están demandando ser atendidos. Todo sea por un desarrollo más amplio y enriquecedor de nuestra profesión.

¡Ah, y porque creo -de veras-, que por mi raza hablará el espíritu, aunque sea en el milenio que viene!!

INTRODUCCIÓN

HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROMOCIÓN CULTURAL

Durante mucho tiempo, entre los encargados de la difusión de las manifestaciones culturales y de la promoción artística en instituciones públicas y privadas, ha surgido la pregunta sobre cuál es el mejor método para llevar a cabo su labor propagadora de una manera amplia, eficaz y oportuna. La solución ha tenido y seguirá teniendo mil formas de respuesta, unas acertadas y otras tantas erróneas. La razón de ello proviene del particular punto de vista que se tiene al asumir el papel de promotor cultural.

Para definir el concepto de promoción cultural, sería imposible lograrlo con acudir a los diccionarios y enciclopedias generales y especializados, uniéndolos sencillamente los significados de las dos

palabras: promoción y cultura. El proceso de definición implica considerar a la promoción en un sentido amplio. Este sentido lo tiene la política cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes,¹ cuyos tres grandes objetivos se sostienen en las premisas de "rescate y preservación del patrimonio", "estímulo y aliento a la creación en todas sus manifestaciones" y "difusión del arte y la cultura". Si bien para el Consejo la promoción queda enclavada en el segundo rubro, el trabajo de promoción en la mayor parte de las dependencias culturales -sobre todo en aquellas de corte público gubernamental, la promoción abarca en su interior la globalidad de las acciones que se ejercen dentro de estos tres objetivos.

La promoción cultural es labor de los "funcionarios de la cultura" sean éstos privados, públicos e independientes, los cuales desarrollan actividades múltiples para encarar la solución a los problemas que plantea su ejercicio. Esta labor involucra lo mismo a directivos y estrategias de los productos a proteger, impulsar y difundir, que a todos los encargados de áreas concretas en este tipo de instituciones, tales como publicirrelacionistas, administradores, secretarías, edecanes, "promotores" (vendedores), etc. Señalaremos aquí como promotor cultural típico al individuo que planifica y promueve los eventos o prácticas desarrolladas por diversos actores culturales, y que pertenece a una organización formal o informal, en la cual se establecen tácticas y estrategias de promoción (difusión) para dichos eventos.

Visto de esta manera, el término se aplicaría tanto a los directivos de los recintos físicos ya establecidos, como a un sinnúmero de promotores individuales cuya labor no está restringida a un espacio ni a un tiempo en particular. Muchos son parte de un gran equipo, como serían los directivos de grandes museos, mientras que otros serían los integrantes de un pequeño grupo en una casa de cultura de barrio. Algunos más se encargarían de conjuntar individualmente sus propósitos con

¹ Tovar y de Teresa, Rafael, *Modernización y política cultural*, México, FCE, 1994, páginas 67-80.

los de otras entidades para juntos concertar acciones concretas de promoción.

La finalidad de la promoción cultural es tan amplia, que incluye distintos niveles en sus funciones, como en su capacidad de cobertura de público. Los niveles de funcionalidad del promotor derivan de las distintas actividades que se contemplan en la estructura a la cual pertenece: Casa de Cultura de Barrio, Municipal o Delegacional; Museo; Editorial; Teatro o Centro de Espectáculos; Galería; Biblioteca; Bazar Cultural; Plaza o Centro Cultural (éstos últimos incluyen a las demás). Por lo tanto, el número de sus acciones dependerá de la infraestructura material y humana con que cuente para cubrir sus tareas.

La cobertura de público lograda por el promotor cultural estará relacionada con el número de eventos a los cuales deberá impulsar y difundir en su entorno, pero también con la calidad en la forma y en la profundidad con que se aplique a sus funciones. Esta cobertura tendrá una incidencia mayor o menor según maneje la estrategia de contacto con sus públicos y obtenga una respuesta de éstos. Ello depende de la orientación que en cada evento o práctica cultural se le imprima por parte de los responsables de la promoción, a la par de la afectación que generan las características del propio evento a promocionar.

Entender la promoción cultural como un asunto de oportunidad en la ocupación de un puesto estratégico para relacionarse y ubicarse en un medio social (y por extensión político) específico, parece ser la constante que mueve a un gran número de los responsables de dicha labor en el medio cultural de nuestro país. La realidad ha ubicado a muchos de los promotores en el lugar correcto, como detonadores de acciones que han marcado pautas y directrices a seguir. Desafortunadamente muchos otros -más que menos- han pasado por las entidades al cargo como fantasmas que van y vienen cada cierto periodo de tiempo, generando un gran vacío en el fenómeno cultural de sus competencias, y con ello, una gran

dispersión acerca del sentido que los medios y estrategias de promoción utilizados poseen.²

Para indagar de cerca en la operación de esos medios y estrategias dentro de procesos de promoción específicos, se seleccionó al Centro Cultural Tijuana como objeto de análisis, en virtud de que en su seno tienen cabida innumerables prácticas culturales de diverso tipo, con lo cual se tiene el material suficiente para confrontar los propósitos contra los hechos y demostrar que, a pesar de las fallas, de las cuales se hace una revisión y propuestas de enmienda, el Centro puede constituirse como un modelo de acción para la promoción cultural.

Buscando presentar un panorama claro de la magnitud del fenómeno, el capítulo primero está dedicado a destacar las distintos conceptos de cultura y las perspectivas de análisis que éstos conceptos han tenido, para después establecer las definiciones de campo, formación social, consumo cultural y a delimitar la territorialidad del campo cultural en el que se enmarca el objeto de estudio. Aunadamente se presentan algunas acepciones de la cultura en las que se expresan divisiones de visión y perspectiva teórica. Ahí mismo, se discute la dialéctica existente entre cultura regional y cultura nacional que se presenta en la selección de los productos que se ofrecen y la demanda existente por parte de dichos públicos. Después, se mencionan los conceptos de comunicación pública y de las funciones comunicativas de todo sistema de comunicación institucional, en referencia a sus características afines, reunidas por el Centro Cultural.

² "La figura del promotor ha cobrado importancia y debe ser enfrentada de manera imaginativa y eficiente, libre de la inercia provocada por actitudes burocráticas que privilegian más al promotor que al productor o al consumidor de los bienes culturales... Es obligación del Estado, como tal, estimular aquellas actividades en las que hay una notoria desigualdad que se traduce en descenso, tanto de la creación como de su aprovechamiento". Ruiz Dueñas, Jorge, "Promoción y competitividad en las industrias culturales", en Foro de Consulta Popular sobre Cultura, Tijuana, 1995, página 5.

Con el objeto de ubicar espacialmente al Cecut, la primera parte del **capítulo segundo** está dedicada a enunciar las características del entorno y los elementos del campo cultural tijuanaense, apoyándose en las investigaciones que sobre el caso han realizado previamente otros investigadores. Las condiciones que presenta dicho campo son representativas de la problemática del Centro Cultural, pues la mayor parte de los actores y las prácticas que realizan, en combinación con la institución, son los mismos que interactúan en el campo cultural de manera externa al Centro. Enseguida se presenta una definición y con ella una clasificación de los actores y/o sus prácticas que han incurrido por el Centro. La participación directa dentro de la institución y el contacto personal con sus actores y los mediadores pertenecientes a ella, me dio la oportunidad de conocer de cerca la ubicación y significancia de éstos en la vida del Centro, así como poder generar una subdivisión del campo cultural en el que está circunscrita.

Con el campo cultural y sus actores ubicados, en el **capítulo tercero** muestro el proceso de promoción que en general se ejecuta en el Centro a partir de sus tácticas y sus estrategias. Comento en cada caso las conveniencias e inconveniencias que se presentan dentro del proceso. Una revisión de las aportaciones de dicho proceso, entre los que destaca el Programa de Promoción Escolar, permite revelar la importancia que tiene el vínculo organizacional entre la promoción y la planeación que se realiza en el Centro, para ponderar después la trascendencia que se puede lograr en la medida que se profesionalice la carrera del promotor cultural, entendida ésta como la del administrador, la del publirrelacionista, la del diseñador de la comunicación institucional, la del promotor propiamente dicha o la de los otros agentes que intervienen en el proceso. Ahí marco el principio de una necesidad,³ que en los capítulos posteriores queda demostrado.

³ "Insistir en que la profesionalización debe llegar a los trabajadores de la cultura (promotores) para que precisamente sean ellos quienes provoquen y estimulen con criterios metodológicos científicos la actividad cultural,

El **cuarto capítulo** del estudio se dedica a la distinción de los públicos existentes en torno al Centro Cultural Tijuana, con una segmentación de ellos acorde con el tipo de institución que representa, y con sus diferencias en relación a otro tipo de organizaciones. Se dividen los públicos en internos y externos y queda delimitado el alcance de los mismos a partir de ubicar al Centro como una organización de servicios, no lucrativa, emparentada especialmente con las áreas del sector educativo y otras de corte político y social. Se termina con una discusión acerca del carácter elitista del Centro y el proceso de ampliación de las oportunidades a los actores y a los públicos de acceder paulatinamente a nuevos contactos. El resultado es muy amplio, por ello se enumeran ejemplos y se proponen ciertas acciones para lograrlo.

El promotor cultural es agente de una labor de distribución y propagación de prácticas culturales, ya sea con una categoría de directivo o con una de empleado -no importando la dimensión de la institución a la que pertenezca-, por lo que se ubica en un terreno que le compete no sólo al arte y a la cultura mismos, sino a la política, a la administración y a la mercadotecnia, entre otras disciplinas. Por lo tanto, y buscando confrontar el parentesco de la mercadotecnia con los distintos terrenos que toca la promoción cultural, el **capítulo quinto** pretende hacer una integración de las teorías con la práctica antes descrita. Retomo los elementos utilizados por las disciplinas especializadas como las relaciones públicas, la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales, por estar directamente relacionadas con la promoción cultural. Luego de destacar la importancia de profundizar en la investigación y la preparación de una mezcla promocional *ad hoc* con la institución, expongo un breve diagnóstico preliminar sobre su comunicación interna, justificando la necesidad de elaborar un programa de rela-

su desarrollo y difusión para su avance y socialización". Bejarano Giacomin, Felipe Manuel, "Promoción de la cultura" en Foro de Consulta Popular sobre cultura, Tijuana, 1995, página 3.

ciones públicas interno apoyado por los mediadores involucrados en ello, para dar mayor consistencia y desarrollo a su sistema de comunicación organizacional.

Como punto concluyente de la presente investigación, reúno los comentarios emanados de cada segmento, con los cuales busco emitir ciertas orientaciones sobre los hechos y sobre el devenir del Centro. La investigación pretende demostrar que la promoción cultural sufre, como muchas otras actividades de carácter público, de la preeminencia de una lógica administrativa superpuesta a las lógicas motivacionales que dan origen a los eventos y prácticas que se busca promover. La planeación, la política y la ejecución administrativas pesan muchas veces más que la creación y la gestación de productos culturales, y, por añadidura, son dirigidas por gente con un nivel y experiencia sobre la promoción por debajo de las necesidades y exigencias que la misma impone.

Es imprescindible anotar una condición sobre la situación jurídica del Centro objeto de nuestro análisis, que nos permita valorar en su dimensión correcta la labor promocional que tiene por encomienda. Con una finalidad especificada claramente en su acta constitutiva de "enriquecer, afinar y difundir los valores propios de nuestra identidad nacional, ampliando la participación de individuos, grupos y comunidades en el conocimiento y disfrute de nuestra cultura", el Cecut se levanta como un organismo descentralizado del Estado parcialmente autofinanciable, en el que la base de sostén económico para su operación proviene de la federación, motivo suficiente para que sus acciones se deban encaminar al apoyo preferente a manifestaciones que vayan dirigidas a las mayorías (en el sentido cuantitativo de público), con un afán de ampliación de dicho apoyo a las minorías (en el sentido de los actores noveles, rezagados o marginales) al mismo nivel que a los actores reconocidos dentro del amplio campo cultural tijuanaense. Esto trae consigo la obligación intrínseca de restituir a los amplios sectores de población la posibilidad de acceso a la mayor

parte de las prácticas culturales que acoge y presenta, situación que en repetidos casos no se cumple. Sobre esta hipótesis descansa nuestro análisis.

El maestro Bonfil Batalla ya lo ha mencionado: el derecho a la cultura "no puede ser entendido solamente en términos de difusión, es decir, como el derecho a consumir (tener acceso, apreciar, gozar) ciertos productos culturales (obras artísticas, ciencia, formas de pensamiento y de conducta) a los que se les adjudica valor universal y que hoy son detentados exclusivamente por un sector minoritario de la sociedad. Es claro que la socialización o democratización de tales bienes forma parte del derecho a la cultura; pero en el sentido más profundo y de mayor importancia, el derecho a la cultura es el derecho al ejercicio de la cultura propia, es decir, a la creación, no al consumo."¹

El Cecut no es una institución privada, pero muchas veces se comporta como tal. De ahí que se insista en la revisión de los planes, programas y funcionamiento de los procesos de planeación y de promoción de la institución, para hacerlos coincidir -en mayor fidelidad- con sus objetivos. La premisa que dirige el presente estudio, descansa en la idea de que para lograr una comprensión del fenómeno de la promoción cultural, es preciso delinear sus componentes, mostrar sus alcances y la manera de proceder en su proceso de realización, desde sus distintas áreas de especialización. Sólo así se podrá comprobar sus características fenoménicas y los distintos factores que participan en el complejo de la cultura, de las formas de comunicación colectiva y del desarrollo organizacional, todo en un mismo complejo.

Se agregan al trabajo una serie de apéndices elaborados a partir de información de primera mano sobre los actores y las prácticas que se llevan a cabo en el Cecut. No fue posible conseguir la de todo el periodo de vida del Centro, pero se pudo contar con la correspondiente a los años 88 al 94. Se tuvieron otras fuentes de apoyo estadístico

¹ Bonfil Batalla, Guillermo, *Pensar nuestra cultura*, México, 1991, página 110.

además de las periodísticas para cubrir los hechos de los años anteriores.

Para la elaboración del trabajo, se utilizó la observación de campo, la aplicación de entrevistas a los principales mediadores en las diferentes administraciones, el análisis de estadísticas e informes institucionales, así como entrevistas formales e informales a gran parte de los empleados en las distintas gerencias, relacionadas directa o indirectamente con la promoción. Una buena fuente de datos fue aportada por los gerentes de Promoción y de Servicios Educativos gracias al contacto constante que se logró con ellos, así como los responsables de la Subdirección de Promoción y de Planeación. Dichos datos fueron contrastados habitualmente con las opiniones de los distintos públicos, tomadas azarosamente en distintas prácticas y en diferentes épocas. Gran parte del análisis se origina y desarrolla con la participación de más de tres años como empleado en la Gerencia de Comunicación y Diseño, y de dos años más de contacto directo con los mediadores y con la estructura interna del Cecut como responsable del Centro de Artes Escénicas del Noroeste (CAEN-INBA).

Es obligado agradecer la colaboración incondicional recibida para la elaboración de este trabajo, por parte de las siguientes personas vinculadas directamente con el Centro: Sra. Ramona Álvarez, Lic. Josefina Alberich, Ing. Leticia Ávila, Sra. Araceli Bautista, Lic. Virginia Bautista, Sra. Rocío Durón, Arq. Manolo Escutia, Sr. Ramón Quintero, Sr. Arturo López, Lic. Patricia Gomezllanos, Ing. Sergio Islas, Lic. Pilar de Pina, Srita. Liliana Ríos, Lic. Martha Saldívar, Sr. Rubén Soulé, Lic. Jorge Alberto Arce, Ing. Estanislao Soto, Lic. Elizabeth Vizcaino, Sra. Teresa Von Borsthehl, así como la de los directivos del Cecut, con los que pude estar en contacto y cambiar impresiones.

El apoyo brindado por el público visitante al responder libremente preguntas sobre sus apreciaciones respecto a las prácticas presenciadas resultó de gran valía, pues me permitió tener una refe-

rencia directa de los hechos. Un beneficio similar se obtuvo al escuchar a los mismos actores expresar sus comentarios sobre otras prácticas o las propias, en su momento respectivo. Del mismo modo, conocer las opiniones de los compañeros de trabajo (como empleado) en su propia voz, tanto en la dinámica rutinaria de trabajo como en el reposo, constituyó otro aliado importante de información.

Sabedor de que muchos de los comentarios y juicios aquí vertidos podrán generar suspicacias y opiniones encontradas, me avengo a la objetividad avalada por un sentido crítico que se atiene a la neutralidad del investigador y a la expresa autoevaluación.

CAPÍTULO I

LAS NOCIONES DE CULTURA Y DE CAMPO CULTURAL

Con el afán de adentrarnos en el terreno teórico del concepto de cultura y del sinfín de interpretaciones que de ésta se tiene, en este capítulo hablamos de los principales exponentes que, a nuestra consideración han aportado los elementos que nos sirven para el análisis del fenómeno cultural que nos ocupa. Empieza por describir las fuentes básicas del concepto en sus generalidades, para ir adentrándonos en la definición más completa y cercana a nuestras necesidades. Luego se exponen los conceptos de campo y formación social, para continuar con las definiciones de campo cultural, modos de producción cultural, gusto y consumo cultural. En un esfuerzo por aglutinar otro tipo de denominaciones, clasificadas casi siempre en relaciones dicotómicas, se plantea el de la cultura hegemónica y las culturas

locales, extendiéndose al fenómeno dialéctico de la cultura central contra la cultura regional, el cual es particularmente importante en el campo cultural que se estudia. Después se mencionan los conceptos de comunicación pública y sistema de comunicación institucional, los cuales sirven para enmarcar la orientación que inspira el enfoque de la mediación, propuesta en este caso por el investigador Martín Serrano.

I.- DE LAS FUENTES DEL CONCEPTO A LAS VISIONES CONTEMPORÁNEAS DE LA CULTURA

Definir el concepto de cultura obliga a delimitar una serie de acepciones derivadas del mismo término, y que proponen diferentes connotaciones, debido tanto al alcance de la definición en el terreno epistemológico-semántico como en el terreno particular de las disciplinas que la estudian en la actualidad.

Para descubrir la noción básica de cultura se tiene entre sus antecedentes más directos la definición acuñada por el antropólogo Edward B. Tylor¹ que a la letra dice: "La cultura o civilización en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad".

Tylor aporta una visión de la cultura muy amplia y general a través del método comparativo histórico. *Cultura y civilización son sinónimos y no hallan diferencias.* Para él, los diferentes factores constitutivos de la cultura evolucionan presentando varios elementos que pueden estar liga-

¹ Tylor, Edward B., "La ciencia de la cultura", (1871), en *El concepto de cultura, conceptos fundamentales*, de Khan Joel S., Barcelona, Anagrama, 1975, pág. 29

dos unos con otros, sin llegar a dar explicación de dichas ligaciones, con un marcado empirismo que no le permitió construir a estructura de la cultura que deseaba conformar.

Por su parte, el investigador Leslie White mostraba una concepción en la que veía que todos los órdenes mayores institucionales de cultura como tecnología, organización social e ideología, contribuyen a la efectividad con la cual el sistema cultural se apropia y utiliza la energía viable para éllo. Con esto, unifica el concepto de cultura al de evolución, indicando que dentro del evolucionismo cultural, *todas las partes de la cultura están relacionadas, cada una reaccionando sobre las otras y es afectada por ellas.*²

En su intento por formular leyes históricas a través de la "ciencia de la cultura o culturología", logró influir en los terrenos como la ecología y la tecnología, así como en el de cambio cultural.

A esta visión se agrega la de otro pilar de la antropología moderna, Bronislaw Malinowsky, para quien la cultura debe estar constituida no sólo por artefactos y bienes sino por ideas, procedimientos técnicos, hábitos y valores heredados. En su visión del análisis funcional de la cultura, concibió a ésta como *un todo funcionalmente integrado*, tratando de explicarla en función de cómo satisface ciertas necesidades, tanto físicas como integrativas o sintéticas. Para lograrlo aplica términos como el de Institución (sistema de organización social con su cuerpo de normas constitutivas, sus elementos humanos, sus reglas o normas y sus formas de actividad), suponiéndolo "la unidad legítima aislable para poder desarrollar lo que se denomina análisis cultural".³

² Comentario por Prasser, Michael, "Cultural definitions and theoretical orientations", página 134, en *The cultural dialogue*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1978.

³ Malinowsky, Bronislaw, *Una teoría científica de la cultura*, Buenos Aires, Sudamericana, 1978, página. 61.

En su definición, sostiene que "la organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura, y todas las líneas especiales de investigación relativas a las actividades humanas, los agrupamientos humanos y las ideas y creencias humanas se fertilizan unas a otras en el estudio comparativo de la cultura".⁴

Sin afán de querer mostrar en forma muy esquemática a los responsables de establecer los paradigmas de análisis sociocultural, es importante mencionar la aportación del enfoque estructuralista de Levi Strauss, quien critica las apreciaciones empirista e inductivista, mencionando que los hechos (medida con la cual era posible medir los fenómenos sociales) no se obtienen mediante la observación directa, o sea, empíricamente. Dice que "el hecho histórico no es más dado que los otros" -sino que- "es el historiador, o el agente del devenir histórico, quien lo forma por abstracción y como si se hallara bajo la amenaza de una regresión al infinito".⁵

Strauss trata de extender el análisis que proceda deductivamente y que tenga como objetivo vincular los sistemas sociales y los sistemas de ideas en un nivel más profundo, en un nivel estructural. Otros autores importantes como David Kaplan y Robert Manners⁶ proponen que la teoría de la cultura no sólo trata por sí misma lo que sucede en la cultura, sino por qué sucede. Ellos identifican cuatro llaves de orientación teórica, con las cuales han ayudado a guiar las teorías contemporáneas en el estudio de la cultura: Evolucionismo cultural, Funcionalismo cultural, Historia de la cultura y Ecología cultural. Infinidad

⁴ Malinowsky, Bronislaw, "La cultura" (1931), en *El concepto de cultura de Khan, J.S.*, Barcelona, Anagrama, 1975, pag. 85.

⁵ Lévi-Strauss, *El pensamiento salvaje*, México, FCE - Breviarios, 1984, página 27.

⁶ Para mayor detalle, consultar Kaplan, David y Robert Manners, *Culture Theory*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1972 página. 63.

de autores se insertan en dicha clasificación, la cual no es única, pero sí una de las más importantes. Conviene anotarla como antecedente, pero no será parte de nuestro estudio.

Los paradigmas de análisis de la cultura han sido discutidos durante mucho tiempo, tratando de validar posiciones frente al mundo de los objetos y de las relaciones que los individuos y los grupos sociales establecen con éstos.

Jurgen Habermas, heredero de la Teoría Crítica, hace revisiones a las posturas marxistas ortodoxas sobre la estructura social y sus implicaciones con la cultura. Para él era necesario "reformular la teoría marxista para que pueda dar cuenta tanto de los dominios culturales, como de los problemas que la modernidad le plantea. Al hacer este movimiento teórico, Habermas desplaza a un primer plano la comunicación y la cultura y da nueva centralidad al mundo del trabajo, revalorando la diferencia entre lo público y lo privado".⁷

La importancia de considerar las aportaciones de Habermas van más allá del paradigma renovador del marxismo, es fundamental por su acercamiento a la comunicación, sobre todo porque trasciende las ideas de la Escuela de Frankfurt y sus miembros, para entablar un diálogo más abierto con las nuevas corrientes de pensamiento, dedicadas a orientar sus objetos de estudio fuera de condicionantes deterministas limitantes. Los conceptos relativos a la cultura dentro del modelo marxista, tiene un tratamiento especial en el sentido estructural que el modelo posee, y que nos sirve de base para marcar una postura dialéctica de la cultura a partir de otros conceptos renovadores que veremos más adelante.

Si bien los autores anteriores no son los únicos teóricos de la cultura, sí estipularon en sus trabajos ciertos fundamentos que han sido con-

siderados más tarde principios paradigmáticos de la cultura, de sus formas y de sus procesos.

Los parámetros utilizados por ellos sólo cifran algunos de los aspectos de lo que el amplio término de cultura, en su base sustancial histórica, nos sugiere. En la actualidad, nos abocamos a visiones que buscan ser más concretas, en tanto que son el resultado de la especialización y la profundización de las ciencias sociales, las cuales, hoy por hoy, reiteran su capacidad para abordar algunos aspectos interiores y exteriores del concepto, pero reclaman por otra parte el *ejercicio transdisciplinario* de la filosofía, la antropología, la sociología, la economía y la comunicación, entre otras, para poder perseguir objetivos más confiables y mensurables.

Muchos investigadores y analistas contemporáneos, muestran un acercamiento a las manifestaciones que durante muchos años se consideraron fuera del contexto de lo culto, o dentro de demarcaciones marginales. Con ellos se busca delimitar las aportaciones más recientes que problematizan los estudios culturales desde otras perspectivas más acordes con la realidad y, en especial, con la latinoamericana, que es en la que se sitúa nuestro análisis.

El antropólogo mexicano Guillermo Bonfil Batalla establece, en esta perspectiva, una definición de cultura: "Esta palabra se emplea frecuentemente en el lenguaje común para designar a un conjunto más o menos limitado de conocimientos, habilidades y formas de sensibilidad que les permiten a ciertos individuos apreciar, entender y/o producir una clase particular de bienes que se agrupan principalmente en las llamadas bellas artes y en algunas otras actividades intelectuales".⁸

⁷ Nieto, Raúl, *Tecnología, cultura y procesos industriales*, en *Nueva Antropología* 47, México, C.I.M., 1995, página 61.

⁸ "Nuestro patrimonio cultural: un laberinto de significados" en *El patrimonio cultural de México*, compilado por Enrique Florescano, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, pág. 19.

Bonfil propone una concepción que se separa, como ya hemos dicho, de las definiciones anteriores en varios aspectos, sobre los cuales versan cada vez más los nuevos estudios sobre cultura: el arte, la actividad intelectual y las formas de sensibilidad de los individuos. Denota la separación entre lo sustantivo (conocimientos y habilidades) y lo accional (apreciar, entender y producir) del término.

El dinamismo y versatilidad que caracterizan al concepto de cultura, puede ser comprendido a través de nuevas clasificaciones. Los nuevos términos que se acuñan en función de las necesidades de estudio, pueden lograr su ubicación siguiendo, por ejemplo, las dos grandes familias de conceptos que el autor Gilberto Giménez proporciona.

Para él, las acepciones de cultura se agrupan en dos ramas que son: "las que se refieren a la acción o proceso de cultivar (donde caben significados tales como formación, educación "paidea", "cultura animi", "cultura vita", etcétera, y las que se refieren al estado de lo que ha sido cultivado, que pueden ser según los estados subjetivos (tales como buen gusto, hábitos o maneras distinguidas, modelos de comportamiento, acervos de conocimientos, estilos de vida, "habitus" o "ethos cultural" en el sentido de Bourdieu, etcétera); o los estados objetivos (como cuando se habla de patrimonio artístico cultural, de herencia o de capital cultural, de instituciones culturales, de cultura objetiva, de cultura material, etcétera)".⁹

Las derivaciones que expresa Giménez describen particularidades y aspectos que son importantes para ubicar el "todo" que implica la cultura, sus componentes y áreas de estudio. Resulta interesante ver que aquí también tenemos por una parte hechos concretos y sustantivos y por el

otro acciones y procesos. Desde este momento, entendemos que en la cultura se separan y se unen dichos elementos permanentemente.

Siguiendo un concepto dinámico y, por lo mismo, inacabable, el investigador Rodolfo Stavenhagen, describe la cultura como "el conjunto de actividades y productos materiales y espirituales que distinguen a una sociedad determinada de otra" -y amplía con una postura más abierta y explicativa- "...La cultura entendida de esta manera, es la respuesta de un grupo social al reto que plantea la satisfacción de las necesidades básicas que tiene toda colectividad humana. Desarrolla tres elementos a) la cultura como proceso colectivo de creación y recreación, b) la cultura como herencia acumulada de generaciones anteriores, c) la cultura como conjunto de elementos dinámicos que pueden ser transferidos de grupo en grupo y en su caso aceptados, reinterpretados o rechazados, por grupos sociales diversos".¹⁰

Stavenhagen hace la separación de formas de producción, apreciación y de acercamiento a la cultura, formas que son fundamentales para entender, por lo menos en nuestro caso, las categorías necesarias para el estudio que nos ocupa. Otro elemento sustancial que, si bien no está delineado por Stavenhagen -el de diferencia o existencia de grupos buscando dicha satisfacción de necesidades-, queda esbozado en su estudio cuando habla de la aceptación o el rechazo por los grupos sociales

A partir de lo anterior, debo establecer que aún cuando los términos no son precisamente los mismos, los autores citados si delimitan por una parte, la forma "productiva" (dinámica) del concepto tanto en lo creativo como en el acercamiento (apreciación y consumo) y la forma de interacción de sus elementos. En lo que se refiere a los estados, visualizo una posible manera clasificatoria, aunque un tanto ambigua, de describir

⁹ Giménez Montiel, Gilberto, "La problemática de la Cultura en las Ciencias Sociales" en *La teoría y el análisis de la cultura*, Guadalajara, SEP, Universidad de Guadalajara - COMECSO - INEPUCS, página 18.

¹⁰ Stavenhagen, Rodolfo, "La cultura popular y la creación intelectual", en *La Cultura Popular* compilado por Adolfo Colombres, México, Prentice, 1991, páginas 21-22.

los distintos elementos que constituyen el resultado de ese proceso y por el que los individuos de la sociedad o comunidad tendrán que enfrentarse para satisfacer las mencionadas necesidades.

Conviniendo en los puntos anteriores, cabe hacer una definición que en primera instancia versaría así: *Cultura es el conjunto de procesos de producción y distribución de productos materiales y espirituales, conocimientos, valores, estilos, hábitos y conductas -capital cultural- pertenecientes a los individuos de una sociedad específica, que se reproduce y renueva con la intervención de las instituciones mediadoras que la constituyen, y que son quienes generan, promueven y distinguen las maneras de apropiación (circulación y consumo) que los individuos realizan en su cotidianidad.*

Esta definición anticipa una serie de conceptos que se deben integrar para la mejor comprensión del fenómeno cultural en su conjunto: el de campo, el de modo de producción, el de consumo, el de capital, el de clase social y el de prácticas culturales, mismos que se apoyan en las aportaciones de Bourdieu, González, Galindo y García Canclini, sobre los campos, y que son retomados por distintos investigadores en la actualidad.

2.- PRODUCCIÓN Y CONSUMO EN EL CAMPO CULTURAL

Luego de conformar un complejo de definiciones culturales, pasamos a vehicular nuestro estudio partiendo de la ubicación de una unidad de análisis básica: el concepto de Campo.

Bourdieu define a los campos a partir de la confrontación de los intereses específicos de aquellos que se encuentran en un juego, disputando un capital específico. "Los campos se presentan para la aprehensión sincrónica como espacios estructurados de posiciones (o de puestos) cuyas propiedades dependen de su posición en dichos

espacios y pueden utilizarse en forma independiente de las características de sus ocupantes (en parte determinados por ellas)."¹¹

La unidad del campo sirve mucho porque expresa un espacio claro, dentro del concepto global de cultura. Su razón de ser proviene de un acto de configuración de ideas, pensamientos y hechos con los cuales se puede dar forma a razonamientos estructurados de acuerdo a ciertas lógicas de pensamiento. "Configurar es el oficio de la creatividad y la invención, pero también forma parte del análisis y la descripción. Configurar la cultura es hacer lo mismo que todos los días pero con un punto de vista extra, de ahí se potencia en cierta dirección la capacidad perceptiva y la conciencia organizadora."¹²

De esta manera, podemos continuar la idea de que delimitar un espacio menor dentro de otro espacio mayor, nos puede llevar a la creación de un marco propio y único para el análisis y la reflexión, siempre que los principios organizativos correspondan a la lógica directiva del objeto que se estudia.

En una idea más o menos común, Jorge González interpreta al campo como: "un espacio social especializado en el que se desarrolla un juego particular que tiene reglas precisas y competencias propias... es un mercado en el que se negocia y se produce un capital específico, cuyo valor fluctúa de acuerdo a la evolución de la relación de sus fuerzas."¹³

El tipo de relaciones que en el campo se desarrollan tiene cierto paralelismo con las estructu-

¹¹ Bourdieu, Pierre, *Sociología y cultura*, México, CINEA-Grijalbo, 1990, Ciel Luis Noventa, página 135.

¹² Galindo Cáceres, Luis Jesús, *Cultura Mexicana en los 80's, apuntes de metodología y análisis*, colima, Universidad de Colima, 1994, página 50.

¹³ González, Jorge, "Los frentes culturales", en *Revista de Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, C.C.I.S., Universidad de Colima, 1987, pag. 30.

ras de las cuales el mismo campo se forma y desprende, y que son la formación social, las clases sociales, los modos de producción y el mercado de bienes simbólicos.

A la noción de **Formación social**, la define Bourdieu como "un sistema de relaciones de fuerza y de sentido entre los grupos y las clases."¹⁴ En ella, está tratando de equiparar las formas de poder simbólico con las relaciones económicas que históricamente han determinado la diferenciación de las clases.

No se puede entender la propuesta definitoria de formación social, si no se acepta una definición estructural de las clases y de sus relaciones. Para ello, retomamos el concepto de **clase social** de Bourdieu, quien acepta que ésta "no puede ser definida por una sola variable o propiedad (ni siquiera por la más determinante: el volumen y la estructura del capital), ni por una suma de propiedades (origen social + ingresos + nivel de instrucción), sino por la estructura de las relaciones entre todas las propiedades pertinentes que confiere a cada una de ellas y a los efectos que ella ejerce sobre las prácticas su valor propio."¹⁵

El autor se refiere con esta definición, a que la manera en que participan las clases en la formación social es multifactorial, no lineal, a lo que agrega que, para poder comprender esa participación, hay que conocer los modos de ser (el barrio en que se vive, los lugares para vacacionar, para divertirse, para ir de compras, los objetos que se seleccionan o que se prueban, etc.) de esas clases, o sea, sus distintas **prácticas culturales**. Estas últimas se definen como "un conjunto de características auxiliares que, a modo de exigencias tácitas, pueden funcionar como principios de selección o de exclusión reales sin ser jamás formalmente enunciadas."¹⁶

¹⁴ Bourdieu, *Op.cit.*, página 16.

¹⁵ *Idem.*, página 16.

¹⁶ *Idem.*, página 17.

Dichas características participan de manera permanente en la definición de las relaciones de clase, mismas que, al unirse, van tomando un carácter genérico y dan vida a lo que se llama el **Campo Cultural**. Bourdieu describe: "Este sistema de relaciones que incluye a artistas, editores, marchantes, críticos, público (agentes sociales) que determina las condiciones específicas de producción y circulación de sus productos, es el **Campo Cultural**."¹⁷

Dicho campo cultural está constituido por un **capital**, el cual está formado "de conocimientos, habilidades creencias, etcétera, respecto del cual actúan dos posiciones: la de quienes detentan el capital y la de quienes aspiran a poseerlo."¹⁸

El capital no define las cosas por sí solo, sino porque las partes en lucha lo significan en forma equivalente, con un grado de complicidad motivado por sus intereses fundamentales comunes.

Entonces, "hablar de capital específico significa que el capital vale en relación con un campo determinado, es decir, dentro de los límites de este campo, y que sólo se puede convertir en otra especie de capital dentro de ciertas condiciones."¹⁹

Frente a lo anterior, Jorge González reafirma que lo que se llama capital simbólico ocupa un lugar muy destacado, "que no es otra cosa más que el crédito consentido a ciertos agentes por parte de los demás y por el que el beneficiario se encuentra dotado de 'propiedades' que siendo históricamente adquiridas, pasan por naturales personales e innatas."²⁰

Bourdieu trata conceptos enlazados por enfoques estructural y de clase, desarrollando esta

¹⁷ *Idem.*, página 18.

¹⁸ *Idem.*, página 19.

¹⁹ *Idem.*, página 136.

²⁰ González Jorge, *Op.cit.*, página 24.

tendencia para poder ofrecer su visión de modos de producción, dentro del mercado de bienes simbólicos. El concepto marxista de modo de producción implica el "modo de obtener los bienes materiales necesarios al hombre para el consumo productivo y personal. El modo de producción constituye la unidad de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción. La historia conoce cinco modos de producción, que se han sucedido desde el nacimiento de la sociedad humana: el de la comunidad primitiva, el esclavista, el feudal, el capitalista y el socialista. a la forma en que se organiza un conjunto de sociedades para llevar a cabo el proceso general de la producción de bienes y servicios, y que es definido por su infraestructura y sus relaciones sociales de producción en las distintas eras de la humanidad."²¹

En cambio, para Bourdieu, el concepto toma un giro obviamente diverso, porque se instala en un terreno diferente al de la economía, ya que para el primero son la base de estudio de las formaciones socio-económico-políticas, mientras que para el segundo, dicho mercado de bienes simbólicos incluye, básicamente, "tres modos de producción: burgués, medio y popular. Estos **modos de producción cultural** se diferencian por la composición de sus públicos (burguesía/clases medias/populares), por la naturaleza de las obras producidas (obras de arte/bienes y mensajes de consumo masivo) y por las ideologías político-estéticas que los expresan (aristocratismo esteticista/ascetismo y pretensión/ pragmatismo funcional.) Pero los tres sistemas coexisten dentro de la misma sociedad capitalista"²²

Un último concepto, por ahora, de los manejados por Bourdieu para el análisis del campo cultural, es el del **Gusto**, mismo que se emparenta con el

modo de producción cultural, pues el autor, al definirlo como: "una expresión que incluye el aspecto subjetivo de los comportamientos: distingue el gusto legítimo (burgués), el gusto medio y el gusto popular."²³

Como la producción en general se elabora con una posibilidad de coexistencia de los procesos y los productos, el consumo ejercido por las distintas clases, reflejan el gusto y la diferencia en el momento de apropiárselos.

En relación al término de **Consumo**, tenemos que mientras para Marx es el resultado de una dualidad donde el consumo y la producción se identifican bajo un triple aspecto: "1) La producción es consumo, el consumo es producción... 2) Cada uno de los dos aparece como medio del otro y es mediado por él; ello se expresa como dependencia recíproca... 3) El consumo no es, pues, únicamente el acto final gracias al cual el producto se convierte en producto, sino también el acto en virtud del cual el productor se hace productor"²⁴

Para Bourdieu dicha analogía se orienta más a la parte de apropiación de los productos (bienes) en concordancia con las diferencias de gusto, mismas que corresponden a los diferentes agentes del campo cultural. García Canclini nos aporta una definición que se aboca al campo específico. Menciona: "es posible definir la particularidad del **consumo cultural** como el conjunto de procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica"²⁵

Considero esta definición muy apropiada, pues revela un proceso dentro de otro proceso mayor,

²¹ *Diccionario Marxista de Economía Política*, página 162, Ediciones de Cultura Popular, México, 1977.

²² Prólogo de Néstor García Canclini en el libro *Sociología y Cultura* de Pierre Bourdieu, página 22. Subrayado mío.

²³ Bourdieu, *Idem*, página 21.

²⁴ Marx, Karl, *Introducción general a la Crítica de la Economía Política*, México, Siglo XXI, 1978, pág. 50.

²⁵ García Canclini, Néstor, *El consumo cultural en México*, México, CUNCA, 1993, página 34.

donde los productos de consumo cultural también ya están diferenciándose antes y después de que dichos procesos se manifiesten. Para indagar en esas diferencias, entramos a la discusión sobre el las múltiples significaciones de cultura existentes.

3.- LAS OTRAS DENOMINACIONES DE CULTURA

Tratar de ubicar las múltiples acepciones que se tienen de cultura en este trabajo es una labor nada sencilla, para lo cual resulta interesante seguir los planteamientos de algunos estudiosos, mismos que se han abocado a encontrar las bases de las diferencias conceptuales, así como llegado a conclusiones alcanzadas por reflexiones profundas y, curiosamente, cada vez más similares en su contenido y proposición.

Las diferentes "culturas" a que me refiero son aquellas denominaciones que por tradición responden a una separación dicotómica entre dominante y dominadas; hegemónica y subalternas, nacional mayoritaria y locales minoritarias, elitista (o alta) y popular (o de la pobreza), etcétera.

Mario Margulis concentra el alcance semántico de la acepción de cultura para referirse únicamente a los aspectos superestructurales dentro de una formación económico-social. Profundiza: "Cultura suele usarse tanto para hacer referencia a conjuntos muy extensos -como por ejemplo la cultura de una nación- como para hablar de un pequeño grupo, un sector social, una aldea o una institución... Pueblo, sector social o institución integran una formación económico-social y dan cuenta de ella, pero desarrollan particularidades que los distinguen: hábitos propios, sub-códigos comunicacionales exclusivos, derivados de la acción compartida, de la relación cotidiana y de

la adaptación a ese grupo humano a un medio exterior que lo determina."²⁶

Con una postura diferente, menos restringida, Jorge González expone su punto de vista acerca de la **cultura hegemónica**, sobre la cual manifiesta: "... sabemos ya que no es posible la existencia de una sociedad concreta sin que entre sus clases medie una relación de hegemonía, que -ya se ha dicho- no es una 'propiedad superestructural' sino un modo de relación social conflictiva que enraiza en lo más profundo de los procesos de construcción social de sentido".²⁷ Agrega que ésta es "la capacidad de un bloque de clases más o menos sólidamente aliado para convertir su cultura, su manera de definir e interpretar el mundo y la vida, en punto de referencia y valoración común del conjunto de las otras clases que se recorren en la sociedad."²⁸

En su discurso abre la compuerta a la alternancia entre la seducción y la reducción que la hegemonía ejerce sobre la población y sus agentes, estipulando que la misma se manifiesta vía la legitimación, la cual "se consigue cuando un grupo de agentes tiene los medios para hacer prevalecer su definición de la realidad y de hacer adoptar esa visión del mundo como la 'mejor' y la más correcta... Legitimar es, en último término, marcar nitidas distinciones entre lo propio y lo impropio desde la óptica de un grupo social, dentro del nivel de las significaciones válidas paratodos."²⁹

En este flujo de acciones de seducción impositiva, las culturas no hegemónicas se han estudiado como reductos de la vida cotidiana o como "culturas locales", postura injusta que limita la dimensión a priori de cada una de ellas. Respecto

²⁶ Margulis, Mario, "La cultura popular", en *La cultura popular*, Op. cit., página 42.

²⁷ González, Jorge, Op. cit., página 21.

²⁸ *Idem.*, página 20.

²⁹ *Idem.*, página 23.

a dicho fenómeno en nuestro país, Leonel Durán aclara y define la posición de estas culturas a nivel nacional: "En México, frente a una cultura dominante se da una cultura popular, basada en las diferentes tradiciones culturales... Pero la cultura popular no es sinónimo de cultura indígena, sino que se trata de un conjunto cultural en el cual lo indígena es, tan sólo, uno de sus componentes, porque también participan en ella grupos mestizos. La clase popular es la que caracteriza a las clases dominadas y estratos marginados de la sociedad mexicana."³⁰

Muchos otros investigadores sociales coinciden con Durán, entre ellos Bonfil Batalla, quien además se extiende para acercarnos a las maneras en que se da el control cultural, al cual define como la capacidad de decisión sobre los elementos culturales.

Agrega que dichos elementos culturales son "los recursos de una cultura que resulta necesario poner en juego para formular y realizar un propósito social. Pueden distinguirse, al menos, las siguientes clases de elementos culturales: a) materiales, b) de organización; c) de conocimiento, d) simbólicos y e) emotivos."³¹

Dichos recursos, al ponerse en juego ya sea por un actor o institución, participan de una toma de decisiones propias o ajenas de los agentes mediadores, sobre los aspectos más relevantes para ellos y con el sentido que dichos agentes le imprimen. Para Bonfil, la dialéctica del control cultural se aplica más sobre colectividades, no sobre individualidades, su significación es social.

Antes de seguir, resulta obligado aclarar que toda toma de decisiones implica la participación de un actor o grupo de actores, concepto que a partir de aquí entenderemos tal como lo define

Martin Serrano: "Actor designa indistintamente a quien hace cosas, a quien dice cosas y de quien se dicen las cosas que hace o dice... Existe alguna correspondencia entre las pautas (existenciales) que se explicitan en las conductas de los actores; los controles (sociales) que regulan los comportamientos de los actores; los códigos expresivos que seleccionan a los actores mencionados y a lo que de ellos se menciona."³²

Una vez aclarado dicho concepto, cabe mencionar la clasificación de cultura que ensaya Bonfil Batalla, elaborada a partir de la forma en que se toman las decisiones y se realizan las prácticas. La clasificación se separa en cuatro conceptos que versan así: "Cultura autónoma: el grupo social posee un poder de decisión sobre sus propios elementos culturales: es capaz de producirlos, usarlos y reproducirlos. Cultura impuesta: ni las decisiones ni los elementos culturales puestos en juego son del grupo social; los resultados, sin embargo, entran a formar parte de la cultura total del propio grupo. Cultura apropiada: los elementos culturales son ajenos, en el sentido de que su producción y/o reproducción no está bajo el control cultural del grupo, pero este los usa y decide sobre ellos. Cultura enajenada: aunque los elementos culturales siguen siendo propios, la decisión sobre ellos es expropiada."³³

Como toda forma de control constituye una forma de afectación y de diferenciación de los actores y de las prácticas que realizan, se debe contemplar la diferencia producida en las manifestaciones resultantes del ejercicio cultural, o mejor dicho, de cada práctica efectuada. Entre cada una de esas prácticas existen diversos "desniveles", los cuales reflejan en todo caso una posición. Sea cual sea el nivel y la posición de los actores, en el proceso de circulación cultural se dan la interpenetración y la mezcla de situaciones

³⁰ Durán, Leonel, "Cultura popular y mentalidades populares" en *La cultura popular, Op.cit.* páginas 68-69.

³¹ Bonfil Batalla, Guillermo, "Lo propio y lo ajeno", en *La cultura Popular, Op.cit.* página 79.

³² Martin Serrano, Manuel, *La producción Social de Comunicación*, 2a. Ed., Barcelona, Alianza Universidad Textos, 1994, página 223.

³³ *Idem.*, página 81

4.- ENTRE CULTURA REGIONAL Y CULTURA CENTRAL: UN FENÓMENO PARTICULAR

Establecer una disertación dialéctica entre dos conceptos como el de centralismo y regionalismo, implica enfrentarse a una especie de diálogo de sordos. No obstante el reto que antecede a nuestro empeño, trataré de significar lo más sencillo posible los conceptos y la trascendencia que tales ismos tienen para la vida de la plaza que alberga a nuestro objeto de estudio, en el seno de un universo del cual es reflejo integral: el campo cultural tijuense.

El concepto de centralismo se refiere a la tendencia y manifestación del ejercicio del poder político, económico, social o cultural en un país o nación, concentrándolo en un polo de dominio central, concertado o impuesto, y con carácter legítimo. La amplitud de esta definición implica el ejercicio del poder a través de una forma de gobierno, en la que se expresa una detentación de fuerzas que controlan el capital (en todas sus expresiones: material, ideológico y simbólico) y los medios de control para su sostenimiento.

Como sistema, el centralismo se impone, se rehusa a ceder el control a la periferia. El centralismo "...en la actualidad dificulta la administración pública y provoca un aumento de burocracia; anula la vida de las comunidades locales y en los estados plurinacionales elimina las actividades y aspiraciones de las minorías nacionales".³⁶

Por su parte, el regionalismo es un concepto que define la concentración de fuerzas sociales, políticas, económicas o culturales en la defensa y reforzamiento de una forma de expresión propia ante las tendencias centralistas de un país o glo-

balizadoras de un continente o hemisferio del universo terrestre.

El fenómeno regionalista se da en diversos grados, épocas y enclaves geográficos, como una manifestación de defensa. Es un "movimiento tendente al renacimiento de la peculiaridad cultural de una determinada región de un país".³⁷

Cuando nos abocamos al estudio de un campo cultural inserto en una región sui generis, la más lejana del centro de la República Mexicana, en los márgenes colindantes con el país más rico del planeta, es sumamente importante tener en consideración este fenómeno de lucha entre lo regional y lo central, pues es nuestra plaza una muestra ejemplar, un espejo de esa peculiar lucha permanente por la peculiaridad socio-político-cultural.

El cambio en la orientación centralista que ha dirigido al país de manera cuasipermanente, proviene no sólo del interior del gobierno, sino del sistema político mismo, donde los intermediarios políticos se van modernizando, cediendo a las exigencias de los poderes regionales o tratando de conciliar por otros vehículos los intereses comunes.

Es indispensable considerar como un hecho la existencia de expresiones de poder regional, pues aun considerándolas condicionadas a la fuerza del poder federal, son manifestaciones "del dominio que en un área o región ejercen grupos poderosos que controlan los recursos naturales del lugar, dominan a los grupos populares a través del ejercicio de las funciones burocráticas locales y que detentan el liderazgo de las organizaciones que conforman el sistema institucional".³⁸

³⁶ *Enciclopedia Salvat Diccionario*, Barcelona, Salvat Editores, 1976, Tomo 3, página 740.

³⁷ Osmatczyk, Edmund Jan, *Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y de la ONU*, México, FCE, 1976, página 939.

³⁸ Corrales, Irma Teresa, "Heterogeneidad del Estado y conflictos regionales", en *Revista Mexicana de Sociología*, 1-82, IIS-UNAM, Año 44, Vol. 44, No. 1 enero-marzo 82, páginas 123-124.

La idea de que el regionalismo crece o se hace oír, puede tener muchas perspectivas, no obstante, es una realidad que en nuestros días, las manifestaciones de autonomía e independencia del poder central se escuchan y delinear de muchas maneras. Un ejemplo de ello son los cambios de estafeta en la administración de cinco estados, ahora bajo la tutela de la oposición, y los brotes de inconformidad por motivos políticos y sociales diversos en estados como Tabasco, Guerrero, Yucatán y -con marcada presencia- Chiapas.

El espíritu del regionalismo en Baja California reviste características similares a las de todas las ciudades fronterizas, las cuales enfrentan el reto de extenderse con su voz hacia dos polos tan áridos, extensos y abstractos como el alma del desierto, el de mostrar su avance y su dominio sobre la tierra que las vio nacer a los centros de poder capitales. Además, posee características peculiares a las de la zona noroeste del país, delimitada políticamente en los estados de Sonora, Sinaloa y las Californias, separada por el trazo topográfico impuesto por la cordillera montañosas occidental y por la imperdonable distancia.

El aislamiento geográfico de la península ha sido factor importantísimo para la búsqueda de afianzamiento de sus ciudades como centros económicos, políticos y sociales. La pujanza y el brio de sus habitantes, hace de ellas puntal de orgullo para la consideración del mundo fronterizo californiano como un modelo ciertamente peculiar.

En relación al sentir de la ubicación en las ciudades fronterizas, el precepto regionalista -expresado en todos los campos además del cultural- parece nacer de la tierra y de las acciones de los hombres que la habitan y la transforman, de la que toman y dan vida. Macario Aguirre lo expresa claramente: "Nuestra condición humana nos hace descubrir el mundo al que llegamos, donde viviremos, a partir de un centro: nuestra casa, de ella partiremos hacia otros centros, lu-

gares en que los diferentes aspectos de nuestras personalidad se irán manifestando y afirmando al ejercitarlos y el regreso a nuestra casa, identificada con nuestro propio yo interior, será el volver a la iniciación de nuestro ser en el mundo, al encuentro con nuestras raíces que nutren, estimulan y confirman lo que somos, que nos dan nuestro sentido de identidad."³⁹

La descentralización propuesta por la Subsecretaría de Cultura a través de la creación del Programa Cultural de las Fronteras en 1983, muestra una preocupación por atender las demandas manifestadas en las distintas regiones y por apoyarlas. "Es un programa democratizador basado en una consulta permanente de las aspiraciones y necesidades de los habitantes de las fronteras y orientado a servir a los sectores mayoritarios de la población."⁴⁰

Surge precisamente con el régimen de Miguel de la Madrid, y se instala en el Centro Cultural Tijuana su sede, ambas administraciones son encargadas a una misma persona (Lic. Rodolfo Pataky Stark). La necesidad del diálogo ante el creciente rechazo a todo aquello que viene "del centro", manifiesto en las ciudades fronterizas y en particular en ésta, motivó el acercamiento. El vehículo para ello fue el Programa.

Aunque en los otros campos de acción -político, económico- se manifiesta de manera sobresaliente, las características del campo cultural dan, en la mayoría de los casos, la fuente de inspiración para que el pensamiento regionalista se exprese con mayor pasión.⁴¹

³⁹ Aguirre Puente, Macario, *Memoria colectiva de la imagen urbana de una ciudad fronteriza, en Primer Foro de Cultura Contemporánea de la Frontera Norte de México*. México: SEP-PCF, 1987, página 29.

⁴⁰ Reyes Heróles, Jesús, *Programa de Desarrollo Cultural de las Fronteras*. Tijuana, SEP, 1983, Palabras inaugurales.

⁴¹ Recordemos que campo cultural abarca el capital por el que los actores y grupos de actores culturales se enfrentan para lograr la detención del poder que les permi-

Tal manifestación constituye una exaltación de la existencia de códigos y lenguajes de expresión propios dentro de la universalidad impuesta por el centro, y a cuyos patrones responde con independencia y autonomía, principios -estos dos últimos- que impelen al rechazo y a la confrontación abierta expuesta a través de muy diversos medios.

La reunión de estos conceptos en el campo cultural implica la búsqueda de una conciliación de términos que se repelen, pero que al mismo tiempo son complementarios. Aún cuando parecen mostrar posturas opuestas e irreconciliables, se dan en el terreno que la política les ha impuesto y que los constituye como un frente en el que quien más gana es el que logra la conjunción de las dos fuerzas, el que puede hacer usufructo de las dos posibilidades, pues en el campo de la cultura, la lid muestra las dos facetas, actuando en disputa y convivencia al mismo tiempo.

Una manera de resumir un pensamiento originario de la región se muestra en las palabras siguientes: "Todo arte es regional porque el hombre que lo crea pertenece siempre a una región, porque el hombre que lo crea toma conciencia de sí mismo gracias a ella. La conciencia de un artista parte del lugar en que todos los hombres lo miran, en que otros hombres viven. ... Todo arte, así, es de un pueblo, y por la conciencia que de sí mismo ese pueblo tenga, parte de aquello que lo transforma y que lo hará permanecer. Esa conciencia es la piedra militar de la identidad de un pueblo, porque su consentimiento de ser él y no otro, es su conciencia de la cultura, y al fortalecimiento de esa conciencia se dirige el trabajo del artista, del escritor, del poeta; un pueblo sin memoria puede ser absorbido, anulado, por la cultura de otro pueblo, por una cultura más poderosa de un pueblo más poderoso."⁴²

ta lograr la realización y la permanencia de sus prácticas.

⁴² Discurso de Carlos Montemayor en la ceremonia de inauguración del Primer Foro de la Cultura Contemporánea.

En este ejemplar discurso se establece mucho de ese sentir que el norteño (y por extensión el bajacaliforniano) tiene con relación a sus acciones, motivadas por aspiraciones auténticas (que pueden provenir de motivaciones de muchas partes) y que para manifestarse deben hablar por sí mismas, tomando ejemplo y desdeñando a la par, los esquemas que los imperios del sur y del norte le tratan de imponer. De ahí el conocido rechazo natural de buena parte del hombre fronterizo a la transculturación anglosajona y su portentosa defensa de la identidad de mexicano. También de ahí el típico y cada vez más enriquecido y enarbolado antichilanguismo, la expresión libre y contestataria de hacer su voluntad en la tierra de "los de acá, los del desierto, los que sí sabemos que onda, camarada". ¿O no, compa?!

La identidad cultural en el bajacaliforniano no está constituida por una sola, como tampoco lo está aquella idea simplista de identidad única del mexicano que se establece únicamente a partir de símbolos y estereotipos como el del chile verde, el tequila y la música ranchera.

Debido a la pertenencia a culturas diferentes de todos aquellos que han llegado y hecho de Tijuana su segunda casa o el lugar para vivir sus últimos días, luego de todo intento anhelado de cruzar al otro lado para hacer futuro, se tiene un fenómeno al que García Canclini denomina hibridación cultural.

Las ciudades fronterizas, con su característica peculiar de vivir de cara a costumbres, usos, niveles sociales, estilos de vida y lenguas diferentes, conforman un frente que al interrelacionarse -a pesar de los choques naturales o artificiales que se manifiestan en el contacto- termina por establecer puntos de identificación, asuntos y tópicos en los cuales hay reciprocidad o coexistencia más o menos permanente.

ráneo de la Frontera Norte de México, México, SEP Programa Cultural de las Fronteras, 1997.

La transculturación generada por el intercambio con el exterior, la cual es inevitable, y la hibridación generada por la convivencia de culturas propias que se fusionan, se afectan unas a otras y se alteran (enriqueciéndose o deteriorándose) con el tiempo, dan un cuadro de la ciudad de Tijuana que la eleva al grado de cosmopolita. "El carácter multicultural de la ciudad se expresa en el uso del español, el inglés y también en las lenguas indígenas habladas en los barrios y las maquiladoras, o entre quienes venden artesanías en el centro".⁴³

La existencia de este fenómeno hibridante refleja el valor con que las manifestaciones de culturas diferentes se afirman, en dicha coexistencia, en la búsqueda y encuentro con algunas formas de identidad que las distinguen.

La necesidad de la identificación en su propio entorno con los valores que se han ido forjando aquí, en la zona fronteriza, en el mundo que no es ni de allá al sur, ni de allá del otro lado, sino de acá mismo, se expresa de distintas formas.

El rechazo a los proyectos y procesos "misioneros" de la federación, de actividades culturales propiciadas por el gobierno central son el pan de cada día. "Ante los programas nacionales destinados a 'afirmar la identidad mexicana' en la frontera norte, los bajacalifornianos argumentan que ellos son tan mexicanos como los demás, aunque de un modo diferente. Sobre 'la amenaza de penetración cultural norteamericana' dicen que, pese a la cercanía geográfica y comunicacional con los Estados Unidos, los intercambios comerciales y culturales diarios les hacen vivir intensamente la desigualdad y por lo tanto tener una imagen menos idealizada que quienes reciben una influencia parecida en la capital mediante mensajes televisivos y bienes de consumo importados."⁴⁴

⁴³ García Camelini, Néstor. *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, México, CIESA-Grijalbo, 1990, Col. Las noventa, página 298.

⁴⁴ *Ibidem.*, página 304.

No se trata de romper de tajo un frente que puede durar muchos años más -o quizá nunca desaparezca-, pero sí de hacer consciente que la polémica entre lo regional y lo central, tiene unas raíces que no provienen de hace poco tiempo, sino que han crecido a la par del nacimiento y desarrollo de la región misma.

De hecho, la confrontación adquiere el molde de toda lucha que se manifiesta en contra de la intolerancia y la no aceptación del otro, de todo tipo de coerción a aceptar el imperio de las ideas, los actores y las prácticas en un solo sentido, sin reciprocidad, del centro de las decisiones.

En esa dialéctica, aparecen otros conceptos con los cuales podremos integrar la demarcación teórica básica de nuestro estudio, los de comunicación pública y de sistema de comunicación institucional.

5- PRODUCCIÓN DE CULTURA Y COMUNICACIÓN PÚBLICA

Hemos hecho notorias las diferencias entre la producción de bienes materiales y la producción de bienes espirituales (simbólicos) dentro de una formación social. También se han marcado las diferencias de conceptos de cultura a partir de clases sociales y de puntos de vista estéticos correspondientes a esos estratos. Asimismo, se ha delimitado la distancia entre la forma de hacer cultura regional y cultura central.

Cabe incluir ahora en esas formas dicotómicas un nuevo concepto, el de producción de información. Se hace necesario para ello retomar las categorías propuestas por Manuel Martín Serrano, en su Teoría de la Producción Social de Comunicación.

Antes que nada, tengo que admitir que la colindancia terminológica entre la propuesta bourdieana y la de Martín Serrano, me ha hecho considerar a éste último, en virtud de que es justo el ámbito en el que se desenvuelven los tópicos de la promoción cultural, en el que el esquema de comunicación institucional opera deliberadamente. Sus conceptos de comunicación pública y sistema de comunicación institucional se vuelven materia obligada.

Martín Serrano define el concepto de **comunicación pública**, como aquella proveedora de información necesaria para la reproducción de la sociedad. Dice que ésta es una "forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye, por el recurso a un Sistema de Comunicación especializado en el manejo de la información que concierne a la comunidad como un conjunto".⁴⁵

Añade que una característica de la comunicación pública es que requiere de sus propias instituciones, o del apoyo de una organización distinta, frente a la comunicación que se establece en los sistemas de parentesco.

A dicho término se agrega el de **Sistema de Comunicación Institucional (SCI)**, el cual define como "Organización especializada en la obtención, el procesamiento y la distribución de información destinada a la comunicación pública, cuyas características y cuyo funcionamiento están explícitamente legitimados y regulados; a la que se le asignan determinados recursos materiales y humanos."⁴⁶

Para poder comprender y aplicar los vocablos anteriores, Serrano prescribe un conjunto de rasgos distintivos del Sistema de Comunicación Institucional, los cuales, para él, son formalizados por cada sistema, dependiendo de la complejidad en la adquisición, el procesamiento y la

distribución (en una palabra, el uso) de la información en la colectividad. Los rasgos se resumen en 1.- reconocimiento social de institucionalidad, 2.- especialización en información institucional, 3.- tratamiento diferencial de la información pública, 4.- autoridad y confiabilidad de la información pública, 5.- selección tácita de comunicantes.

Transcribo dichos rasgos tomándolos íntegramente del texto original, pues su importancia explica la amplitud de la definición, pero sobre todo, porque en la institución se lleva a cabo una correspondiente especialización en **Funciones comunicativas**, diferenciadas de alguno de los cauces de interacción que exista en el seno de la sociedad en estudio.

"1.- La organización que tenga a su cargo la comunicación pública será considerada una institución de la comunidad, sin perjuicio de que se constituya sobre la base material y formal de organizaciones que satisficen necesidades privativas de determinados grupos.

2.- El sistema destinado a la comunicación pública se especializa, de modo prioritario y a veces exclusivo, para tratar con la clase de información que interesa o afecta a las instituciones sociales, sin perjuicio de que, además, entre sus usos comunicativos figure el intercambio de información que concierne sólo a determinados grupos o sujetos particulares.

3.- Los temas de los que cabe comunicar por un sistema de comunicación institucional y el modo en el que deben de ser tratados están prescritos más o menos formalmente, sin perjuicio de que, eventualmente, además se traten otros no regulados. Ese tratamiento diferencial de la información pública contribuye a que los miembros de la comunidad la distingán de cualquier otra, incluso de la información pública elaborada por otros grupos. Cualesquiera que sean las prescripciones que sirvan para diferenciar la comunicación institucional se encontrará que los criterios 'información de interés colectivo' / versus /

⁴⁵ Martín Serrano, Martín, *La producción social. Op. cit.*, página 72.

⁴⁶ *Ibidem*, Página 74

'información de interés particular' y 'tratamiento informativo propio de nuestras cosas' / versus / 'tratamiento comunicativo propio de las cosas ajenas' están en la raíz de su especialización comunicativa.

4.- La información pública ritualmente bien elaborada, cuando circula por un cauce comunicativo institucional, goza de la presuposición de que es confiable y de que propone un punto de vista autorizado.

5.- El sistema tiene establecido quiénes pueden intervenir como comunicantes, en qué ocasiones y a veces en qué lugares, cuando la información concierne a temas que tiene reconocido su carácter de interés público.⁴⁷

En sus distintos trabajos, Martín Serrano argumenta que hay muchos modelos que han servido para explicar los fenómenos culturales, y por ende, comunicativos. Señala que por pertenecer a las ciencias sociales, el modelo adecuado para explicar la producción social de la comunicación es el de *la mediación*. Esta última "pretende ofrecer un paradigma adecuado para estudiar todas aquellas prácticas, sean o no comunicativas, en las que la conciencia, las conductas y los bienes entran en procesos de interdependencia".⁴⁸ Después amplía: "El paradigma de la mediación es un modelo que trabaja con los intercambios entre entidades materiales, inmateriales y accionales. Esta especificidad explica que recurra a análisis lógicos, y que cuando se aplica a procesos históricos, se apoye en una lógica dialéctica y genere modelos dialécticos".⁴⁹

Si bien el Cecut no es un Sistema de Comunicación Institucional en sí mismo, sí constituye un sistema organizacional cuyas funciones están dentro de todo el proceso de producción-circulación y consumo- dirigidas a públicos múltiples,

por lo cual utiliza y desarrolla prácticas comunes al SCI, lo que implica la utilización de fórmulas de Comunicación Pública en el sentido de ésta definición.

Mirar al Centro con una perspectiva así nos permitirá acceder a algunos descubrimientos que pueden resultar reveladores de la composición de un campo al cual todavía le quedan pendientes una larga lista de estudios: el Campo Cultural de la ciudad de Tijuana.

La riqueza de percepciones y maneras de pensar que participan en la dinámica del campo y -como derivación- de nuestra sede, se podrá apreciar al revisar los actores y las prácticas clasificadas por subcampos culturales, y se podrá descubrir un abanico de oferta muy amplio.

Un ejemplo que pretende ser un verdadero acercamiento a los actores y las prácticas del Centro Cultural Tijuana lo constituye este estudio. Sin embargo, quedará mucho por mostrar de lo que regional y federalmente se procesa. Faltan estudios para aprehender los procesos de creación y producción, de intercambio y circulación, así como investigaciones avanzadas sobre prácticas de consumo en los terrenos particulares de actores e instituciones. Para nosotros, el presente es un avance en la búsqueda del análisis de un terreno todavía intrincado y con mucho por conocer.

⁴⁷ *Idem.*, página 73-74.

⁴⁸ *Idem.*, página 21.

⁴⁹ *Idem.*, página 22.

CAPÍTULO II

EL CECUT EN EL CAMPO CULTURAL TIJUANENSE

En el presente capítulo se desglosan las características geográficas y poblacionales de la plaza en la que se sitúa el Centro Cultural Tijuana, para inmediatamente destacar las peculiaridades de su campo cultural, registradas someramente en un pequeño mapa cultural. Luego se narran los acontecimientos que dieron origen al Cecut, el establecimiento de sus objetivos por parte de los organismos que lo constituyen y un bosquejo sobre su desarrollo inicial, así como la estructura orgánica que lo compone, dando prioridad al desglose de actividades de todas las áreas relacionadas con la promoción. Después se expone una configuración de los catorce subcampos culturales del Centro, en los que se mueven los distintos actores con sus prácticas culturales, con una breve explicación sobre su naturaleza y las áreas del Centro que tienen conexión con ellos. Esos subcampos se pueden ver más ampliamente

de desarrollados en los apéndices que se encuentran en la parte posterior de este trabajo. Finalmente se presenta la importancia que tiene la Promoción en el Centro, a partir de las distintas apreciaciones que tienen los actores que en él intervienen y participan..

1.- UBICACIÓN DE LA PLAZA, LA CIUDAD DE TIJUANA

Tijuana en 1995 es una ciudad con 106 años de haber sido fundada. En su seno se inscribe el movimiento demográfico y económico más dinámico y ascendente de la frontera norte de la República Mexicana. Ubicada en el rincón más lejano de la capital metropolitana, allí donde "empieza la patria", o donde está "la entrada terrestre más segura a la tierra del dólar", Tijuana se levanta al lado del estado más poderoso de los Estados Unidos: California, para constituirse, a los ojos de cuantos la conocen, en "la ciudad más visitada del mundo".

El incremento en los asentamientos humanos por todo el estado, con preponderancia en esta urbe mágica de sólo 1727 kilómetros cuadrados de extensión, ha tenido una evolución desaforada. Los datos estadísticos del Censo de 1990 ¹ reportan que el 52 por ciento de la población total de Baja California, corresponde a la ciudad de Tijuana, misma que está situada en el municipio más pequeño de los cuatro existentes. Curiosamente, dichos municipios tienen sus cabeceras a

¹ *Censo Nacional de Población y Vivienda - 1990, México, INEGI. Cabe mencionar que muchos de los resultados de este censo han sido cuestionados tanto por investigadores como por gente informada, por la operación deficiente que privó durante la realización de la encuesta en muchos puntos de la República, entre los que se incluye el estado de Baja California. Sigue siendo factor de discusión y polémica la cuantificación de la población residente y la flotante o de tránsito en Tijuana. A pesar de ello, la proporción que está here establecida en relación con las demás ciudades del estado, sí se corresponde con los datos del Censo.*

no más de 450 kilómetros de distancia (la mayor es la habida entre Mexicali y Ensenada) entre una y otra, lo que implica un flujo poblacional intenso, quizá el mayor de todos los estados del norte.

El crecimiento de la población ha fomentado el desarrollo de todas las áreas de la producción. "Entre las actividades económicas más importantes de la ciudad de Tijuana se encuentran las que agrupa el sector terciario. En 1986, este sector concentró el 65.7 por ciento de la población económicamente activa. Dentro del mismo se encuentran incluidos los rubros de comercio, con un 27.8 por ciento de población económicamente activa total, y el de hoteles, restaurantes y bares con un 5.9 por ciento, respectivamente. Los servicios de transporte, gobierno, establecimientos financieros, educativos, domésticos, técnicos y profesionales y otros servicios concentran el restante 32 por ciento de la población económicamente activa ocupada."²

Los aumentos cuantitativos de la población de Tijuana han traído consigo los efectos tanto positivos como negativos que toda urbanización acelerada conlleva. Son muchos los factores contemplados en esta transformación: la instauración de una planta de industrias maquiladoras - con y sin chimeneas- en crecimiento sostenido; la formación de aglomeraciones habitacionales de tipos diversos --Infonavit, crédito medio, invasiones legalizadas y fraccionamientos planificados-; la construcción de una infraestructura turística y financiera acorde con la afluencia nacional e internacional de visitantes; la apertura de espacios recreativos y deportivos del mundo pluricultural del Noroeste de México, etcétera.

La posición estratégica de Tijuana en el orden geo-económico-político-social, la convierte en la ciudad fronteriza más importante del país. En los últimos años se le ha considerado la cuarta ciu-

² Brangas, Nora L. y Carrillo V., Jorge. *Grupos de visitantes y actividades turísticas en Tijuana*. Tijuana, Codef, 1991, página 111. Tomado de una cita desarrollada por María Eugenia Anguano en el estudio "Tijuana: Migración indocumentada y servicios turísticos".

dad en importancia económico-social de todo el territorio nacional. La condición de cercanía entre Tecate y Mexicali (industria ligera y desarrollo agrícola) y Ensenada (agricultura, pesca y puerto internacional) privilegia todavía más su situación de punto intermedio entre ellas y la sexta ciudad más grande de Estados Unidos, San Diego.

La tierra de la Tia Juana ha sido testigo de cambios substanciales en su historia. Desde los años veinte, en que las leyendas ociosas la apabullaron retratándola como el centro de la vida galante y del juego de la comarca, hasta su inclusión en el concepto que pugnaba por la construcción de una sola nación, desde la instauración del anhelado milagro mexicano hasta la ruptura del sistema con las generaciones beat y punk; desde el resonado auge de salvación por el petróleo hasta la agudización de la crisis económica más grande que ha conocido el país en toda su historia contemporánea.

Un dato trascendente en la historia de nuestra ciudad es que se encuentra en el primer estado con un gobierno de oposición en toda la República, mismo que ha sentado un gran precedente para la escritura de los hechos del presente y del futuro cercano, como lo es la proliferación partidista, la consolidación regional bipartidista y el estado permanente de profundo cambio en el sistema político nacional.

Acontecimientos como los mencionados arriba, de origen externo a las decisiones locales o de la región, han sido factores determinantes en la evolución histórica de Tijuana. Sus actuales condiciones política, económica y social, conforman un marco sociocultural amplio en el que el fenómeno lúdico-turístico tiene un sello muy particular. "De los cien años de vida que tiene la ciudad noventa han estado conformados por el carácter turístico. Algunos acontecimientos turísticos han sido desfavorables y han significado graves daños par ala economía local; otros, por el contrario, han contribuido decisivamente en su desarrollo. pero todos ellos han estado marcados

por la influencia directa o indirecta de Estados Unidos."³

Es imprescindible recordar que la condición fronteriza de la plaza hace más complejo el fenómeno social en el cual se desenvuelve la población, la cual registra procesos permanentes de adaptación y cambio social. "Gran parte de esos procesos de cambio no son económicos, o no son exclusivamente económicos. El crecimiento de la población a un ritmo más rápido que las oportunidades de trabajo, que la construcción de viviendas y servicios, provoca tensiones entre las expectativas de vida moderna con que se arriba a la frontera y el desempleo o subempleo, la precariedad de la subsistencia, los nuevos hábitos que deben ir adquiriendo los recién llegados. La mezcla de grupos étnicos, lenguas y costumbres de tan diversas regiones engendra relaciones complejas."⁴

Al tratar de comprender lo complejo de tales relaciones, los investigadores sociales han arrojado valiosos datos sobre la estructura social, los movimientos populares, la transformación económica, el desenvolvimiento político y la movilización en la escala social de nuestra ciudad, entre otros campos de estudio. Todos estos estudios suman aportaciones que, de una u otra manera repercuten en el campo cultural, donde la refinición y redefinición de identidad y de pertenencia a grupos y culturas establecen una nueva, cambiante y generosa complejidad.

2.- COMPOSICIÓN DEL CAMPO CULTURAL EN TIJUANA: INDICIOS

³ *Idem.*, en "Diagnóstico del Sector Turístico en Tijuana" de Sara Bringsas, página 22.

⁴ García Canclini, Néstor, Lourdes Girobet y Patricia Saja, *Tijuana, la casa de toda la gente*, México, PUF, 1990.

La dificultad de definir y desglosar de manera uniforme o global los fenómenos culturales de una urbe fronteriza, en la que los choques culturales representan sucesos enteramente cotidianos, lleva a pensar que los mismos se vuelvan un objeto de estudio engorroso y aparentemente inaprensible. Esto es, entre verdad y mentira, una realidad que se aproxima cada vez más a lo primero.⁵

Se ha discutido bastante, se ha indagado a través de foros, encuentros y debates la singularidad de los fenómenos culturales (transculturales, diríase más apropiadamente) de la frontera bajacaliforniana. Se ha confirmado una y otra vez que la ciudad de Tijuana vive estos fenómenos de choque día con día, lo que provoca una creciente complejidad y formas de supervivencia agitadas y dispares. Sin embargo, a pesar de ser una ciudad grande, físicamente muy extendida, "fragmentada por la disposición irregular del terreno y las marcadas divisiones socioeconómicas, que se manifiestan en bruscas separaciones barriales, hace posible todavía una experiencia compartida del conjunto de la vida urbana. Pese a la corta historia en común de la mayoría de los habitantes, no se ha perdido esta visión global, como ocurre en las megalópolis o en otras ciudades grandes con crecimiento desestructurado."⁶

De acuerdo con las aportaciones de Jesús Galindo sobre la cultura de nuestro país, en las que extiende su investigación por mapas de campo y regiones, en el ejercicio de contrastación con

⁵ *Existen estudios sociales y culturales muy importantes como los de José Manuel Valenzuela, A la brava ése, chulos, punks y chavos banda*, Tijuana, Colef, 1991; de Víctor Alejandro Espinoza Valle, *Don crispín, una crónica fronteriza*, Tijuana, Colef, 1990; Norma Iglesias, *La flor más bella de la maquiladora, historias de vida de la mujer obrera en Tijuana*, B.C., México, SEP Cefimex, 1985; Col. Frontera; Víctor Klagsbrum (comp.), *Tijuana, cambio social y migración*, Tijuana, Colef, 1988, y muchos otros más, en los que se muestra una gran preocupación por avanzar en ese terreno. No obstante, claro, falta mucho más por recorrer.

⁶ García Canclini, Girobet y Saja, *Op. cit.*, página 18.

nuestra realidad inmediata, confirmamos que efectivamente, en lo referente a la región noroeste en la que se inserta Tijuana, "la vida cultural institucional en escala colectiva la promueven las universidades y los gobiernos estatales. En forma civil el movimiento es menor y de efecto micro social. La cultura popular tiene fuertes referentes rurales de tipo rancharo. Tijuana y otras ciudades fronterizas viven la emergencia de una nueva configuración cultural urbana, por migración y contacto con Estados Unidos".⁷

En este marco socio-cultural de crecimiento se inserta la creación del Centro Cultural Tijuana (Cecut), el cual, de manera adyacente a la formación de otras instituciones, marcan el hito que la década de los ochentas ha significado para la constitución de lo que se conoce como la nueva Tijuana. Este concepto corresponde a la transformación en la fisonomía de un área urbana que creció con la última década más de cuanto pudo haber crecido en treinta años atrás.

Nunca como en ese lapso recibió Tijuana nuevos hijos adoptivos, pasajeros en tránsito, capitales públicos y privados, nacionales y extranjeros, amén de un significativo flujo de mentores en las fracciones formativas de todas las áreas del conocimiento teórico y aplicado.

La investigación la educación y la cultura tuvieron en esos años el más amplio impulso que se registrara en el centenario de vida de la ciudad. Un ejemplo de ello es la creación de El Colegio de la Frontera Norte, conectado directamente de El Colegio de México, y el nacimiento de la Universidad Iberoamericana Plantel Noroeste, dentro del Plan Nacional del Sistema Ibero con autonomía propia. (Ver mapa cultural en Apéndices)

También surgieron en dicha década el Centro de Investigaciones Históricas y la Escuela de Humanidades de la Universidad Autónoma de Baja

California (UABC), para tratar de cubrir el rezaigo que acompaña a todo avance tecnológico en su contraparte humanístico social.

Las artes y la cultura requirieron de un impulso similar a las ciencias sociales, mismo que fue encontrado con la fundación del Instituto de Cultura de Baja California (ICBC) y del Centro Cultural Tijuana. A estas instituciones se agregan otras como el Instituto de Cultura y Arte Latinoamericano, la Banda Municipal de Tijuana, el Ballet de Cámara de la Frontera, la Camerata, los grupos folclóricos y los talleres de Extensión Universitaria de la UABC.

A estas instancias se adhirió la construcción de nuevos espacios alternativos independientes para las artes plásticas y para la presentación de espectáculos diversos, siguiendo la propuesta del conocido Centro Cultural Río Rita o del también famoso Nopal Centenario ahora retomado después de la defunción de su fundador, el artista Felipe Almada, bajo el nombre de El lugar del Nopal.

La infraestructura cultural de la ciudad es muy amplia (Véase Mapa Cultural en los apéndices) Considerando a los nuevos espacios e instituciones creadas en la década pasada, sumados a los que tuvieron su gestación en las generaciones anteriores, se tiene un espectro de desarrollo mucho más amplio que el de la mayoría de las ciudades del norte del país. Dicho desarrollo implica la presencia de espacios físicos como el teatro Califormix del Instituto Tecnológico de Tijuana, el Centro de Seguridad Social para el Bienestar Familiar del Seguro Social con su teatro; la Casa de la Cultura de Tijuana (ahora bajo la administración del Ayuntamiento de Tijuana); el edificio de Extensión Universitaria Zona Costa en Tijuana (ahora recortado en el área de difusión cultural) de la Universidad Autónoma de Baja California, el de la Preparatoria Federal Lázaro Cárdenas y de la Secundaria Federal No. 35, además de los de las nuevas instituciones ya mencionadas.

⁷ Galindo Cáceres, Luis Jesús. *Cultura mexicana en los 80's, apuntes de metalogía y análisis*. Colima. Universidad de Colima, 1994, página 93-94.

En muchos de los centros educativos existen lugares habilitados para la exposición de trabajos, que se anexas a las Galerías instaladas como la Cuenca-Suárez del Hotel Fiesta Americana o la de Luis Moret, la del Instituto de Cultura o la del Palacio Municipal de Tijuana. En los últimos años se han agregado las Galerías de Nina Moreno, de José Pastor, la Picasso, la de El puente, la así como la del Grupo Promo. Hay además algunos lugares de dependencias públicas que también son utilizados como espacios alternativos para exposición, como son el nuevo Palacio Municipal o la Biblioteca Benito Juárez.

La creación de nuevas bibliotecas, por su parte, abrió la posibilidad de incrementar el número de demandantes de más productos culturales, donde las mismas se convierten en espacios para cierto tipo de eventos, dentro de los cuales han predominado los dirigidos al público infantil.

Dentro de todos los espacios aplicados a las artes escénicas, plásticas y literarias, prevalecen infinidad de espacios --predominantemente comerciales-- en los que la música encuentra su forma de manifestarse; desde los típicos bares y cafés cantantes, hasta el portentoso Auditorio de Tijuana, el Toreo y el Hipódromo Agua Caliente (con sus nuevas versiones de lugares para apuestas deportivas 'booking places', o el Río Tijuana, Centro de Espectáculos, en los que tienen lugar los eventos de carácter colectivo mayor o masivo.

La enorme galería de manifestaciones culturales, de actores y mediadores, de creación y adecuación de espacios para la realización de prácticas cotidianas, revelan una dinámica portentosa. La infraestructura cultural de Tijuana es la más grande de todo Baja California; quizá esto se deba a que esta ciudad posea uno de los índices de crecimiento poblacional mayor en toda la república. No obstante, el avance y el crecimiento de las manifestaciones culturales siempre es - como en todo el territorio nacional-, mucho más lento que el desarrollo físico-material de las ciudades.

Las características del amplio campo cultural denotan una composición múltiple, en la que se vuelve necesario abrir una noción de subcampos donde se desarrollan la mayoría de las actividades humanas. La guía que para el estudio de la cultura nos ofrece Jesús Galindo nos es de mucha utilidad, porque nos permite visualizar el esfuerzo por adecuar en categorías propias, un tipo de actividades en unidades de análisis más específicos.

Su configuración desarrollada en campos y regiones para el análisis de la cultura en nuestro país, nos permite tomar algunos de los hallazgos que son aplicables a la realidad del estado y de nuestra plaza. Sobre los campos de economía, política y de urbanización ya hemos hecho apuntes. Arriba he vaciado las características del campo de la cultura.

A éste se agrega el campo comunicacional, en el que perviven las características siguientes: una "cultura de información heterogénea, presencia de los medios masivos en toda la región, incluyendo los Estados Unidos. El periodismo va de liberal y crítico (Tijuana) a lucha de facciones e intereses (Sinaloa). La televisión hegemónica es televisa, el consumo televisivo es el más importante. La radio tiene una presencia importante, de comercial a crítica y amarillista."⁸

No se puede negar que el campo cultural tijuaneño se ha desarrollado vertiginosamente contra viento y marea, entre regionalismos y nacionalismos álgidos y contrahechos, destacando un crisol de culturas y subculturas intersectas. En este marco multicultural, la cuestión de la identidad también tiene características propias de la región noroeste de México que también han sido destacadas por Jesús Galindo, como éstas: "Zona lejana de nuestro país, se define por oposición a él. La identidad regional es fuerte, con rasgos de orgullo y confianza en sí mismos. Relación con los otros por autonomía relativa en el pasado y

⁸ *Ibidem.*, página 94.

migración constante en el presente... Simpatía por Estados Unidos, respeto, admiración."⁹

La multiculturalidad así descrita, genera una identidad definida por muchos factores, no por uno solo. En lugar de tender a su reducción o asimilación, muestra una orientación a la adición, a la integración -forzada o natural- interpuesta por la coexistencia tolerada. Al respecto presento los distintos públicos del Centro Cultural -los cuales son una extensión de la gran mayoría de actividades culturales institucionalizadas de la ciudad- en el capítulo cuarto; ahí se muestra la definición y la interrelación que cada uno tiene con la organización y su mosaico de actores.

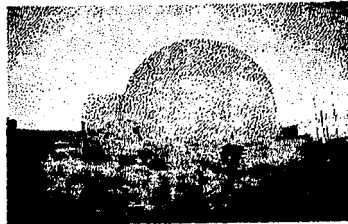
Tantas culturas, dominantes o subalternas, tantos públicos, tantos actores, generan una visión orgullosa de ser de Baja California (o estar, o convertirse), visión que genera sentires como el de García Cancellini, Grobet y Safa, cuando mencionan: "Pareciera que la intensa vida urbana, pública, suscitada principalmente por el peso del comercio, el turismo y los servicios conexos, ha llevado a que pobladores de las más diversas extracciones interactúen frecuentemente y asuman su pertenencia a esta ciudad (aunque sea de pocos años) como un dato importante de su identidad."¹⁰

Ese es el panorama de nuestro campo cultural. Toca ver ahora la creación del Cecut, mismo en el que se mueven los principales actores de dicho campo cultural. Asimismo, habrá de verse una necesaria división en subcampos culturales, tanto para poder reconocerlos unitariamente como para tener de ellos una perspectiva mejor.

3.- NACIMIENTO DE UN NUEVO CENTRO CULTURAL: EL CECUT

⁹ *Idem.*, página 94.

¹⁰ García Cancellini, Grobet y Safa, *Op.cit.*, página 18



⇒ ORIGENES

Considerado actualmente el punto de reunión más importante dentro del ámbito cultural a nivel tanto estatal como regional, el Centro Cultural Tijuana se ha convertido en un símbolo del modernismo arquitectónico propio de las nuevas ciudades, pero también en la institución representante de los nuevos tiempos en la frontera norte del país.

Se encuentra situado en la conocida Zona del Río, lugar donde conviven los más importantes restaurantes, centros comerciales, hoteles, bancos y edificios de oficinas, asentándose en lo que se denomina "la nueva Tijuana", donde la conformación del estilo arquitectónico juega un importante papel de identificación de esta nueva fisonomía de la ciudad, en contraste con los concentrados espacios residenciales y los amplios asentamientos periféricos característicos de una ciudad en crecimiento acelerado.

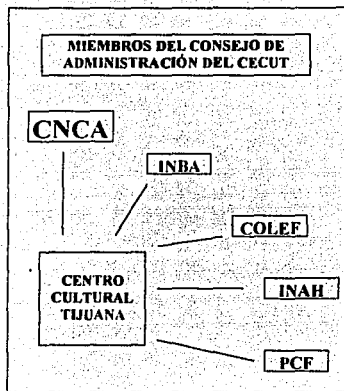
El Centro Cultural Tijuana surgió a partir de la iniciativa del Fondo Nacional para Actividades Sociales (FONAPAS), a cargo en esa época por la Primera Dama Carmen Romano de López Portillo, con el fin de promover el desarrollo cultural de la región. Se ubicó en la ciudad de Tijuana por ser la primera puerta de entrada al país, además de responder a la demandante necesidad de los tijuanaenses de poseer un espacio cultural digno ante la creciente afluencia de visitantes de todos los sectores y niveles existentes.

En la fecha del 22 de septiembre de 1980 se signó la constitución de la Compañía Operadora del Centro Cultural y Turístico de Tijuana, instancia que se encargaría desde construir el edificio hasta administrar el conjunto de actividades que se desarrollaren en él. Una vez que fuera entregada la responsabilidad del proyecto a los arquitectos Pedro Ramírez Vázquez y Manuel Rosen Morrison, éstos pudieron consolidarlo en el lapso de año y medio, para ser inaugurado en su primera parte (el Cine Planetario y el Museo) el 20 de octubre de 1982, por el entonces Presidente de la República José López Portillo y su señora esposa Carmen Romano.

Año y medio más tarde sería terminada la parte final del proyecto, con la apertura de la Sala de Espectáculos y el estacionamiento cubierto, con lo que quedaría, a los ojos de todos los tijuaneños, realizado el sueño que sus artistas e intelectuales habían deseado convertir en realidad. La participación activa de cientos de trabajadores en la construcción del Centro, habla de un pueblo que veía el proyecto no sólo como una fuente de trabajo más, sino como el símbolo de una nueva etapa de desarrollo urbano en gran escala, el símbolo de la Nueva Tijuana.

Con el cambio sexenal, el Centro Cultural Tijuana pasó a ser parte de la Secretaría de Turismo. El FONAPAS desapareció y sus actividades fueron reasignadas a otras dependencias gubernamentales. Sin embargo, la necesidad local de conducir la cultura y apoyar dicha conducción sobre la nueva infraestructura recién inaugurada, planteó la cuestión de hacia dónde se dirigiría la orientación del organismo. Esto trajo como consecuencia el dictamen de que fuera orientado por la mano de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Jesús Reyes Heróles, en ese tiempo titular de dicha Secretaría, dio la pauta para la creación del Programa Cultural de las Fronteras, mismo que se encargaría de marcar, conjuntamente con la Subsecretaría de Cultura de la SEP, las directrices culturales del Cecut, de acuerdo con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo del gobierno federal. Su discurso lo expresó así: "El

Programa Cultural de la Fronteras que hoy se inicia será tarea prioritaria de la Secretaría de Educación Pública para impulsar el desarrollo cultural de estas regiones, a través de acciones coordinadas con los gobiernos de los estados, municipios, comunidades, centros de educación superior y organizaciones ciudadanas."¹¹



El nacimiento físico del Cecut generado dentro del sexenio anterior, y el nacimiento del Programa, iban a ser una entidad unida al perseguir objetivos comunes, y por ello se depositaron inicialmente en una misma persona: el Lic. Rodolfo Pataky Stark. Al llegar el cambio de régimen en la Presidencia de la República en 1988, las normatividad del Cecut pasó a ser coordinada por el nuevo Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA), el cual aglutinó la dirigencia de todas las dependencias de cultura (entre ellas el Programa Cultural de las Fronteras) y quedó bajo la dirección de su actual titular, el Lic. Rafael Tovar y de Teresa.

¹¹ Reyes Heróles, Jesús. *Programa de Desarrollo Cultural de las Fronteras Tijuana, SEP, 1983, Palabras inaugurales.*

El Centro Cultural Tijuana se constituye como un Organismo Descentralizado del Gobierno Federal, coordinado por un Consejo de Administración, conformado con el presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA), el presidente de El Colegio de la Frontera Norte (COLEF), el Coordinador Nacional de Descentralización y del Programa Cultural de las Fronteras (CND-PCF), el director del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el director del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

La misión del Centro era la de convertirse en un baluarte de la promoción de la cultura y de las artes, tanto en el renglón de apoyo a la creación y la difusión, como en el de la formación de nuevos cuadros de actores en las distintas disciplinas. El tiempo le llegó de inaugurarse, y la segunda parte de esta misión no tuvo lugar en su momento. Este se vino a dar en el último lustro, en el que el Centro se convierte en la sede permanente de la Orquesta de Baja California y del Centro de Artes Escénicas del Noroeste del INBA, centros formativos y ejecutivos que amplían el espectro para el que fue fundado el Centro.

El Cecut tuvo como primeros representantes directivos a los señores Ricardo Sánchez Guadarrama y Guillermo Schmiduber de la Mora en el año de 1982, quienes recibieron la infraestructura casi al término del sexenio del presidente saliente José López Portillo. Al inicio del régimen del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, el Centro fue conducido por el Lic. Rodolfo Pataky, hasta el año de 1989, en el que entregó el servicio al Lic. Pedro Ochoa Palacio. Este último fungió en el puesto hasta febrero de 1994. Le sucedió el Lic. José Luis Pardo Aceves, el cual administró el Centro hasta el cambio sexenal de 1994. Le siguió en el cargo su actual director, Lic. Alfredo Álvarez Cárdenas, a partir de enero de 1995.

⇒ OBJETIVOS Y DESARROLLO

El Centro Cultural Tijuana (Cecut), también conocido entre la comunidad bajacaliforniana como "La Bola", ha contribuido desde su fundación, a acelerar los procesos de promoción y difusión de actividades culturales y turísticas en diversos niveles, para los que fue creado y bajo cuya infraestructura compete albergar. Dentro de los objetivos generales que tiene trazados en su acta constitutiva, destaca el de enriquecer, afirmar y difundir los valores propios de nuestra identidad nacional, ampliando la participación de individuos, grupos y comunidades en el conocimiento y disfrute de nuestra cultura.

Otros objetivos fundamentales del Centro son el de apoyar a la educación mediante el fomento del acceso a los bienes culturales, el de mejorar los servicios relacionados con éstos, y el de difundir nuestro patrimonio artístico alentando la iniciativa creada de los diferentes grupos sociales.

Siguiendo el perfil indicado en las atribuciones y funciones genéricas que le son marcadas al Centro, éste se ha propuesto diferentes metas. Estas están relacionadas con el mejoramiento de la calidad en la oferta de los productos culturales que ofrece y con la incorporación de un número cada vez mayor de asistentes, además de los ingresos subsecuentes.

Para lograr cumplir estos objetivos el Centro ha ido estableciendo contacto con las colonias china, española, italiana, chiapaneca, oaxaqueña y veracruzana. Con ellas se ha encargado de difundir las manifestaciones de su cultura en particular, desde la gastronomía propia de sus regiones hasta lo más puro y refinado de sus artes escénicas y plásticas.

El Cecut ha instituido convenios varios con los clubes sociales y culturales para la difusión de eventos en particular o únicos. De esta manera, ha convenido con organismos como el Centro Bancario de Tijuana, con la Asociación de Maquiladoras Zona Costa, la Cámara Nacional de Comercio, el Instituto Mexicano de la Radio, por mencionar algunos de los más importantes.

También se ha asociado con empresas comerciales para el patrocinio de algunos eventos importantes, como son la cadena de supermercados Calimax, Industrias Calette o las embotelladoras de refrescos más fuertes de la región.

Su labor promotora se ha extendido como función de enlace entre instituciones y artistas de nacionalidad mexicana y estadounidense, tarea en la que está fraguando diferentes proyectos para ampliar las opciones de visita de la comunidad fronteriza de California, Estados Unidos.

La visita de extranjeros provenientes del estado del norte, se ha canalizado por medio de agencias de viajes y distritos escolares del condado de San Diego, formulado en paquetes educativos y turísticos, en los que también forman parte activa las ciudades de Chula Vista, Nacional City y Los Angeles.

También el flujo de manifestaciones de origen bajacaliforniano hacia destinos diversos de la Alta California, han tenido lugar gracias a la intermediación del Centro; se cuentan entre ellas por ejemplo la del proyecto Dos Ciudades, organizada por el Museo de Arte de San Diego; la de la Feria de Del Mar; la exposición Aquí y Allá (puente entre las dos grandes metrópolis de Los Angeles y del Distrito Federal); o la exitosa Exposición Homenaje de Revisión del Cine Mexicano.

Los encuentros nacionales y binacionales de la frontera han tenido como su residencia al Centro en repetidas ocasiones, que por una parte ha fungido como organizador y por la otra como receptáculo de los mismos para su difusión. De entre éstos se pueden mencionar las exposiciones de las Bienales Plásticas de Baja California, los Encuentros de Escritores, las Reuniones de Ministros Culturales de los dos países limítrofes, la Reunión Anual de Socios Miembros de la Corporación Imax-Omnimax, etc.

También aquí se han dado cita infinidad de personalidades políticas, artísticas y empresariales,

vinculadas a los momentos más importantes de la actualidad inmediata tanto de la región como del país.

Gracias a la fuerza que el Centro ha adquirido por su bella infraestructura y su estratégica ubicación, se le ha contemplado desde 1984, como la sede principal del Festival Internacional de la Raza, del cual ya se han cumplido doce ediciones. En éste se ha buscado integrar obra y talento de ambos lados de la línea fronteriza, donde las culturas mexicana y chicana se integran para dar otra opción que mostrar a la comunidad de la zona.

De la misma manera, se ha ido integrando a la dinámica del más famoso festival mexicano, que identifica al país como nación aportadora de grandes manifestaciones culturales a nivel mundial: el Festival Internacional Cervantino, del cual se convirtió en subselección permanente desde 1986.

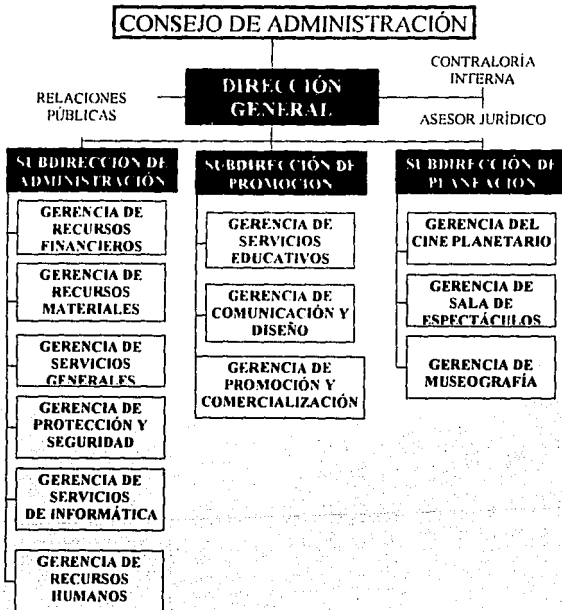
Este carácter de institución abierta al cambio y a la transformación social, política y cultural de nuestra región y de nuestro país, le ha hecho ser colectora de acervos del arte bajacaliforniano, canalizados a través de vías individuales e independientes, o del Consejo para el Fomento de las Artes Plásticas, cuyos miembros autorizados y conocedores del medio (Elsa Arnáiz de Toledó, Carmen Cuenca, Amnando González y Teresa Iturralde) se encargan de analizar la procedencia, el orden, y la fórmula de los proyectos a presentar o exhibir en el Centro.

La suma de las actividades planeadas al inicio de su fundación, contrastadas con las logradas hasta ahora, le han otorgado a la institución el privilegiado nombre de "el mejor Centro Cultural del Noroeste del país" que, dicho sea de paso, no es cosa fácil de conservar.

En la medida que la población crece, se ambienta, conoce y se hace más exigente, la labor del Centro se ha vuelto más intensa y plural, no obstante está obligada a buscar otras formas de

apoyar a un mayor número de actores, una mayor producción de prácticas y colaborar con otras instituciones, para no convertirse en uno más de los muchos elefantes blancos que caracterizan a la cultura de los países en desarrollo, como el nuestro. A partir de revisar su estructura, podremos ver entonces la disposición de los actores y mediadores que tienen lugar en el Centro.

ORGANIGRAMA DEL CENTRO CULTURAL TIJUANA



- ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Centro Cultural Tijuana posee una estructura organizacional¹² que se encuentra dividida en tres subdirecciones, las cuales a su vez rigen el comportamiento de las diversas gerencias encargadas de hacerlo funcionar a lo largo de los 365 días del año.

La primera es la Subdirección Administrativa, cuya cobertura en la normatividad de las acciones del Centro es la de mayor envergadura. Abarca las Gerencias de Recursos Humanos, de Recursos Materiales, de Recursos Financieros y de Servicios Generales.

La siguiente es la Subdirección de Planeación y Programación, a la que corresponde normar a las Gerencias de Cine Planetario, de Servicios Museográficos y de Sala de Espectáculos.

La última es la Subdirección de Promoción. En ella está incluida la labor de la Gerencia de Promoción y Comercialización, la Gerencia de Comunicación y la Gerencia de Servicios Educativos.

Por otra parte, se ubican la Gerencia de Relaciones Públicas, la Gerencia de Protección y Resguardo y la Contraloría Interna, que dependen directamente de la Dirección General del Centro.

El área que nos compete tratar más directamente es la correspondiente a la **Subdirección de Promoción y Comunicación**. En ella

- Se coordina el programa de Promoción Escolar destinado a las diversas áreas operativas del Centro, en conjunción con la Gerencia de Servicios Educativos.
- Se instrumentan y coordinan los Programas Estratégicos de Difusión, Promoción y Comercialización de los eventos y servicios que

se realizan en el Centro, procurando mantener una afluencia constante de ingresos y visitantes tanto nacionales como extranjeros.

- Se coordina el diseño y ejecución de las estrategias promocionales y pautas publicitarias de los espectáculos y exposiciones llevadas a cabo en el Centro.
- Se supervisan los mecanismos de evaluación de la difusión y promoción del Centro, con el propósito de mantener un nivel efectivo de divulgación entre la comunidad.
- Se supervisa la comercialización de la oferta de productos de la Tienda de Artesanías (Hoja tienda en general) del Centro.

Para las diferentes Gerencias, los conceptos de promoción, de difusión y de diversificación son imprescindibles, sólo que la división de tareas se aplica de acuerdo a las prioridades que cada una de ellas tiene contempladas según el organigrama general.

La **Gerencia de Comunicación y Diseño** se encarga de:

- Elaborar la estrategia de comunicación integral del Centro, y para cada evento.
- Elaborar el plan de medios con base en el aprovechamiento óptimo de los tiempos oficiales que autoriza la Secretaría de Gobernación.
- Elaborar el presupuesto general de comunicación general y por evento.
- Coordinar la producción de los elementos de comunicación: impresos, audiovisuales y otras que requiera y por evento.
- Elaborar la estrategia y programas de comunicación interna, en coordinación con Relaciones Públicas y Recursos Humanos, y de acuerdo con el programa de desarrollo institucional.
- Producir los elementos de comunicación interna necesarios.

¹² *Manual de Organización. Compañía Operadora del Centro Cultural y Turístico de Tijuana, S. I. de C. V., 31 de julio de 1987.*

Por su parte, la **Gerencia de Servicios Educativos** está a cargo de:

- Diseñar e instrumentar proyectos educativos destinados a la población escolar de Baja California.
- Promover la participación de las instituciones educativas con los programas educativos del Centro.
- Promover la participación de la comunidad en la investigación y el aprendizaje mediante la organización de cursos, conferencias, seminarios, etc.
- Organizar festivales infantiles que coadyuven al desarrollo extra-escolar de la niñez bajacaliforniana.
- Coordinar y evaluar el desarrollo de programas educativos.

Asimismo, la **Gerencia de Promoción y Comercialización** tiene por misión: Instrumentar y coordinar las estrategias promocionales hacia la comunidad en general, poniendo especial énfasis a grupos organizados para propiciar la asistencia a todos y cada uno de los eventos que se presenten en el Centro Cultural.

Dicha labor se sustenta a través de cumplir las siguientes responsabilidades:

- Revisar los conceptos y estrategias de la promoción y difusión cultural, investigando y experimentando nuevos métodos y técnicas más adecuadas a las necesidades específicas de los distintos sectores de la población.
- Intensificar campañas de publicidad a efecto de acercar grupos cada vez mayores de población a los eventos artísticos de calidad.
- Diseñar estrategias de comercialización que ofrezcan los servicios y facilidades diversas que presenta el Centro Cultural a grupos, organizaciones, clubes, operadores de tours, así como individuales tanto nacionales como extranjeros.
- Presentar proposiciones para la elaboración de material promocional (volantes, carteles, folletos, etc.) del Centro Cultural, el cual contemple la divulgación de las instalaciones del mismo.

- En coordinación con las áreas de Comunicación, Planeación y Relaciones Públicas, mantener un estrecho contacto con los medios de información nacionales y extranjeros, convirtiéndose el Centro Cultural en fuente de información sobre sus instalaciones así como de sus festejos para su inclusión en reportajes, programas de radio y televisión, suplementos culturales y turísticos de revistas y periódicos de ambos lados de la frontera, manteniendo así informados a los medios acerca de los eventos, espectáculos y exhibiciones del Centro Cultural.
- Establecer una relación favorable con servidores y autoridades turísticas nacionales y extranjeras con el fin de mantener un flujo constante de visitantes organizados e individuales, grupos de prensa e invitados especiales.
- Coordinar promociones destinadas a diversos sectores de la comunidad con el propósito de ofrecer programas de promociones especiales con descuentos atractivos y de acuerdo con su presupuesto.

Esta última gerencia viene desglosada más específicamente por ser la que se está más directamente involucrada en el fenómeno de estudio concreto, y sobre la cual se hará el desglose de procesos de promoción en el Centro.

En el terreno de la comunicación institucional, la labor de las relaciones públicas es importantísima, por ello consideramos dentro de la estructura que nos importa revisar a la **Gerencia de Relaciones Públicas**, la cual tiene como objetivo proyectar y representar al Centro Cultural ante las diversas instituciones del sector público, privado y social cuidando los objetivos y buena imagen del Centro. Para ello tiene establecidas las siguientes funciones:

- Actuar como vínculo autorizado para la difusión institucional con los diferentes diarios de la localidad, radio y televisión de los programas culturales, artísticos y educativos, así como representaciones de servicio en general.

- Atender a visitantes distinguidos, artistas y público en general, y apoyar con guías-decanos los programas del Centro.
- Organizar las inauguraciones de diversos eventos que se realizan en las diferentes áreas de la institución.
- Fortalecer las relaciones con instituciones oficiales y particulares de carácter educativo y cultural de la región.
- Elaborar reporte diario de prensa, con base en la lectura y recorte de artículos en los que se menciona el Centro y en otros que tengan relación con él.
- Registrar en la agenda todos los eventos, en coordinación con la Dirección General, Subdirecciones, Gerencias y Jefaturas.

El hecho de contemplar a las instancias señaladas, implica considerar sus objetivos particulares, con lo que podremos dilucidar si las funciones destinadas a cada una se cumplen con apego o simplemente forman parte de un listado de acciones que no se llevan a cabo y sólo son parte de una estructura formal.

4.- LOS ACTORES EN EL CECUT

Un centro cultural con las dimensiones físicas del Cecut, alberga en su seno a lo largo del año infinidad de prácticas, realizadas por igual número de actores, los cuales tienen, por su naturaleza, distintas maneras de manifestarse.

Establecida la definición de actores culturales en el capítulo anterior queda recordar que son aquellos entes, individuales o colectivos, de carácter institucional o independientes, privados o públicos, que participan del proceso de producción de prácticas culturales en las que se incluyen los productos y las formas de consumo de ciertos sectores de público o al público general.

Las características de los actores pueden ser muchas; entre ellas están algunas como: que su participación sea como iniciadores y ejecutivos de una práctica en la que puede haber otros actores más; que responda a un trabajo unitario o interdisciplinario; que esté desarrollado a partir de propuestas personales o pactadas por un grupo; que sean echadas a andar con o sin el apoyo de la institución o de otra en particular, etcétera.

Los actores se dividen, según el sistema en el que operan en actores ágiles y actores comunicantes. Los primeros "operan en el ecosistema modificando el entorno ejecutiva o expresivamente. Si actúan expresivamente no recurren a la comunicación institucionalizada. Los segundos operan en el ecosistema produciendo o adquiriendo información que provee la comunicación institucionalizada. Eventualmente los actores comunicantes recurren al intercambio de productos comunicativos".¹³

Hay algunos actores que reciben la denominación de mediadores, porque su participación dentro de un proceso de comunicación pública es importante -puesto que determina la manera en que ese proceso comunicativo opera-, afectando con su acción el desarrollo de los demás actores. ya que la transmisión de información que se genera puede tener muchas variaciones. La base de esta denominación descansa en el apunte que hace Martín Serrano, quien define: "Mediador: Todo actor que participa, en todo o en parte, en la selección, organización evaluación de la información que se le ofrece a otro en un producto comunicativo."¹⁴

En nuestro caso, los actores mediadores se refieren a todos aquellos que participan en el proceso de promoción general o global (planeación de prácticas con los actores agentes, realización, procesamiento y transmisión de la información

¹³ Martín Serrano, Manuel, *La producción Social de Comunicación*, 2a. Ed., Alianza Universidad, Textos, Prof. de Harry Brus, 1994, página 227.

¹⁴ *Idem.*, página 230

institucional, evaluación de las prácticas, de la selección de los canales de promoción y de la respuesta de los públicos, etc...), ya que dicho proceso está contenido en las acciones de cada una de las gerencias citadas; pues todas participan en la labor de extender la comunicación institucional por los distintos canales posibles.

La mediación es ejercida tanto por los directivos del Cecut (subdirectivos y gerentes de Planeación, Administración, Promoción, Relaciones Públicas), como los empleados de las áreas promotoras. De ellos ha dependido el gran éxito de innumerables prácticas, lo mismo que muchos de los fracasos registrados en la memoria del Cecut.

Con el fin de lograr una configuración de los actores del Centro Cultural Tijuana a lo largo de su existencia, he reunido información correspondiente a sus últimos cinco años, además de material suelto de los años iniciantes y del actual. Con ella se han creado los subcampos siguientes, síntesis de los apéndices que están ubicados al final del trabajo, los cuales pueden consultarse simultáneamente a la lectura.

⇒ LOS SUBCAMPOS Y LOS ACTORES

A partir de la propia información del Centro,¹⁵ he elaborado los cuadros de actores (agentes) y sus prácticas. De ellos he hecho una síntesis, misma que procura abarcar un alto porcentaje de representatividad (y certidumbre, por supuesto) en la clasificación de los principales actores y prácticas culturales que se han sucedido en el centro de nuestro estudio.

Se ha preparado la información de todos los actores en subcampos culturales, para tener una ubicación más detallada del terreno en el que se inscriben. Luego se ha procurado separar éstos

¹⁵ La información proviene de los *Comparativos de metas e ingresos presupuesto contra real del Centro Cultural y Turístico de Tijuana, S.1. de C.V.*, 89, 90, 91, 92, 93, 94. También en base a órdenes de trabajo, boletines de prensa y carteleras publicadas.

de acuerdo al tipo de actividad. Después de intentar un acomodo más literal del tipo de actores, me enfrenté a distintas repeticiones y ausencias:

Por ello, una vez probados distintos modos, significué los subcampos culturales de la manera siguiente:

- los que corresponden a los actores estrictamente artísticos: artes plásticas, cine y video, danza, literatura, música, teatro.
- los que corresponden a actores no artísticos pero enlazados en forma directa con la cultura: culturas indígenas, educación, infantil, festivas.
- los que corresponden a instancias actoras de tipos diversos, que pueden o no participar de la cultura, y lo hacen además de forma muy distinta: asociaciones civiles, conferencias del mes, gobierno, medios.

Se ha omitido el que podría ser un subcampo más: el del turismo. Esto se debe a que muchas de las prácticas que se podrían caracterizar como "turísticas", se corresponden con algún otro de los actores, como gobierno, asociaciones civiles o festivas. Finalmente, el turismo es una manifestación de prácticas de consumo y puede tener variantes culturales, por ello, consideré más funcional adecuar tales prácticas a otros subcampos.

La organización de la información en subcampos responde a la necesidad de tener una mayor referencia concreta por caso. Para el Cecut se clasifican únicamente en las áreas siguientes:

Cine Planetario
Teatro
Museo y Salas de Exhibición
Promoción Social
Promoción Escolar

Dicha clasificación es adecuada a las necesidades de organización financiera y de planeación del Centro, sin embargo no es lo suficientemente explícita para descubrir y darnos a conocer a todos los actores. La nuestra sirve para mostrar por lo menos a los que presentan una mayor pre-

sencia, continuidad y repetición, vistos desde otra óptica y en términos de subcampos culturales

- 1.- *Artes Plásticas* (pintura, escultura, fotografía, performance, instalación, etc.)
- 2.- *Asociaciones Civiles* (heterogénea muestra de actores que ocupan al Centro como punto de reunión)
- 3.- *Cine y video* (Cine planetario, televisión, ciclos de cine)
- 4.- *Conferencias del mes* (personalidades de los distintos subcampos culturales y otros campos sociales)
- 5.- *Culturas indígenas* (Encuentros, simposios y conferencias)
- 6.- *Danza* (clásica, contemporánea, jazz, folclórica)
- 7.- *Educación* (SEP, escuelas, institutos y academias)
- 8.- *Festivales* (Diversos y tradicionales)
- 9.- *Gobierno* (de corte social, político o cultural relacionado con los distintos niveles de gobierno y ciudadanía)
- 10.- *Infantil* (prácticas especializadas para este rubro poblacional)
- 11.- *Literatura* (presentaciones y lecturas de libros y obra varia)
- 12.- *Medios* (la prensa, la radio y sus mediadores como actores)
- 13.- *Música* (clásica, rock, cantantes nacionales e internacionales, latinoamericana, tropical varia, etc.)
- 14.- *Teatro* (local, nacional e internacional, ópera, etc.)

En la clasificación del Cecut se aprecia cierta manera de ver a los actores y a las prácticas que coexisten en las funciones del Centro, desde la óptica de la dirección hasta la de los mediadores más pequeños de la organización. Ello refleja la existencia de **lógicas diferentes** derivadas de la misión que deben cumplir cada subdirección o gerencia y que conviven y se manifiestan en la búsqueda de sus objetivos.

De esta manera, podemos encontrar muchas situaciones en las que "todos los empleados van perfectamente acoplados" desde que el actor agente se acerca al Centro hasta que la práctica se ha consumado plenamente, como también -y esto es más común- otras en las que cada una de las áreas tiende a "jalar por su lado", dando mayor importancia a su propia labor, aún cuando pueda quedar -sin deberlo- por encima de las otras.

Los mediadores **administrativos** las perciben como una fuente de ingresos que pueden ayudar a la subsistencia de la institución, por encima de la visión última que es de llevar la cultura a más amplios públicos cada vez; incluyen todas las áreas de la Subdirección Administrativa. Por otro lado, están los mediadores **operativos** que se ajustan a las indicaciones y requisiciones que los directivos han especificado para poder cumplir con sus funciones en la realización de dichas prácticas; entre ellos están los técnicos del Teatro o del Cine Planetario, los empleados de Museografía, los taquilleros o los técnicos de Servicios Generales. Aparte están los mediadores **promotores**, encargados de generar y llevar la información hasta sus últimas consecuencias, porque tienen la responsabilidad de llenar los espacios en los que se llevan a cabo las prácticas. Por último, se encuentran los mediadores **planificadores**, encargados de seleccionar las prácticas junto con sus políticas y variantes respectivas, para su presentación en el Centro.

Dicha división presenta toda una serie de problemas que se revelan al interior de la institución, y cuyo procedimiento hace variar y dar unas circunstancias específicas a cada práctica. En muchas ocasiones, la parte administrativa se contraponen a la de planeación. En otras, la valoración de los agentes promotores está en discordancia con la de los planificadores. Otras veces la acción de los operativos no va de acuerdo al ritmo que las prácticas exigen, o no están enlazadas con la normatividad impuesta por la planificación, que no consideró otras prácticas más, me-

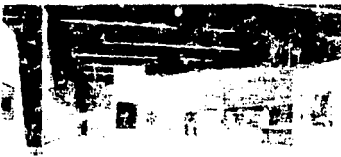
nos o igualmente relevantes por lo que se altera su desarrollo y funcionamiento.

Para tener una idea más precisa de lo que son los participantes en cada uno de los subcampos, desglosa lo más brevemente posible cada uno de ellos. Se encuentran actores que repiten en más de una ocasión su participación; en esos casos se simplifica anotando únicamente su nombre. En el caso de los eventos colectivos, se anota el nombre del grupo o institución. Sólo en algunos casos, por la trascendencia del evento o por su peculiaridad, se anotan más datos sobre sus características. En ciertos subcampos, los actores son muy limitados, dado el carácter del subcampo.

⇒ LOS ACTORES Y SUS PRÁCTICAS

1.- ARTES PLÁSTICAS

Los artistas plásticos son los pintores, escultores, caricaturistas, instaladores, fotógrafos, performers y demás diseñadores y experimentadores visuales. Las propuestas incluidas son hechas por el Centro o por los artistas, y se atienden directamente por la Subdirección de Planeación, donde se canalizan a la Gerencia de Museografía para su organización, preparación, curaduría, montaje y seguimiento



Expositores internacionales

Michael Amezcua; Vicente Bautista; Rudy Calderón; Julka Duretik; Florencio Galabert; Tony

di Gesu; Pat Gómez; Helga Krebs; Ken Light; Andrés Nagel; René Portocarrero; Zulema Ruiz; Reni Templeton; Antoine Tzapoff; John Otterbridge.

Colectivas y especiales internacionales

"Aquí y allá (Los ángeles-México)"; Artesanías de China; "2 en uno", Binacional del grupo UBA; "Botánica de la Expedición Malaspina"; "Del muralismo mexicano al arte chicano"; "Día Mundial del SIDA; Carteles"; "Día Mundial de los Derechos Humanos"; "El juego de pelota en Mesoamérica"; "El oro de Colombia"; "Fotografía de Historia de China"; "Guernika de picasso", edición facsimilar del Museo del Prado; "Hecho en América"; "INSITE 94, Arte instalación"; "La torre Eiffel, de la hazaña al mito"; "Línea Internacional Tijuana-San Diego, 100 años"; Muestra de fotografía de Cuba; "Ofensas de México al mundo"; "Papeles y telas de Cuba"; Reportes gráficos de la República Argentina; "Revisión del Cine Mexicano"; Talleres de monografía de los Festivales de la Raza; Expo-venta del Taller René Portocarrero de Cuba; "Tijuana-Yokohama-San Diego Art Exchange".

Expositores nacionales

David Alfaro Siqueiros; Pedro Diego de Alvarado; Lola Alvarez Bravo; Manuel Alvarez Bravo; Raúl Anguiano. Arnold Belkin; María Teresa Berlanga; Ignacio Beteta; Martha Chapa; Virginia Chévez; José Clemente Orozco; Paz Cohen; Vladimir Cora; Francisco Corzas; José Luis Cuevas; Felipe Ehrenberg; Manuel Felguérez; Victor Flores Olea; Jesús Helguera; Saturnino Herrán; Ernesto Icaza; José Jara; Antonio López Mancera; Gabriela López Portillo; Lucía Maya; Héctor Navarro; Martha Palau; Marcos Ramírez "Erre"; Diego Rivera; Vicente Rojo; Armando Santa Ana; José Manuel Schmill Ordóñez; Alfredo Sosa Bravo; Rufino Tamayo; Eloy Tarcisio; Francisco Toledo; Armando Villagrán Alexander.

Colectivas y especiales nacionales

Banderas de México; "50 años del IPN"; "50 piezas del Templo Mayor"; "100 años de Astro-

nomía en México"; "200 años de Arqueología en México"; El juguete popular mexicano: Expoventa Salón de la Plástica Mexicana INBA; Historia de la Lotería Nacional; Joyas de la Pinacoteca Virreinal; "La lucha la hacemos todos: historia de la lucha libre en México"; Las máscaras de México; "Los pioneros del cine mexicano"; "Los tarahumaras hoy"; "Noviembre en la tradición popular"; Numismática del Banco de México; Pintura de la Revolución Mexicana; "Hoy como ayer", peinados e indumentaria indígena.

Expositores regionales

Felipe Almada; Alvaro Blancarte; Manuel Bojórquez; Guillermo Castaño; Yolanda Castaño; Juan Ángel Castillo; Mario Castillo; Carlos Castro; Francisco Chávez Corruedo; Enrique Ciapara; Carlos Coronado; Manolo Escutia; Luis Fitch; Silvia Galindo; Danielle Gallois; Rubén García Benavides; Roberto Gandarilla; Fernando García Rivas; Joel González Navarro; Ignacio Hábrika; Ruth Hernández; Roberto Hinestroza; Lorena Loaiza; Tony Maya; Franco Méndez Calvillo; Norma Michel; Jaime Miranda; Luis Moret; Miguel Nájera; Cátaro Núñez; Oscar Ortega; José Pastor; Vidal Pinto; Romel Rosas. Manuel Rosen Morrison, Roberto Rosique; Roberto Salazar; Herlinda Sánchez Laurel; Mario Sandoval; Blanca Scheleske; Benjamin Serrano; Angel Val Rá; Manuel Varrona.

Colectivas y especiales regionales

"Alquimia cultural" colectiva artística; IV Bienal de Artes Plásticas del Noroeste; Club de Fotógrafos de Ensenada; Club Fotográfico de Tijuana; Esculturas Tijuana-San Diego; "La fiesta de la muerte" colectiva popular; Pinturas rupestres de Baja California; "Reporte Gráfico de Tijuana" de la Asoc. de Reporteros; Serie de Bienales Plásticas de Baja California; Serie Mes de la Fotografía; Serie Colectiva "Elogio a Tijuana" 1 al 6; Serie de Salones de la Caricatura de Baja California; Serie "Signos e Imágenes" del Taller de Fotografía de la UABC, Tijuana en los 150 años de la fotografía; Tiju Anatomía 2000.

2.- ASOCIACIONES CIVILES

Las asociaciones civiles de diversos tipos y objetivos están ubicadas en este subcampo, por tener todas un común denominador, que es el de su estructura. Aún cuando los fines son distintos, tienen una función no lucrativa y buscan el contacto con el Centro como una forma de apoyo en el uso del espacio. El entorno neutral y social que permite la discusión libre y democrática de los distintos actores, es una fuente de inspiración para estos organismos, para estar en contacto con el público general, mismo que en otro espacio no tendría la misma relevancia ni el mismo eco. Éstas son atendidas tanto por la dirección como por la Subdirección de Planeación. Sin embargo, muchas de ellas son canalizadas a Relaciones Públicas, con el apoyo de la Gerencia de Servicios Generales.

Asociación Civil Manuel Crescencio R.; Amas de casa de Playas de Tijuana; ANDA Tijuana; Artistas Unidos; Asociación de Ajedrez de Baja California; Asociación de Ingenieros Electromecánicos; Asociación de Químicos de la UABC; Asociación de Empresas de la Industria Maquiladora de Tijuana; CANACINTRA Tijuana, CANACO Tijuana, CANIRAC Tijuana, Centros de Integración Juvenil, Circulo Cultural Veracruzano de Baja California, Club Católico Cultural; Club Rotario de Tijuana, Colegio de Arquitectos de Baja California; Ecologistas de Baja California; Fundación Cambio 21; Fundación Ciudad de los Niños; Fundación Gilberto; Grupo Clipper; Grupo de Familias Informadas; Grupo Madrugadores de Tijuana; Grupo de Pioneros Chinos en Baja California; Liga Municipal de Atletismo; Sociedad de Juristas Especializados; Sociedad Urbana Niños de la California.

3.- CINE Y VIDEO

Los actores e instituciones relacionados con las distintas actividades de cine y video son canalizadas por la Subdirección de Planeación a la Gerencia del Cine Planetario, misma que se encarga de establecer el contacto con ellos para la realización de sus prácticas. El número de acto-

res no es muy numeroso, debido a que se trata más de presentación de películas en ciclos especiales o parte de algún festival. Pocos actores son individualidades. Nominar todas las películas que se han presentado en el Cine Planetario no tiene sentido, cuando puede consultarse el Apéndice correspondiente a Cine y Video al final del trabajo. La Sala de Video, por ser de muy reciente creación, reporta únicamente pocos ciclos y algunos eventos particulares.

Internacional

Ciclo de cine chino-mexicano: Muestra Internacional de Cine '94 en video; 1er. Foro Internacional de cine y video '85; 1er. Festival de cine y video de la Frontera '87; Reunión del Consorcio de Teatros del Espacio IMAX- OMNIMAX '89; Festival Internacional del Cine en Video '30 para cinéfilos".



Nacional

Ciclo de cine "María Félix en el cine mexicano"; Creación y estreno de la película "El pueblo del sol" IMAX; 1er. ciclo del Nuevo Cine Mexicano; Premier de "Un sueño hecho realidad" con el cosmonauta mexicano Neri Vela; Presentación de Isaac Arstenstein en la Sala de lecturas; Presentación del Video-Testimonio "Los que se van".

Regional

Curso de Producción Cinematográfica con Martín Mayo, en Centro de Artes Escénicas del Noroeste, dentro del CECUT; Estreno del Proyector de Estrellas; Estreno de 24 películas del Cine Planetario; Inauguración de la nueva Sala de

Video del CECUT por Ignacio Durán Loera, dir. de IMCINE; Inicio de la Sala de Astronomía del Cecut.

4.- CONFERENCIAS DEL MES

La característica preponderante en las Conferencias del Mes es la de conformarse de especialistas en materias diversas que exponen a nivel internacional y nacional. Hacer una clasificación particular, resulta inoperante e innecesario, ya que son muy amplios los terrenos de cada tema, y no todos giran en torno a cuestiones estrictamente culturales, sino a los campos de lo económico, lo político o lo social. La mayoría de éstas son contactadas por la Dirección General y canalizadas a la Gerencia de Relaciones Públicas, misma que se encarga de su atención durante la estancia de los ponentes.

Las principales figuras conferencistas han sido:

Raúl Anguiano; Hugo Argüelles, Guillermo Bonfil Batalla (2); Gustavo Cabrera; Federico Campbell; Emmanuel Carballo; John Michel Carey; Jorge Carpizo; Daniel Catán; Chirsto y Jean Claude; Rolando Cordera (2); Héctor Cruz; José Luis Cuevas(2); Ignacio Durán Loera; Juan Estrada; Manuel Felguérez; Enrique Florescano; Carlos Fuentes; Patricia Galeana; Eduardo García Barrios; Elena Garro; Gabriel Guerra Castellanos; Agustín Hernández; Juan José Gurrola; Andrés Henestrosa (2); Jaime Labastida Ochoa(2); Djuka Julius; Miguel León Portilla; José León Sánchez; Eduardo Lizalde; Hermilo López Bassols; Israel López Cachao; Guadalupe Loaeza (2); Gregorio Lucke; José Luis Martínez; Jaime Maussan; Angela Mayano; Carlos Monsiváis (3); Silvia Molina; Pablo Ortiz Monasterio; Ugo Palavicino; Elena Poniatowska; René Portocarrero; Alfonso Rangel Guerra; Eugenia Revueltas; Guadalupe Rivera; Luis Rodríguez Villa; Manuel Rosen Morrison; José Francisco Ruiz Massieu; Fernando Sánchez Mayáns; Armando Santa Ana; Sebastián; Margo Su; Paco Ignacio Taibo; Raquel Tíbol (2); Edmundo Valadez; Hugo Velázquez; Paul Verdier; Eraclio Zepeda y Elva Macías.

5.- CULTURAS INDÍGENAS

Ha sido muy poca la atención dada por el Cecut a prácticas de éstos grupos de población, pues su iniciativa sólo ha abarcado muestras plásticas como las de las Pinturas Rupestres de Baja California. El mundo mágico de los huicholes y una que otras más. La mayor parte de las actividades han sido propuestas por artistas y actores tanto del estado como de otros lugares. Los actores que más han apoyado la tradición oral, los encuentros, las conferencias y las publicaciones sobre culturas indígenas han sido el Seminario de Cultura Mexicana y el Instituto de Instituto de Investigaciones Históricas de la UABC.

Otros actores y prácticas relevantes son:

Ballets Folclóricos México y Mexicano; Ceremonia de boda azteca; Coro Prehipánico de Zamora, Michoacán; Comité Pro-Etnias de Baja California; Colectivos-foro sobre los nahuas, mayas, yaquis, zoques, mayas, rarámuris, Encuentro Fronterizo de indígenas; Grupo Xipetotek, Grupo Azteca Yaoxóchtli; Instituto de Investigaciones Históricas de la UABC; Seminario de Cultura Mexicana Tijuana; Tata Mandones de las Etnias de Baja California en Parlamento; Voladores de Papantla.

6.- DANZA

Los actores y las prácticas dancísticas se canalizan a través de la Subdirección de Planeación a la Gerencia de la Sala de Espectáculos, la que se encarga de coordinar todo lo necesario para que las presentaciones funcionen adecuadamente. De ellas, se tiene un número elevado de prácticas, de muy diversa índole, sin embargo la frecuencia de presentación de grupos es bastante más rara frente a otras disciplinas artísticas. La pluralidad de manifestaciones puede verse en la lista siguiente, desde el folclore más selecto hasta la vanguardia más insospechada.

Actores Internacionales

Sonia Amelio; American Ballet Ensemble; Ballet Bolshoi de Rusia; Danza Folclórica de la India;

Ballet Sar di Roma; Ballet del Senegal(2); Ballet Tropicana de La Habana; Ballet de la USIU; Black Ballet Jazz; Ballet Nacional de Rusia; California Ballet Company; Compañía Nacional de Danza de Cuba; Conjunto Donegan de la República Popular China; Estrellas de la Ópera de Kiev; Gran Ballet de Haití; Gran Ballet de la Martinique; Grupo Folclórico de la Academia de Agricultura de Lublin, Polonia; Grupo Folclórico Bávaro de Alemania; Grupo Sanyo; Kim Bock Hee de Corea; Les Ballets Africaines; Tango Argentino; Tango por dos; Tzigane; 3's Company Dancers; Sociedad Japonesa de Danza Folclórica.

Actores nacionales

Ballet Coreográfico de la UNAM; ; Ballet Folclórico de México; Ballet Folclórico de la U. de Nayarit; Ballet Jazz Mex; Ballet Nacional de México; Ballet Teatro del Espacio; Barro Rojo; Compañía Nacional de Danza; Pilar Rioja; Grupo Azteca Yaoxóchtli; Grupo de Danza Prehispánica Xipetotek.

Actores regionales

Antares; Ballet de Cámara de la Frontera; Ballet Concierto del Mar de Ensenada; Ballet Concierto de Tijuana; Ballet Folclórico Ixchel; Ballet Folclórico Quetzalcóatl; Ballet Folclórico Tepechcalli; Ballet Folclórico Toltécatl; Ballet Folclórico Xochiquetzalli; Compañía Gloria Campobello; Danz-Arte A.C.; Danza Luthor; Danz Alkimia; Escuela de Danza Ericka; Escuela de Danza Petruska; Escuela Pavlova de Playas; Grupo Folclórico de la Preparatoria Lázaro Cárdenas; Grupo Folclórico Tlucán.

7.- EDUCACION

El subcampo se abre debido a que se han registrado numerosos eventos en los cuales el renglón educativo, en sus distintos niveles, hacen presencia en el Centro. Se refiere principalmente a las escuelas, grupos educativos y universidades quienes, de manera institucional, proponen acciones de distinta naturaleza, utilizando como

lugar de exposición, contacto o partida al Centro Cultural Tijuana.

Como se verá en el capítulo cuarto, las instituciones del sector se comportan como un público importante del Cecut, pero, antes o al mismo tiempo, son actores. En éste subcampo, como en el de medios, culturas indígenas y asociaciones civiles, los actores están permanentemente fusionados a los públicos que representan y a los cuales también se dirigen.

Asociación Nacional de Actores (ANDA); Centro de Artes Escénicas del Noroeste del INBA (dentro del CECUT); Centro de Estudios Culturales y Filosóficos; Centro de Estudios Tecnológicos y de Servicios (CETYS) Tijuana; Colegio de la Frontera Norte (COLEF); Colegio de Lic. en Administración Pública; Corporación Educativa Landmark; Directores de Educación Especial Secciones IV, V y VI SEP; Escuela de Arquitectura de la Universidad Iberoamericana; Escuela de Arquitectura del Instituto Tecnológico de Tijuana; Escuela de Diseño Gráfico de la UIA; Escuela de Humanidades de la UABC; Escuela de Informática del ITT; Escuela de Ingeniería del ITT; Facultad de Ciencias de la UABC; Fundación de Alumnos Tijuana-San Diego; Fundación Avance XXI; Instituto Nacional de Educación para Adultos; Orquesta de Baja California (Proyecto Pedagógico); Representación de las Zonas Escolares de Tijuana ISFP-Secretaría de Educación y Bienestar Social; SEBS y Escuelas de danza; Seminario de Cultura Mexicana delegación Tijuana; SNTE Tijuana, Sección II y Sección 42; Sociedad de Historia de Tijuana; Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística; Trabajadores sociales del sector Educativo Especial; Universidad de California en San Diego (UCSD); Universidad Pedagógica Nacional Tijuana.

8.- FESTIVALES

Los festivales no es un subcampo que presente una cotidianeidad similar a la de los otros renglones. Se establece en la medida que reporta

datos importantes que no permiten ser ubicados en otro terreno, o que por lo menos rebasa el de este estudio.

Desde el inicio del Cecut se realiza la Feria Histórica de Tijuana-San Diego. Además están el Festival del Año Internacional de la Juventud; el Festival de la Creación Hecho en Tijuana 84-86; el Festival Internacional Cervantino (Extensión) y el Festival del Japón 1992.

El perfil turístico ha podido organizar el Festival de la Pizza y la Feria Gastronómica y Exposición del Plátano Chino. Además se han desarrollado las Ferias de vinculación de la empresa y el Sector Educativo, al igual que la gran Expo-Calidad CANACINTRA.

Asimismo, se han realizado los festivales de día de las madres y fin de cursos de colegios privados como "Mentor Mexicano"; Abraham Castellanos; Pierre Faure; Colegio Inglés.

Es importante mencionar que el **Festival Internacional de la Raza**¹⁶ se ha consolidado como uno de los baluartes del Centro, ya que el concepto del mismo nació casi con el surgimiento de la institución, gracias al esfuerzo interinstitucional integrado por el CREA, el COLEF, el PCF y los gobiernos estatal y municipales del Estado de Baja California, teniendo como sedes principales a la Casa de la Juventud de Tijuana y al Cecut. Este último fue quedando como la guía de la organización en los años posteriores y en la mayoría de las ediciones del festival.

La constitución de un festival que abarque todas las ciudades fronterizas se ha ido logrando con el paso del tiempo, haciendo que se unan al esfuerzo instituciones privadas junto con los gobiernos municipales y estatales de los principales estados fronterizos.

Los actores que participan en la realización del Festival han sido muchísimos. Destacan particularmente los artistas plásticos como Alex Alfé-

¹⁶ Para tener una idea más amplia del desarrollo y trascendencia del Festival, puede consultarse el libro Edificios, encuentros, los Festivales Internacionales de la Raza, CREA - SEP - Colef - PCF - Cecut - Cioh. B.C., 1988.

rov, Antonio Aguirre, Michael Amescua, Felipe Almada, David Ávalos, Samuel Baray, Mary Lou Barrera, Alfredo de Batuc, Rudy Calderón, René Castro, Yreinia Cervantes, Bárbara Carrasco, Carlos Coronado, Sam Coronado, Carlos Cortez, Roberto Delgado, Richard Duardo, Ricardo Favela, Louie the Foote, Juan Fuentes, Alex Galindo, Frank Hernández, Wille Herrón, Leo Límón, Gilbert Luján, Lorraine García, Margaret García, Rupert García, Sal García, Dolores Guerrero Cruz, Louis Jiménez, Juicanillo, Carmen Lomas Garza, Ralph Madariaga, Amelia Malagamba, Daniel Manrique, César Martínez, Santos Martínez, José Montoya, Malaquías Montoya, Gerardo Navarro, Ramsés Noriega, Eduardo Oropeza, Jesús Pérez, Frank Romero, Sell-Help Graphics (SHG), Taller Binacional de Serigrafía, José Treviño, Arturo Urista, John Valadez, Patssy Valdez, Estevan Villa, René Yañez, además de muchos de los ya citados en el subcampo I.

Los académicos del foro de análisis han aportado conocimientos importantes. Algunos de los expositores han sido: Ivonne Arballo Valenzuela, Jorge Bustamante, Gilberto Cárdenas, Alfonso Hernández, César Augusto Martínez, Amelia Malagamba, Ofelia Medina, José Montoya, Ofelia Ruiz, José Manuel Valenzuela Arce, En la música, han destacado los grupos Astillero, Javier Bátiz, Baby Batiz, California Brass, Duetto Tsimani, Guillermo Briseño y la Banda de Guerra, Eclipse, Enseñada Jazz, Sergio Escamilla, Garabato, Germaine Franco, Los Alacranes Mojados, Los Lobos, Los Emilianos a pata, Los Leones de la Sierra de Nichú, Mentes Opuestas, Miza de Gallo, Neto Lizárraga y Grupo, Psiko-sis, Raiz, Real de Catorce, Tía Juana, Tijuana No, Umbral,

Lugar aparte merecen los cantantes de arrastre popular que le han impreso al festival una fuerza muy particular, que no en todos los casos ha sido lo mejor, pero sí algo así como factor decisivo para el éxito del festival. El charro Avitia, Caito, Oscar Chávez, Chuy Negrete, Aida Cuevas, La banda de Sinaloa, Eugenia León, Tania Libertad, Amparo Ochoa, Gabino Palomares, Guadalupe

Pineda, Carmen Salinas, Gilberto Valenzuela, Daniel Valdez, Yadrán,

En teatro, literatura, danza, etc..., muchos de los actores regionales citados en sus respectivos campos han participado en más de alguna edición del festival.

9.- GOBIERNO

El renglón gobierno presenta muchas caras desde muy distintos niveles. Aquí se enumeran nombres de personajes de la administración pública, políticos, representantes de las secretarías, industrias paraestatales y organismos descentralizados del estado, funcionarios y representantes acreditados de instituciones nacionales y extranjeras, sin importar el ámbito de acción en el que estén insertos.

Instituciones y personalidades federales

CELAM Santo Domingo; Cónsules acreditados en México; Cuerpos Consulares de la República; Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, sus directores y representantes de dependencias como el INBA, el INAH, la Dirección Nacional de Culturas Populares, la Coordinación Nacional de Descentralización; Miguel de la Madrid y Paloma Cordero de De la Madrid; José López Portillo y Carmen Romano de López Portillo; CONASIDA; Congreso Masónico Nacional, Secretaría de Educación pública; Ernesto Zedillo Ponce de León; Gustavo Petricioli; Programa Cultural de las Fronteras; Jesús Reyes Heróles; Carlos Salinas de Gortari; Servicio Exterior Mexicano; Comité del Poder Judicial en los tres niveles; Instituto Nacional Electoral; Procuraduría General de la República; Dirección de Servicios Migratorios de la Secretaría de Gobernación; Secretaría de Relaciones Exteriores; Instituciones del Sector Salud; Comisión Federal de Electricidad; Voluntariado Civil de la República, Representación del Gobierno del Estado de Guerrero.

Instituciones y personalidades a nivel estatal

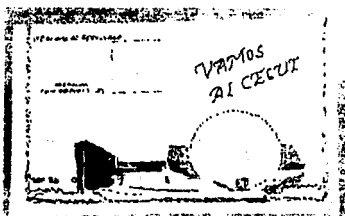
Sistema Integral de la Familia DIF B.C., Informativo B.C.; Procuraduría Nacional de Derechos Humanos Delegación Baja California, Solidaridad Estatal; Unidad Regional de Culturas Populares; Subcomité del Deporte.

Instituciones y personalidades a nivel municipal
XII, XIII y XIV Ayuntamientos de Tijuana; Comité del V Centenario, COPLADEM; Dirección de Desarrollo Social del Ayto.; Departamento de Cultura de Tijuana; Legisladores locales; Patronato Amigos del CECUT; Presidentes municipales; Seminario Diocesano de Tijuana.

Instituciones y visitantes extranjeros
AIDS Fed Org, Edwin Coor, Tom Bradley, Consulado de Estados Unidos en Tijuana-USIS; Dirección de Asuntos Culturales de la Cd. de Los Ángeles; Embajada de Francia en México; Embajada del Japón en México; Grupo LEAD de San Diego; Maureen O'Connors; Museo de Arte Contemporáneo de San Diego; Kikijō Toteishi.

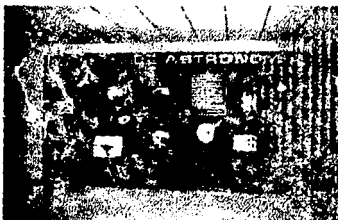
10.- INFANTIL

El rubro es muy amplio en cuanto a su diversidad. Muchas de sus actividades son desarrolladas por la mayoría de actores regionales en danza y teatro, así como por algunos de música, dentro del Programa de Promoción Escolar. Para evitar las ausencias se fusionan en este subcampo los actores principales.



Instituto Andrés Soler de la ANDA Tijuana; Ballet de Cámara de la Frontera; Camerata Infantil

de la UABC; Canal 12 XEWT; Centro de Educación Especial de Tijuana; Círculo Cultural Bajacaliforniano; Club de Damas Católicas y sus montajes de obras infantiles famosas; Coro infantil del Colegio Patria; Grupo Arco Iris; Grupo Colibrí; Grupo Los Patita de Perro; Grupo Rotaract Tijuana; Grupo TEPOPIN (Teatro Popular Infantil); Grupo Titeretes; Hipódromo de Agua Caliente; Lalo Guerrero y sus Ardillitas; Mago Kalihasan; Marionetas de Praga; Mimo Geovanny; Mimo Moy; Orquesta de Baja California con sus conciertos didácticos, Payaso Tony; Periódico Tiempo de Niños; Radio Estéreo Frontera; Talleres de artes plásticas de escuelas Disneylandia, Ignacio Zaragoza, entre otras; Taller de Teatro Infantil del DIF; Teatro Guiñol de Christian y su grupo: Ven a Pintar con Nosotros. Los artistas plásticos de la región, Zona Escolar VII del ISEP



11.- LITERATURA

La combinación entre la acción nacional y regional es muy constante. Mucha de la literatura no se presentaba en el CECUT por sí misma, sino en las Ferias del Libro, en el Ayuntamiento, en las Universidades y en las librerías. Actualmente se ha acentuado la importancia que merece a la literatura, y muchas de las reuniones en la Sala de Lecturas se refieren a este subcampo. Como todos los eventos de este lugar, la agenda la lleva la Gerencia de Relaciones Públicas.

Entre los actores principales se encuentran:

Nacionales:

Alejandro Aura; Emmanuel Carballo; Federico Campbell; José María Espinasa; Carlos Fuentes; Elena Garro; Saúl Juárez; Eduardo Lizalde; Guadalupe Loaeza; Silvia Molina; Sergio Mondragón; Carlos Monsiváis; Elena Poniatowska; Jorge Ruiz Dueñas; Fernando Sánchez Mayáns; Margo Su; Paco Ignacio Taibo II; Tomás Uru-suástegui; Edmundo Valdez; Eraclio Zepeda; Daniel Catán.

Regionales:

Carlos Manuel Aguirre; José Agustín; Eduardo Ávila Gil; Patricio Bayardo; José Manuel Di Bella; Francisco Cabrera Tapia; Roberto Castillo Udiarte; Rosina Conde; Luis Cortés Bargalló; Luis Humberto Crosthwhite; Gilberto Chanona Iza; Olga Vicenta Díaz "Sor Abeja"; Raúl López Hidalgo; Estela Alicia López Lomas "Esali"; Alfonso García Cortés; Ramiro León Zavala; Francisco Morales; Fernando Olmos Cañedo; Mario Ortiz Villacorta Sr. y Jr.; David Piñera Ramírez; Antonio Samaniego; Leobardo Saravia Quiroz; Carlos Fabián Sarabia; Héctor Benjamín Trujillo; Gabriel Trujillo Muñoz; Ismael Vidal Rojas; Gilberto Zuñiga.

La participación colectiva o institucional en el CECUT se ha hecho también a través de encuentros y presentaciones como: Asociación de Escritores de Tijuana; Asociación de Escritores de Baja California; Encuentro de Dramaturgos y Directores-autores del Festival Internacional de la Raza '94, organizado por el CAEN-INBA. Encuentro de Literatura de las Fronteras PCF-INBA-Gobiernos con más de 150 escritores mexicanos, chicanos y estadounidenses, las Ferias del Libro de Tijuana; el Programa Ciclo de Escritores SOGEM-ICBC-PCF-CECUT; la revista Comunicar (desaparecida); Revista Cultura Norte, Revista Trazadura, Revista Esquina Baja de la Asociación Cultural Río Rita.

12.- MEDIOS

En este subcampo los medios se convierten además de mediadores y público, en actores de sus

propios eventos en el seno del CECUT. No se cubre en este renglón el papel de mediadores que los medios ejercen, sino el de actores de sus propias prácticas. Los actores de los medios y sus instituciones son, en este caso, actores para el público general. Todos estos eventos son canalizados por la Dirección General o la Subdirección de Planeación a la agenda de la Gerencia de Relaciones Públicas

Los principales son: Asociación de Reporteros de Tijuana; Claustro de Sor Juana A.C.; Club de mujeres periodistas de Tijuana; Dirección de Comunicación Social del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes; Estéreo Frontera; Instituto Mexicano de la Radio; Judith Moreno Berry y Radio Tecnológico; Periódico Diario 29 de El Nacional; Periódico infantil Tiempo de Niños; Periódico El Mexicano, Periódico San Diego Union Tribune; Revista Proceso.¹⁷

13.- MÚSICA

La música tiene todo un abanico de actores nacionales e interracionales que se han reunido alguna vez para ofrecer conciertos o participar de festivales. Cubre el subcampo lo mismo la música clásica que el jazz, el canto nuevo, la trova latinoamericana, y la música popular mexicana, entre otros muchos géneros. La Subdirección de Planeación deriva la atención de los actores a la Gerencia de la Sala de Espectáculos para su seguimiento.

Es importante resaltar el hecho de que en 1991, el CECUT se convirtió en la sede de la Orquesta de Baja California, con lo que su presencia y participación en el renglón tanto de promoción de la música como de la enseñanza profesional de la misma avanzó considerablemente.

¹⁷ Un estudio que muestra en buena parte el comportamiento de los medios periodísticos y la radio en la frontera y en la plaza está en el libro de José Carlos Lozano, *Prensa, Radiodifusión e Identidad Cultural en la Frontera Norte*, Tijuana, Colef, 1991.

También muchas de las prácticas se han diversificado fuera de la Sala de Espectáculos, como lo es la presentación del jazz y el rock clásico en el Restaurant Jardin, o los conciertos de cámara de la OBC en la Sala de Lecturas y en el Taller de Álvaro Blancarte, así como los conciertos populares o del Festival de la Raza, en los que el escenario es la Explanada del Cecut.

Actores internacionales

Afrocuba; Gato Barbieri; Manuel Berruero; Faundo Cabral; Camerata Punta del Este; Ritchie Cole; Alberto Cortez; Farizad Chibirova; Cuarteto Vilnius de la URSS, Cubajazz; Eddie Harris; Ensenada Jazz; Quinteto de Alientos de Sofía; Niños Cantores de Viena; Celia Cruz; Paco De Lucía; Raúl Di Blasio y Orquesta; Orquesta de Cuerdas de San Diego; Orquesta, Coros y Danzas del Ejército Rojo de la URSS; Orquesta Sinfónica del Centro Social Israelita de San Diego; Orquesta Sinfónica de La Jolla; Orquesta Sinfónica de la USIU; Amaury Pérez; Tito Puente; Trio Alexander Tasman; Paloma San Basilio; Joan Manuel Serrat; Narciso Yépez.

Actores nacionales

Javier Bátiz; Carmela y Rafael; Eugenia León; Tania Libertad; Roberto Limón; Armando Manzanero; Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México; Oscar Chávez; Grupo La Cruz; Grupo Skyway; Amparo Montes; Fernando de la Mora; Orquesta Sinfónica Nacional; Gabino Palomares; Betsy Pecanins; Guadalupe Pineda.

Actores regionales

Magdalena y Georgina Cabarin; Cecilia Delfis; Coro Alemán Sanggesthost Aus Menchinghven; Coro Juan Sebastian Bach; Coro Pro-música de Ensenada; Coro Pro-niños de Ensenada; Oscar Cota Campbell; Cuarteto de guitarras de los Romero; Francisco García; Grupo Kumara; Tavari Ibarra; Neto Lizárraga y su grupo; Aidedé Magallanes; Isaac Name; José Nicarlo Armenta; Orquesta de Baja California; Orquesta de Cámara de la UABC; Orquesta Juvenil Carlos Chávez; Eduardo Rodríguez; Gustavo Romero; José

Sandoval; Seminario Diocesano y la canción vocacional; José Alberto Ubach, Trio Genaro.

14.- TEATRO

Aquí se dan grupos y compañías, así como algunas personalidades que han destacado individualmente. Todos los productos son atendidos por la Gerencia de la Sala de Espectáculos. En el caso del teatro comercial, el cual es preponderantemente proveniente del Distrito Federal - y en el cual no existen casi compañías o grupos estables sino elencos, se ponen los nombres de los actores más sobresalientes y constantes.

Actores Internacionales

Conjunto Acrobático Wuhan de la República Popular China; Culture Clash Group; Grupo Bitez de Yugoslavia; Grupo Máscara Mágica de San Diego; Marcel Marceau; Marionetas del Japón; Marionetas de Praga; Revista Mágica China; San Diego Opera Ensemble; Teatro del Burato de Italia;



Actores nacionales

Susana Alexander; José Alonso y Octavio Galindo; Carlos Ancira; Angélica Aragón y Sergio Goyri; Luis G. Basurto; Diana Bracho y María Rubio; Sergio Bustamante y Virna González; Leticia Calderón y Fernando Cianguerotti; Mario Cid; Chespirito; Compañía Nacional de Teatro; Joaquin Cordero y Anna Silvetti; Lolita Cortez y Manuel Landeta; Javier Díaz Dueñas y Gustavo Rojo; Irán Eory; Omar Fierro y Alejandro Suárez; Pompín y César Bono; Ofelia Guilmáin y Margarita Isabel; Victoria Gutiérrez; Juan José

Gurrola; Magda Guzmán y Magda Karina; Sonia Infante y Marco Muñoz; Juan Ferrara y Lourdes Munguía; Manuel "Loco" Valdez; Marga López; Ignacio López Tarso; Angélica María y Saúl Lizaso; Silvia Mariscal y Eduardo López Rojas; Ofelia Medina; Guillermo Orea; Eduardo Palomo y Ari Telch; Raquel Olmedo, Macaria y Rosa María Bianchi; Oscar Ortiz de Pinedo; Salvador Pinedo y Jose Gálvez; Alberto Rojas "El caballo"; Rafael Rojas y Arturo Peniche; Victoria Ruffo; Silvia Pasquel; Silvia Pinal; Miguel Sabido y Alma Muñel; Héctor Suárez; Taurus do Brasil; Angélica Vale y Benny Ibarra; Gonzalo Vega; Eduardo Yáñez y Edith González; Humberto Zurita y Nuria Bages.

Actores regionales

Actores Unidos de Tijuana dir. por Enrique Nolasco; Club Católico Cultural; Club Rotario Tijuana Rio; Centro de Artes Escénicas del Noroeste CAEN-INBA dir. por Fernando López Mateos; Compañía de Teatro Clásico de la UABC dir. por Victor B. de Savigny; Compañía Teatral de Ensenada dir. por Fernando Rodríguez Rojero; Divas Tijuana dir. por Carlos Valencia; Grupo La Divina Fauna dir. por Edward Coward; Sergio Galindo; Grupo de la Casa de la Cultura dir. por Hebert Axel González; Grupo Comunicarte dir. por Eduardo Guridi; Grupo Teatron dir. por Javier Montaña; Grupo de Teatro de Vivencias dir. por Xavier Rojas; Hugo Salcedo; Instituto Andrés Soler de la ANDA dir. por Jorge Andrés Fernández; Juan Carlos Lepe y compañía; Marco Regil y Socorro Tapia; Juan Carlos Rea; Teatro Universidad (UABC) dir. por Ignacio Flores de la Lama; Taller Universitario de Teatro de la UABC Mexicali dir. por Angel Norzagaray; Taller de Artes Escénicas de la UABC Ensenada dir. por Dora Arreola; Taller Libre de Teatro Aristófanes dir. por Rafael Pérez Barrón; Teatro Libre del Municipio dir. por Vianka Santana; Seminario Diocesano de Tijuana; Luis Torner;

Concurso de Obras teatrales de la Frontera Norte - PCF; Ecos del 3er. Festival Internacional

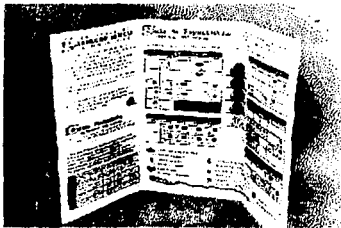
de Teatro Amateur 92; Muestra Regional de Teatro del Noroeste Sede Tijuana.

Es importante señalar que el Centro de Artes Escénicas del Noroeste nace como parte de un proyecto orquestado por el CNCA, el INBA y el CECUT, quedando el último como sede.

5.- EL PAPEL DE LA PROMOCIÓN EN LA INSTITUCIÓN

Si bien el Ccut es un centro de promoción de la cultura, al interior de la institución la promoción no es considerada por todos como el pilar principal, sino como una parte consustancial a la generación, reproducción o presentación de prácticas culturales que se llevan a cabo en su seno.

La estructura de la organización implica que la promoción deviene como una parte posterior a la planeación, dependiente de la administración y con una cierta autonomía supuesta. No obstante, queda demostrado en el proceso que la importancia de la promoción es mucho mayor de lo que se supone y que requiere atención especial para poder apreciar su desarrollo y efectividad o, en caso contrario, su inoperancia y fracaso.



Para apoyar la realización de las prácticas anotadas en los distintos subcampos anteriores, el Ce-

cut cuenta con una plantilla de promoción que labora directamente al servicio de la promoción.

El ordenamiento de las áreas promocionales es como sigue: La gerencia de Comunicación y Diseño cuenta con gerencia, secretaria, responsable de medios, auxiliar de medios, responsable de redacción, auxiliar de redacción, un jefe de diseño, un diseñador, dos auxiliares de diseño (10 personas).

La Gerencia de Servicios Educativos se constituye por una gerencia, secretaria, dos responsables de proyecto y calendario promocional, y tres maestras-promotoras dependientes de la SEBS-ISEP, canalizadas dentro de la institución (7 personas).

La Gerencia de Promoción y Comercialización tiene una gerencia, secretaria y tres promotores. (5 personas).

Sumando el total de los mediadores en el área de promoción, mas la Gerencia de Relaciones Públicas, con su gerencia, secretaria y 10 edecanos, se tiene un total de 33 personas, número mediano para el tamaño del Centro, pero grande comparado con el de otro tipo de instituciones y organizaciones culturales públicas o privadas. Por la cantidad de eventos que se ofrecen y promocionan en el Cecut, puede pensarse que dicho número es directamente proporcional a la demanda de atención a tales prácticas. Esto, según el caso y la época, será siempre materia de discusión.

Apriorísticamente mencionaré que es en efecto un número pequeño para la cantidad de prácticas que demandan ser promocionadas, pero que se vuelve grande al revisar la calidad aplicada a cada una de ellas.

Independientemente del número de empleados que intervienen en la mediación, la promoción interna refleja -como toda organización grande, heterogénea y cambiante- muchos factores de unión y dispersión entre éstos. Ello es provocado por la interacción de las lógicas mencionadas anteriormente, cuyo origen viene de la perspectiva que cada empleado tiene de su trabajo y de la institución, así como de las peculiaridades que

dicha perspectiva genera. A partir de la revisión que se hace en los capítulos siguientes, se podrá convenir que, en mucho, dicha fusión de perspectivas y de orientaciones lógicas, conforman un abanico impresionante de posibilidades de interacción, los cuales redundaran siempre en una buena y efectiva promoción, o su desdichada contraparte.

A partir de los diversos cambios de dirección general que ha tenido el Centro, se ha podido ver que cada uno de sus directivos ha mostrado una manera propia de entender y conducir la promoción, así como sus mecanismos de operación. Estas maneras han producido variantes importantes que se han creado o descubierto sobre la marcha, y tienen que ver con la capacidad, el conocimiento y las decisiones tomadas por ellos.

Es preciso anotar que, independientemente de las particularidades que cada mediador le ha impreso a sus procesos de promoción, siempre existen acciones ya preestablecidas, que operan en ésta y en cualquier organización, tomadas de las ventas personales, de la publicidad, de las relaciones públicas y de la promoción de ventas, renglones imprescindibles en la promoción cultural, debido al parentesco de ésta con dichos renglones dentro de la mercadotecnia.

Para nuestro análisis, especificaremos los elementos de promoción más usuales y constantes utilizados en la promoción cultural, para después contrastarlos con los más usuales en el Centro Cultural Tijuana.

CAPITULO III

LA PLANEACIÓN DE LAS PRÁCTICAS Y DE LOS PROCESOS DE PROMOCION

Una vez descrita la estructura organizacional del Centro y sus distintas áreas componentes dedicadas a la promoción, pasamos a mostrar el proceso de la planeación como pauta iniciadora para la selección de las prácticas culturales que se llevan a cabo, junto con sus procesos de promoción. En seguida, se describen los medios promocionales más comunes que, a nuestro juicio, han presentado un mayor uso y utilidad en las instituciones similares a la nuestra, así como los medios que son empleados con mayor frecuencia en el Cecut, con una descripción breve de su comportamiento. De ahí, se explican las estrategias aplicables a toda promoción en el Centro y, como título aparte, a la promoción escolar. Posteriormente, se analiza la forma en que se vincula la planeación con la promoción dentro de la institución, para concluir con una serie de reflexiones

sobre cómo es y cómo debería ser la labor del promotor cultural integral, aplicado en instituciones con las mismas características que la nuestra.

I.- LA SELECCION, LA PLANEACION Y LOS FLUJOS COMUNICATIVOS

Siguiendo el organigrama presentado en el capítulo anterior, se aprecia un "equilibrio organizacional" en lo que se refiere a la forma, a la estructura, con el reparto por subdirecciones de un número diferenciado de gerencias, en el que la de Administración maneja una cantidad mayor.

En todas las subdirecciones del Cecut, pero especialmente en ésta subdirección, se manifiesta un fuerte acento sobre la comercialización de las prácticas culturales posibles, debido a que ésta constituye un factor indispensable en la búsqueda de financiamiento para todas las demás funciones institucionales.

Pero, por principio de cuentas, el paso inicial y decisivo dentro de la organización, descansa sobre la planeación, la cual consiste en "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización."¹

La fijación de la planeación depende de las políticas que se determinan por el Consejo de Administración del Cecut como por la Dirección General. Una vez asentadas, las políticas se han ido ajustando a los cambios en las actividades que el tiempo ha registrado.

¹ Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas: teoría y práctico*, México, Limusa, 1982, página 165.

Las políticas constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. En el caso del Cecut, muchos de estos entendimientos se han quedado acuñados en el ejercicio empírico de su administración.

Coordinadas por la Subdirección de Planeación, las actividades de preparación y selección de las prácticas culturales que tienen cabida en el Cecut, pasan por un filtro que no siempre se han planteado en equipo y tampoco con mucha certeza. Esta condición indica el mecanismo con el que se trabaja muchas veces en el interior de dicha Subdirección.

Los distintos mediadores que han pasado por esa subdirección, han impreso ciertos criterios que implican seguir tanto la unidad y la diversidad de manera obligada, como una selección acorde con la presión que los distintos actores han ejercido para participar de sus apoyos y de su servicio, además de sus preferencias personales.

Las actividades presupuestas para la Subdirección de Planeación, según el Manual de organización del Cecut, se resumen así:

- Concebir y diseñar el programa anual de actividades sustantivas del Centro, a partir de sus políticas y objetivos, derivados del Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deportes, así como de su compromiso con la comunidad.
- Coordinar la generación y promoción de anteproyectos para la participación de los artistas locales de diversos géneros artísticos correspondientes a las distintas áreas del Centro.
- Analizar los proyectos propuestos que integren los lineamientos, las estrategias, la definición y programación de actividades, para sumarlos a la programación a mediano y largo plazo.

- Instrumentar las estrategias de acción para los proyectos propuestos, en coordinación con las distintas instituciones involucradas.

- En coordinación con las áreas de Promoción y Relaciones Públicas, revisar las propuestas de campañas y estrategias promocionales y definir el plan de acciones para llevarlas a cabo, de acuerdo a la asignación de los recursos que se establezcan para ello.

- Mantener un estrecho contacto con los artistas e instituciones de carácter local, nacional y extranjeros, a fin de sostener buenas relaciones con ellos y poder establecer un archivo de información en el que se sustente la planeación de las actividades.

- Elaborar la guía para la interpretación y aceptación de propuestas y la asignación de sus recursos en coordinación con el área de Administración.

- Evaluar el desempeño de las actividades planeadas, identificando los principales problemas y logros derivados de su operación, con el apoyo de las distintas áreas involucradas.

Es preciso mencionar que en distintos periodos de tiempo, dichas actividades han sido manejadas con una marcada tendencia personal, o dicho en otras palabras, siguiendo un modelo con un perfil autocrático, con poca réplica de las otras subdirecciones, lo que regularmente ha generado fricciones -naturales si las vemos surgidas como respuesta esperada e inesperada de los distintos mediadores- al momento de llevar a cabo las aplicaciones de la planeación.

El proceso de trabajo para llevar a cabo la práctica cultural dentro del Cecut tiene una forma especial de rutina, la cual incluye generalmente los siguientes pasos:

Llega el actor cultural (sea cual fuera su naturaleza y subcampo en el que esté ubicado) a la Di-

En esta otra etapa formal de comunicación interna, la información se dirige tanto a la Subdirección Administrativa como a la Subdirección de Promoción y Comercialización -quienes a su vez reciben la orden y la extienden a sus respectivas gerencias-, a la Gerencia de Relaciones Públicas y la de Asesoría Jurídica y de Gestión, para ejecutar las acciones correspondientes a cada área.

La Subdirección Administrativa canaliza sus esfuerzos hacia el abasto de los insumos necesarios para el funcionamiento, tanto en el área de recursos humanos como el de recursos materiales, el manejo de los servicios generales, el control presupuestario y su aplicación, así como la vigilancia física de cada una de las acciones.

La Subdirección de Promoción y Comercialización a su vez informa a sus gerencias las órdenes recibidas y traza el camino a seguir por cada una de ellas. Dependiendo de la práctica en cuestión, se involucrará casi invariablemente a por lo menos dos gerencias: la Gerencia de Comunicación y la de Promoción y Comercialización. La mayoría de las prácticas requieren del trabajo compartido de ambas. Mientras tanto, la Gerencia de Servicios Educativos se aboca estrictamente a ciertos públicos como el estudiantil y el magisterial con un mecanismo preestablecido y hasta cierto punto más autónomo. No por ello deja de interdependerse con las otras dos gerencias, pues mientras no se trate de una práctica dentro del Programa de Promoción Escolar, se aboca a promover entre los maestros o los estudiantes de preparatorias y universidades en apoyo a la Gerencia de Promoción.

La Gerencia de Relaciones Públicas vigila la logística de atención a los actores más importantes que visitan el Centro, mantiene el contacto directo con los reporteros de la fuente, controla y maneja la agenda de la Sala de Lecturas y las Conferencias del Mes, en estrecho contacto con la Dirección General y la Subdirección de Planeación.

La Gerencia Jurídica se encarga de revisar las conveniencias e inconveniencias de los contratos y acuerdos que se generan en la Subdirección de Planeación con todos los actores, así como de dar seguimiento a las relaciones contractuales, demandas, diligencias, y actos legales que el Centro ejecuta cotidianamente.

El ejercicio de la planeación tiene cauces múltiples, pero uno de los más importantes es el de la forma de aproximarse a las decisiones sobre qué prácticas se deberán aceptar y cuáles no. El establecimiento de criterios para la selección de las prácticas (eventos) siempre muestra un aspecto algo oscuro, es decir, poco explícito y definido de manera mucho muy personal.

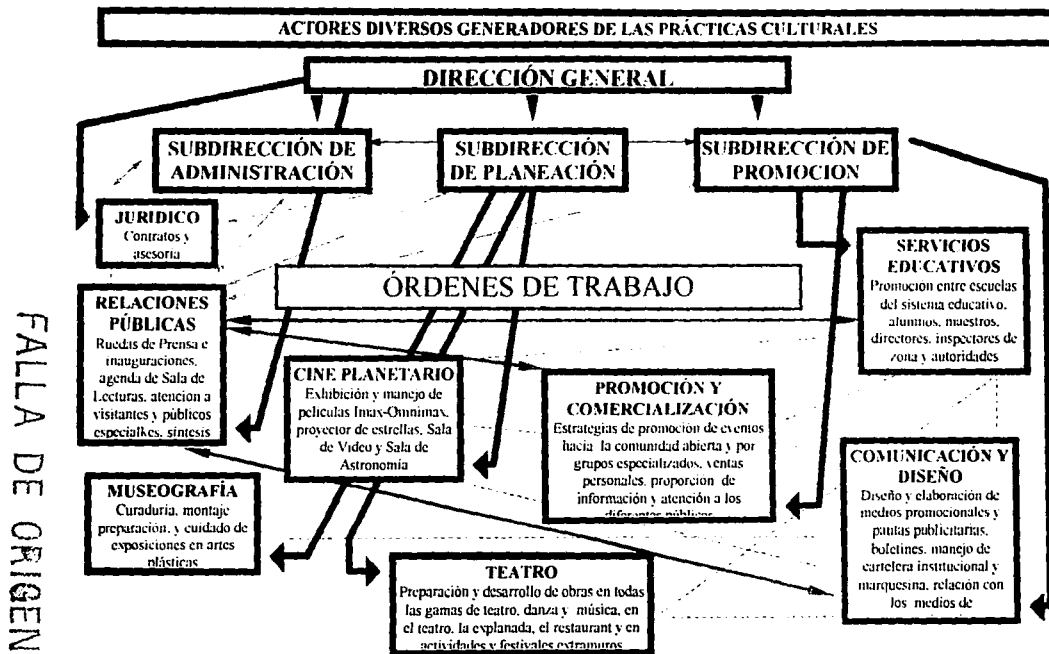
Conforme se lleva a cabo la integración de un espectáculo al Centro, la normatividad se aplica sobre formatos similares según el tipo de evento, pero para establecer cada evento, hay una gama de posibilidades enorme, donde la naturaleza del mismo puede establecer cláusulas particulares.

El arreglo a las órdenes de trabajo que se emiten a todas las áreas involucradas, tiene una serie de flujos que se ilustran en la figura. (ver diagrama de flujos al final del capítulo)

El trabajo mediador de la Subdirección de Planeación, es el de mayor peso en el Cecut. No obstante, su eficacia depende de la eficiencia con que ese flujo de información y acciones internas se lleve a cabo. Por ello, su carácter delineador de pautas de acción, muestra frecuentemente una ausencia de políticas claras y precisas para la persecución de metas a nivel general por las distintas áreas involucradas.

La planeación ha sido guiada por la estructuración organizacional de las áreas que conforman al Cecut. De esta manera las órdenes, informes, reportes, y estudios se aplican por las áreas que corresponden a las Gerencias, y que abarcan las acciones que surgen con cada práctica contempladas en un subcampo particular.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PROMOCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CECUT



Así, las actividades de teatro, danza y música se aplican y coordinan por la Gerencia del Teatro, mientras que las de exposiciones son manejadas por la Gerencia de Museografía. Por su parte las actividades de cine y video por la Gerencia de Cine Planetario y las de Conferencias del Mes por la Gerencia de Relaciones Públicas. Fuera de dicho esquema, todas las demás actividades dependen de manera directa de la Subdirección de Planeación, lo que implica muchas veces una constante saturación de funciones y asuntos por atender, que obliga a descuidar algunas y genera la posibilidad de llevar un buen registro de control sobre lo planeado.

2.- EL PROCESO DE PROMOCIÓN

Por regla general, en las diferentes organizaciones y centros de promoción cultural del país, se establecen distintos medios y estrategias para llevar a cabo su promoción y difusión de prácticas, según conocimiento o definición de políticas directivas de los ejecutivos en turno. En la mayoría de los casos, dichos medios y estrategias se fundan en aportaciones prototípicas extraídas de la publicidad, de las relaciones públicas, de la promoción de ventas y de las ventas personales.

Dentro de las categorías más usuales otorgadas a los distintos medios promocionales se encuentran, por ejemplo, las manejadas por uno de los investigadores básicos sobre mercadotecnia en Estados Unidos, Louis Cheskin,⁵ quien emulando la justificación macluhaniana de "el medio es el mensaje" describe para dicho aprovechamiento de los medios, las siguientes posibilidades: televisión, radio, revistas, catálogos-correo directo, carteles, periódicos.

El investigador Richard Buskirk⁵, por su parte establece genéricamente los siguientes medios: Contacto por medio de vendedores; Correo directo; Anuncios; Publicidad; Exposiciones; Catálogos.

El uso y manejo de estas aportaciones mercadotécnicas puede generar una lista enorme de variantes en el uso, operación y resultados, pero la base de su utilidad se estructura y sustenta, en casi todos los casos, en el conocimiento de los mediadores que intervienen en la elaboración de la comunicación institucional.

Hay algunos autores que han llevado a cabo estudios más completos y recientes, o que actualizan sus trabajos con gran celeridad, agregando las innovaciones en mercadotecnia a su práctica profesional y a su manejo de investigaciones. Tal es el caso de Carl McDaniel,⁶ quien ha ampliado y manejado las siguientes modalidades de promoción, clasificándolas de forma más completa en tres áreas: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

La primera incluye periódicos, revistas, radio, televisión, correo directo, publicidad al aire libre (carteleros), catálogos. La segunda se forma con una variedad de cupones, premios y muestras, exhibiciones en el punto de compra, juntas de negocios, convenciones y ferias comerciales, así como formas especiales (patrocinio de competencias deportivas, espectáculos y el establecimiento de una red de centros comerciales regionales) para empresas y organizaciones mayores. La tercera conlleva impresos, audiovisuales, canales verbales y uso de medios masivos de comunicación.

Todo los estudiosos de la Mercadotecnia y sus diversas disciplinas, incluyen como forma de promoción a las arriba mencionadas, pero cada uno las separa en áreas principales de acuerdo

⁵ Buskirk, Richard, *Principios y prácticas del Marketing*, Bilbao, Ed. Deusto, 1970, página 659.

⁶ Mc Daniel Jr., Carl, *Curso de Mercadotecnia*, México, 2a. Ed., Harla, 1986, páginas 614-630.

con la experiencia que les ha tocado vivir y manteniéndola dentro de los patrones de toda promoción comercial, relativa a una empresa de bienes y productos típica, incluyendo a las que se insertan en la mercadotecnia de empresas de servicios.

⇒ LOS MEDIOS A UTILIZAR

Los medios que deben utilizarse en la promoción cultural son muy parecidos a los de cualquier empresa, sea ésta de carácter plenamente comercial o de carácter no lucrativo. Por ser tan amplia la cantidad de medios que se pueden utilizar, se mencionan aquí aquellos que comúnmente satisfacen más las necesidades de las instituciones de promoción de la cultura, por tener mayor apego a sus características propias: **Artículos promocionales.-** para conciertos, obras de teatro, danza, ópera, congresos, presentaciones de libros, coloquios o simposia, etc. Ej.: Playeras del Patronato de la Danza, Agendas del Directorio Artístico de México, o libro-memoria del Gran Festival de la Ciudad de México.

Bazares artísticos, subastas.- para recabar fondos de instituciones o personas o como colecta para una práctica en particular. Ej.: Bazar Navideño del IMSS, Expo-venta del Taller Portocarrero o Subasta de arte pro Casa Hogar de las Californias.

Carteles.- uno de los recursos más utilizado en festivales, obras de teatro, cine, danza, ópera, ciclos de arte, exposiciones, cursos, etc.; casi todo.

Cartelera impresa.- generalmente sueltas, para pegarse en murales o dentro de periódicos y revistas, en ellas que se incluyen los datos de una programación de eventos correspondiente a una entidad o varias reunidas, v.g.: Cartelera INBA, UAM o Protea.

Correo directo.- usado para abrir un espacio informativo con particulares y/o envío de invita-

ciones y cartas de felicitación o reconocimiento. De uso restringido por alto costo y características de funcionamiento del correo.

Concursos, tómbolas, sorteos.- de formas múltiples para atraer público a una actividad en el lugar deseado o dirigido a la consumación de la práctica en particular a través de ellos.

Cupones de descuento.- un recurso muy utilizado en la mayoría de prácticas para hacer atractiva la participación del público, especialmente en las de precios medianamente o muy caros. Ej.: Helados Bing te invita al cine o Dos por uno en la compra de otro para ver la obra infantil "La sirenita".

Desfiles, caravanas.- realizados generalmente por grupos y gremios artístico-culturales con un fin específico, en forma de apoyo, complemento o atractivo principal; simples caminatas o alegoría de vestuarios, carrozas y artefactos mayores, v.g.: Desfile del Día Internacional del Teatro o Maratón artístico en lucha contra el SIDA.

Displays y stands.- usados más frecuentemente en presentaciones de libros y discos, festivales y ferias, o exposiciones múltiples de algún gremio en particular, v.g.: Expo Educativa 95 Elección del Futuro o Yo vendo boletos del Sorteo del Tec.

Ferias.- convocadas por instituciones distintas, generalmente con carácter de asociados a un organismo o entidades multidisciplinarias, para mostrar sus productos bienes o servicios, v.g.: Feria Internacional del Libro Infantil y Juvenil.

Invitaciones.- clásico medio utilizado por todas las instituciones de cultura, tanto para exposiciones como para estrenos de cine y teatro, o para la inauguración de congresos, cursos, seminarios, etc.

Llamadas telefónicas.- tanto para informar como para confirmar información y asistencia de

público selecto y no muy numeroso en eventos de tipo diverso.

Periódicos murales.- exhiben la información temporal en lugares estratégicos dentro de las instituciones mismas.

Publicidad en medios.- prensa, radio y televisión- en el conjunto de las instituciones culturales, el medio que más se emplea es la prensa, seguida de la radio y al final por la televisión debido a sus altos costos.

Publicidad exterior.- mantas, bardas, edificios, carteleras panorámicas- las mantas y las carteleras son muy utilizadas en el renglón cultural, muchas veces autorizadas por una institución gubernamental y otras tantas de manera clandestina, particularmente las pintas en muros de baldíos. Existen otros medios de publicidad exterior como son los anuncios en estaciones de autobuses, aeropuertos, ferrocarriles y Metro, en los medios de transporte tanto interno como externo, cuyo uso no está muy difundido, o se reserva para eventos de gran envergadura y costo.

Publicidad por correo directo.- las empresas culturales no son muy asiduas a utilizar este recurso por su alto costo por persona, en comparación con los medios electrónicos, que logran una penetración en públicos mayores, pero este recurso es muy útil si se dirige a públicos especializados.

Publicity.- Un medio usado por las instituciones culturales para allegarse publicidad en prensa, pero que no ha sido muy explotado porque requiere de profesionales para manejarlo y difundirlo.

Volanteo.- Junto con los carteles y las invitaciones, son el medio tradicional para promover eventos por su bajo costo. Se usa en todas las instituciones en todos los niveles.

Existen muchos otros medios más de promoción, pero que no son utilizados para la promoción de

la cultura, porque no corresponde a los esquemas de empresas comerciales o porque las características de dichos medios no son propios ni compatibles para promover productos culturales.

Para acercarnos a la manera de promocionar las prácticas culturales que se presentan en el Cecut, he elaborado un listado de los diferentes medios y estrategias que maneja la Gerencia de Promoción y Comercialización.

Es necesario mencionar que la promoción realizada por todas las Gerencias bajo la jurisdicción de la Subdirección de Promoción, prioritariamente, y después del cambio de administración desde 1989, se ha centrado prioritaria y casi exclusivamente en las prácticas que el Centro patrocina, es decir, que son producciones del mismo, coproducciones o asociaciones en participación.

En los demás casos, se realizan actividades de apoyo, a solicitud de la Dirección General o las Subdirecciones, pero nunca como actividades de rutina. Para obtener y rescatar información sobre las prácticas a las cuales se apoya, se lleva una estadística de asistencia e ingresos, pero estos están concentrados únicamente para uso administrativo, de planificación y control contable.

Por lo que respecta a los medios de promoción más utilizados por el Cecut, señalaremos los que presentan una frecuencia e importancia mayores:

I.- ARTESANÍAS.

Con el nacimiento del Centro, se estableció una tienda en la que se ofreció una amplia gama de artesanías de las diferentes regiones del país. El contacto con los distintos centros de culturas indígenas permitió tener una numerosa oferta de piezas y objetos variados dirigidos a estimular la

Para obtener un panorama amplio sobre todos los medios y canales promocionales, consulte el libro de Bernardo Robassa Asoyo, Promoción de ventas, cómo se prepara una campaña. 2a. Ed., Madrid, 1988.

compra de recuerdos a los visitantes tanto nacionales como extranjeros.



Tales objetos constituirían una aportación extra a los visitantes ya que poseían una identificación cultural de lo observado en el Museo

Se tuvieron artesanías selectas y originales de Oaxaca, de Guerrero, de Puebla, de Veracruz, de Michoacán, del Estado de México, entre otros estados, sobre todo aquellas pertenecientes a destacadas culturas prehispánicas.

La falta de apoyo a la tienda, así como a su proceso de abasto y renovación de mercancía, hizo que a lo largo de la administración de 1989 a 1993 este polo de atracción (y de recuperación económica del Centro) se perdiera, quedando reducido a tienditas de dulces y bebidas en el Cine Planetario, así como un mostrador provisional en el vestíbulo de la Sala de Espectáculos.

2.- ARTICULOS PROMOCIONALES.

Son diversos los artículos que se han utilizado en la promoción de eventos, y casi siempre se han enfocado a las películas del Cine Planetario. El énfasis en la utilización de dichos artículos surgió con el cambio de administración del Centro en 1989, en el cual se dio un giro importante

al aspecto de comercialización, gracias al cambio que hubo en la manera de visualizar la presencia del Centro y de modificaciones en sus políticas.

Los artículos más usuales han sido las playeras, los *botones*, las *gorras*, las *carpetas (folders)* y algunos *animales de peluche*, relativos a alguna película particular. Es el caso del filme "Antártida", en el que se manejó de manera permanente la imagen del pinguino, y "Gorilas" en donde la réplica era un animalito tierno de diversos tamaños, con el logo de la película impreso.

Los promocionales convienen mucho al Centro, pues tienen una realización de venta total, siempre y cuando su elaboración y presentación no se haga tan continua, y con un margen de tiempo muy cercano entre película y película. En caso contrario, los productos se van estancando. Siempre se han utilizado como táctica de reforzamiento y recomendación de los espectáculos, pero no han sido utilizados en ninguna campaña de preestreno o promoción anticipada.

Para el personal de la Gerencia de Promoción⁸ ha existido -y se ha reforzado con la experiencia- la convicción de que se deberían hacer artículos promocionales para prácticas de la Sala de Espectáculos, pues la gente de la ciudad y la visitante está acostumbrada a ellos, gracias a la influencia que vivir en la frontera implica y que tiene como modelo el alto grado de comercialización en las ciudades vecinas de Estados Unidos. En ellas se fabrican *gorras, posters, diversos, tarjetas, cassettes y discos* de lo que se presenta.

Se pensó por parte de la Gerencia en 1993 que era mejor tener pocos artículos que muchos para cada película o evento, para que en la tienda del Cecut hubiera de todas. Es mejor porque identifica la imagen de las películas o prácticas para

⁸ Información obtenida en entrevista -apoyada con material de investigación y reporte de encuestas- con Elizabeth Vizcaino, Gerente de Promoción y Comercialización en turno 1992.

los visitantes y coleccionistas. Un ejemplo de ello han sido las camisetas para la película Gorilas y los cilindros para la de Antártida



Lo que más se vende son las camisetas alusivas a cada película o al Centro, por ser un artículo utilitario para todos los miembros de la familia. Se venden mucho los tarros, las cachuchas y los cilindros entre el público adulto.

Dentro de las visitas del sector educativo, imperan las chacharitas, entre las que se han anexado las reglas, las plumas y las calcomanías. A decir del personal de promoción, la misma tónica que se aplica en las películas, convendría utilizar para generar avioncitos para Acrobatas Aéreos, cuadernos o libritos de iluminar para Selva Tropical, o naves espaciales en réplica para la Odisea de Volar o Hacia el Cielo.

Independientemente de las prioridades y decisiones tomadas respecto a los promocionales a utilizar, lo que siempre es considerado para venta porque tiene gran demanda por parte del público mayoritario son los botones, por ser baratos, accesibles a todos los presupuestos desde niños a adultos mayores, ya que la gente los compra mayoritariamente como souvenir.

Vistos como una forma de promocional, los catálogos de las exposiciones pueden funcionar haciéndose en cantidades pequeñas. En la primera administración se estuvieron haciendo en grandes cantidades con un formato uniforme, pero por falta de una estrategia complementaria no se vendieron lo suficiente y se quedaron almacenados por años. Esos remanentes se han regalado después. Al imprimirse pocos, el residuo no sería tan alto después del momento de la

práctica cultural, las pérdidas serían menores o nulas, pudiéndose manejar las ediciones limitadas.

Las exposiciones no generan ingresos, pero son una práctica que implica invertir en ellas. En paralelo se puede motivar la exposición con sus propios catálogos, la inversión en volumen reduce el costo y puede formar una memoria de los actores y las prácticas en el subcampo de las artes plásticas.

La librería y la tienda del Cecut han registrado un nuevo artículo promocional interesante, el cual ha tenido buena respuesta de adquisición. Son las tarjetas postales introducidas a diez años de vida de la institución, con novedosas imágenes tanto del Centro como de la ciudad de Tijuana y Baja California.

La inplantación de artículos promocionales implica en repetidas ocasiones la importación de algunas piezas, por mantener mejor calidad o precio por volumen, aunque en las actuales condiciones del mercado en el país, resulta incoercible la importación, pues los precios de venta se elevan desproporcionadamente, haciendo los artículos poco rentables e inasequibles al público consumidor de éstos.

Para subsanar la ausencia de productos promocionales de apoyo a eventos en la Sala de Espectáculos, se tienen concesiones a los empresarios que rentan el espacio para que sean ellos los que vendan dichos productos. Con ello, le dejan un porcentaje de la regalía al Centro, el cual no se involucra ni tiene que buscar quién provea, quién imprima, quién vigile los artículos o haga pago de horas extras al vendedor, etcétera.

En lo concerniente a las producciones del centro, no se ha realizado ninguna promoción con artículos de éstas. Lo que sucede es que para que el producto se venda debe ser casi prácticamente camisetas o discos compactos, que es lo que en forma definitiva siempre se agota. Pero para estos últimos, las casas disqueras traen ya dentro

de la campaña de los actores del subcampo musical una serie de preparativos instrumentales.

Se ha optado por recibir algo sin hacer esfuerzo, autorizando a los productores a comercializar sus promocionales, frente a desgastarse en un esfuerzo ya hecho.

En las presentaciones de libros, hechas regularmente dentro de las prácticas denominadas Conferencias del Mes, se ofrece la venta de los *libros* que se presentan como atractivo y opción de compra al público que presencia el acto. La librería del Centro abre o mantiene los contactos con las editoriales o con el escritor para adquirirlos y promoverlos, y obtener una participación económica propia. El autor puede traer sus propios libros, pero normalmente le deja ese trabajo a la Subdirección de Promoción y Comercialización que maneja la librería para que lo atienda, pues es un público, aunque cautivo, impredecible en número.

Si el motivo de la presentación no es la Conferencia del Mes, pero se trata de una personalidad muy importante o sui géneris, se provoca el anunciarla como del Mes, con el objeto de ampliar la posibilidad de venta mayor.

Ejemplos de las presentaciones más exitosas en venta de libros han sido las conferencias de Guadalupe Loaeza (*Las niñas bien; Compro luego existo*), Federico Campbell (*Tijuanenses*) y Martha Palau.

Cuando el libro no se tiene en la librería, se concesiona la posibilidad de ofrecerlo a las librerías locales durante las presentaciones. Ellas apoyan al Centro y éste apoya a la comunidad 'aunque no se gane'. Importa la buena atención, misma que deviene de la oportunidad de obtener el libro en el momento oportuno. Promover la cultura es primero y después tener asistencia. Al final, viene la otra ganancia, la económica por venta de libros.

De todos los artículos promocionales, no se queda nada. Algunos de ellos salen a la venta lenta o tardíamente, pero salen. Aunque eso pueda verse como un rezago, no lo es del todo, pues hay gente que gusta de coleccionarlos. Excepcionalmente, el disco referente a la película "El Pueblo del Sol" se ha quedado, pero ello se debe a que en la actualidad ya circulan los discos compactos y casi no hay acetatos de 33 RPM. La época se adelanta a los cambios.

3.- CABALLETES Y CALENDARIOS.

Armados de acuerdo a las necesidades de cada una de las películas que se estrenan en el Cine Planetario, los caballetes se reparten en restaurantes, bares, hoteles, agencias de viajes y lugares públicos de atención y reunión. Apoyan la labor de los carteles y acercan la información a los clientes potenciales que comentan la posibilidad de visita al cine a partir de lo que ven, y como motivo de plática entre ellos. La ventaja que tienen éstos es la presentación de la información además de los horarios en que se presentan la película de moda y las otras que quedan en el calendario.



Comúnmente son mirados por más de una persona al mismo tiempo, lo que da lugar a ampliar el tema entre los que ya tuvieron la experiencia de presenciar un película del sistema IMAX-OMNIMAX como las que se exhiben en el Cine Planetario y los que todavía no. Se ha comprobado en los estudios semestrales de Promoción que un solo caballete a lo largo de 15 días pre-

vios al estreno, informa a más de 3000 personas en los principales restaurantes. Su utilización no sólo es para transmitir información nueva o inicial, sino para recordar y reforzar información transmitida anteriormente.

4.- CARTELES.

Los carteles se realizan para apoyar los eventos de importancia mayor para el Centro. No todas las exposiciones, ni todas las presentaciones en la Sala de Espectáculos o eventos de Promoción Social utilizan cartel.

Se mandan a hacer por orden expresa de la Subdirección de Planeación, una vez que se ha pactado con el cliente que va a exponer su producto en alguna de las instalaciones del Cecut. Habiéndose establecido los lineamientos y necesidades del mismo, la elaboración de carteles queda casi siempre en manos del personal creativo de la Gerencia de Comunicación y Diseño. En casos especiales, el armado del cartel proviene de otras personas o agencias.



Todos los carteles para las películas del Cine Planetario se realizan en selección o separación de color, sin excepción. Los otros eventos pueden hacerse con dos o tres tintas, según el presupuesto y la propuesta de diseño solicitada por el actor cultural.

En los eventos que no produce el Centro, el cliente se encarga de mandar a elaborarlo y distribuirlo por su cuenta. Existen infinidad de casos

en los que la práctica cultural se viste con carteles, mismos que son elaborados desde el diseño hasta la campaña completa por parte del productor o institución promotora representativa del actor cultural.

Para las películas del Cine Planetario, que son los únicos eventos con mayor permanencia en periódicos y carteleras de medios, se tiene otro esquema de reparto de carteles. Este consiste en entregar una suma de aproximadamente 2000 a 3000 piezas a un repartidor especializado, acreditado en infinidad de comercios y negocios de más de 20 colonias de la ciudad. Dicho repartidor los va distribuyendo en dos etapas muy bien definidas: la primera, en un periodo informativo máximo de 15 días, previos al estreno de cada película, y en una segunda fase, cuando viene la campaña de reforzamiento de la película en cuestión.



Con este sistema de reparto, se evita desperdiciar recursos en tirajes mayores, pues la mayoría de los carteles que se pegan en aparadores o vitrinas de los establecimientos, permanecen durante todo el periodo que dura la película en exhibición. A veces, hasta años llega a durar un mismo cartel adherido a un aparador.

Todas las películas, sin excepción, utilizan como recurso promocional el cartel.

En lo referente a las prácticas que demandan la realización de un cartel, se tienen a las de música clásica, las de festivales, las de exposiciones muy importantes a nivel nacional o internacional, las de ciclos de música, danza o teatro que involucran a actores diversos, y los de eventos especiales con características muy particulares

5.- CARTELERA INSTITUCIONAL E INSERCIONES EN PREENSA.

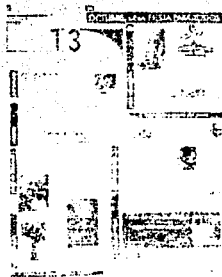
La cartelera de prensa que elabora semanalmente el Cecut, se ha exhibido en los principales diarios con cobertura estatal: El Mexicano, Diario 29 de El Nacional, Cambio y el Semanario ZETA. También se ha publicado en los periódicos El Día, El Heraldo de Tijuana y El Sol de Tijuana.

La presencia y permanencia de los medios impresos en la entidad, han hecho que en repetidas ocasiones se utilicen éstos de manera variada o alternante. Los que siempre son considerados por su alto nivel de penetración son, principalmente El Mexicano y después el ZETA⁹. Durante el tiempo de vida que tuvo el Diario 29 de El

⁹ * Los análisis del Directorio de Medios Publicitarios ha reportado varias veces la supremacía en el tiraje y el número de lectores de El Mexicano frente a todos los demás diarios. Esto es debido, en parte, a que el periódico tiene la sección de anuncios clasificados más grande y con mayor consulta de todos los que han intentado integrar una sección similar. Es el periódico más completo de circulación diaria, mantiene el suplemento cultural "Identidad" con más tiempo de todos los que han existido en su género además de la sección dominical de pasatiempos y lectura para niños.

Nacional, se convirtió en un diario muy leído y confiable, por el manejo de su espacio, por la cantidad y la calidad de la información que lo integró. Después apareció el periódico Cambio, el cual maneja un formato y una política similar, aunque no ha logrado impactar en el público lector de la misma manera.

La presentación de la cartelera institucional varía su diseño semana tras semana, debido a que las prácticas van cambiando con una alta frecuencia. Estos cambios se acentúan en periodos concretos, en los que se acumulan novedades o espectáculos extraordinarios.



El trabajo de formación de la cartelera le corresponde enteramente a la Gerencia de Comunicación y Diseño, al igual que el diseño y el formato de los Carteles. Volantes, Mantas y artículos promocionales.

El espacio que ocupa la cartelera en los periódicos ha sido usualmente el de una página entera o el de media plana. Esto ha sucedido casi tradicional e invariable con el semanario Zeta. Durante largos periodos de las administraciones 2a. y 3a., se ha utilizado plana entera en El Mexicano, aunque se ha reducido su presencia en periodos igualmente largos. Otra presentación frecuente ha sido la del roblaplana. Esta se ha mantenido para diarios como el Sol de Tijuana y El Mexica-

no. Los demás diarios han tenido espacio de media plana y un cuarto de plana. Cuando la actividad del Centro se reduce debido a periodos vacacionales como la Semana Santa y la Navidad, la cartelera se reduce en tamaño a media plana o cuartos de plana, en cualquiera de los medios citados.

La distribución del espacio dentro de la cartelera, se ha repartido casi siempre en tres grandes bloques: Espectáculos, Cine Planetario y Exposiciones. A ellos se agregaban datos relativos a la Promoción Social que van desde las Conferencias del Mes hasta los Voladores de Papantla, los Festivales del Día del Niño o las Muestras Gastronómicas de los restauranteros de la ciudad.

En el último periodo correspondiente a 1995, se ha anexado una serie de datos sobre lo que se considera Extensión Académica del Centro, en el que se insertan prácticas de distintos actores de Educación (Universidades, institutos y escuelas públicas o privadas) así como las relativas a la Orquesta de Baja California y al Centro de Artes Escénicas del Noroeste, al Taller de Artes Plásticas Alvaro Blancarte o a los distintos talleres que se organizan a lo largo del año. También se ha integrado un cuadro en el que se destacan actividades infantiles (cuando las hay), otro que corresponde exclusivamente a la Sala de Video, otra al Restaurante Jardín y otro al de la Sala de Lecturas.

Para la aplicación de la estrategia de medios, en lo que se refiere a prensa, al final de la administración del Lic. Pataky siempre se manejó el espacio en octavos y cuartos de plana, con una continuidad muy rigurosa. En las siguientes administraciones se impulsó mucho el uso de cuartos y medias planas, así como la utilización de cintillas. La inversión en prensa creció, de tal manera que muchos eventos tuvieron que ser promocionados por esta vía. Llegó a tal grado que 'se requirió' utilizar roblapanas y planas enteras para un solo evento.

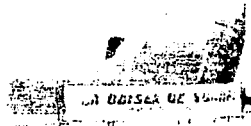
6.- CARTELERAS PANORAMICAS DEL CENTRO.

El Cecut, para difundir sus prácticas culturales con recursos de cierta permanencia visual cuenta con cinco carteleras panorámicas ubicadas en tres lugares diferentes de su área física.

Dos de ellas, situadas en la parte superior de la marquesina, están encaradas frente a la misma glorieta de circulación vehicular permanente que citamos arriba. Su repertorio se enfoca a eventos de la Sala de Espectáculos, exposiciones del Museo y eventos extraordinarios.



Otra cartelera se encuentra sobre el Paseo de los Héroes, pero en la parte frontal (poniente) del Centro. Está destinada en forma exclusiva a anunciar la película de mayor atracción temporal (moda) en el Cine Planetario.



La cuarta cartelera la encontramos en la esquina (norte) trasera del Centro, enclavada en el estacionamiento y de frente a la conocida Vía Rápida, que transita en dirección norte-sureste de la ciudad. Esta también se utiliza preferentemente para promover al Cine Planetario, pero tiene mayor movilidad. Se le da uso en películas que ya tuvieron su etapa de moda, pero que siguen en exhibición.



Por último, la quinta cartelera ubicada en la parte inferior a la cuarta, es de carácter exclusivo para anunciar los eventos, conciertos y todo tipo de prácticas de la Orquesta de Baja California, cuya sede se encuentra en el interior del Cecut.

En algunas ocasiones se ha llegado a rentar carteleras panorámicas a empresas particulares especializadas, para promocionar las películas del Cine Planetario. Se ubicaron en el cruce de la Línea Internacional y en el Aeropuerto de la ciudad de Tijuana.

7.- INVITACIONES.

Las invitaciones personales dirigidas por correo o un propio a personalidades destacadas del mundo social, político y cultural, se dirigen vía la Gerencia de Relaciones Públicas, quien las hace llegar con una antelación de entre 7 a 15 días, según el número de éstas y la disponibilidad de auto y chofer con que se cuenta en esos momentos.



Se realizan por orden de la Subdirección de Planeación, la cual aporta los datos para que la Gerencia de Comunicación realice el diseño y lo envíe a impresión con la anticipación requerida.

Las prácticas para las que siempre se realiza invitación son las muestras plásticas de las Salas de

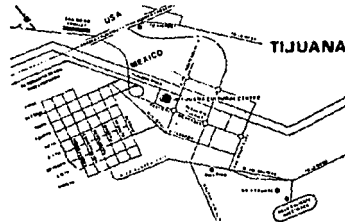
Exposiciones, los estrenos de las películas del Cine Planetario, las temporadas especiales como las que se han hecho para conciertos de música clásica o temporadas incipientes de teatro, así como para algunas de las Conferencias del Mes.

La invitación no es considerado un canal fuerte de promoción en comparación con otros, debido a su alto costo de envío y su poca respuesta de participación. Sin embargo, se realiza como una medida rutinaria de relaciones públicas, a la que no se puede renunciar.

8.- MANTAS Y RÓTULOS DIVERSOS.

El Cecut presenta espectáculos y eventos de muy diversa naturaleza. Aquéllos que requieren de una mayor difusión entre la población general de la ciudad, se apoyan en mantas y rótulos preparados para ser expuestos en puntos de fuerte tránsito vehicular y peatonal. Entre los más conocidos están la Central Camionera, el Aeropuerto Internacional, la Garita Internacional de San Ysidro, las Calles 2a. y 3a., el entronque de Bulevares 5 y 10 y las salidas de carretera a Ensenada y Tecate.

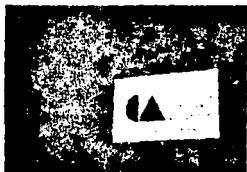
Una desventaja que representa la utilización de este recurso es que, aunque exista el permiso del ayuntamiento para su instalación en puntos de máxima atracción, la permanencia y cuidado de las mantas no está garantizada por ninguna dependencia ni ningún mecanismo oficial o privado.



FALLA DE ORIGEN

9.- MARQUESINA.

La marquesina luminosa exterior del Cecut, además de las carteleras panorámicas, es un elemento muy importante para atraer e informar al público en general, pues es la referencia para cientos de automovilistas y peatones que circulan por el Paseo de los Heroes, en el entronque con la Avenida Independencia, dos de las principales arterias de la zona centrica de la ciudad.



Hay que considerar que el lugar en el que se encuentra instalada la marquesina (ala sur del Centro), puede verse desde una distancia de hasta 300 metros, según la ubicación del que mire.

La marquesina ha sido durante los últimos tiempos, uno de los elementos de atracción de público más constantes y definitivos del Cecut. Por ello, se decidió establecer un convenio con la empresa estadounidense Signal especializada en anuncios de alta calidad, para que instalara la actual marquesina luminosa, la cual está bajo el control y la supervisión de la Gerencia de Comunicación y Diseño



Su instalación y adecuación se ha realizado en el periodo del Lic. Ochoa, formando parte de los hechos que celebraron el 10o. Aniversario del Cecut. Definitivamente, la nueva marquesina ha sido un cambio en la manera de ver lo que sucede en el Centro; ha cambiado la forma de ver al Cecut por parte del público que circula por ahí.

El tiempo de presentación de los eventos del Cecut tiene mayor cobertura que las inserciones de empresas y productos que se anuncian. Ello se debe a que el Cecut debe promover los eventos de su producción, agregando muchos otros eventos de promoción social que antes no cabían en la marquesina fija.

10.- PROGRAMAS DE MANO.

Elaborar un programa de mano de la Sala de Espectáculos a la altura de una institución como el Cecut, en el que las primeras prácticas se estimaban de primera calidad, siempre ha resultado un problema. En la administración primera se manejó, como una atracción para los productores que rentaban la Sala, la elaboración del mismo con un costo extra. En el caso de las producciones del Centro, el costo se descontaba de la recuperación obtenida. Esto no funcionó porque la mayoría solicitaba la renta sin importarles el programa.

Sufragar el costo de un programa en el que el tiraje debía ser de por lo menos 800 unidades por función (Hay que recordar que la Sala tiene 1050 butacas), representa un gasto enorme. Pero además, la ausencia de del mismo dejaba una imagen muy mala del Centro porque la gente entraba y no sabía nada sobre lo que vino a ver.

Para resolverlo, la Subdirección de Promoción y la Gerencia de Comunicación resolvieron el problema creando un programa de categoría patrocinado por instituciones selectas, en las que el rubro de actividad representara un estímulo a la cultura en congruencia con su política. Así, se pudieron anunciar bancos, librerías, impresoras,

casas de diseño y publicidad, restaurantes de calidad, teatros y recintos culturales, etcétera, todas con el corte cultural por delante.

El programa fue un éxito, porque no sólo fue autofinanciable, sino que hasta comenzó a dejar una cierta utilidad al Centro por su manufactura. Desafortunadamente, con el cambio de política, las empresas que se anunciaban retiraron su participación, argumentando que el apoyo que prestaban era motivado por dar a la cultura un aliciente para que creciera y se pudiera consolidar a través de mecanismos de promoción como éste. El programa de mano desapareció.

Se hicieron intentos por restablecerlo a través de las revistas Tercera Llamada y Momento Cultural, pero terminaron por constituirse en sendos fracasos por falta de información, de variedad y de retroalimentación del público. El problema de esos proyectos vino de origen, porque no pegaron ni como revista ni como programa de mano. Su calidad fue muy menor.

11.- RADIO.

La utilización de medios electrónicos para atraer públicos al Centro Cultural Tijuana es una práctica común, pero restringida a cierto tipo de eventos. En el caso de la radio, en la administración de 1983 a 1988 se manejó mucho este recurso, tratando de aprovechar, al igual que en la televisión, los tiempos oficiales. En las administraciones posteriores, la mayor parte de la actividad promocional de medios, se efectúa por contrato comercial.

Se tiene una relación de estaciones con las cuales se han llevado a cabo contrataciones de tiempo para spots publicitarios. El tipo de estaciones que se seleccionan depende del tipo de práctica que se quiere difundir.

Por regla general, en las campañas publicitarias de preestreno para las películas del Cine Planetario se utilizan radio y televisión. Una vez que

se ha estrenado una película, sólo se le promueve por otro período o dos más de reforzamiento.

Los sucesos más promovidos a través de este medio son las obras de teatro y danza, así como conciertos de vocalistas y orquestas famosos, aunque no en forma exclusiva. La selección del tipo de estación va de acuerdo al tipo de espectáculo que se presenta, por ejemplo, no se anunciaban en las mismas estaciones las veladas de jazz que el concurso-exposición infantil Navidad de Colores, o las conferencias magistrales de personajes famosos frente a un concierto de Aída Cuevas o de Oscar Chávez.

Las exposiciones no siempre utilizan medios electrónicos, pues su permanencia y posibilidades de ser vistas por el público son mucho mayores. Hay sus excepciones como la exposición Imágenes Taurinas, la pintura de Antoine Tzapoff y María Félix, o la Re-visión del Cine Mexicano. Lo mismo sucede con la mayoría de eventos de Promoción Social, alrededor de los cuales está involucrado un número mayor de personas:

No todas las estaciones de radio se seleccionan para difundir lo que acontece en el Cecut. Existen alrededor de 7 estaciones que contienen el rating mayor entre las más de 20 estaciones de la ciudad entre Amplitud Modulada y Frecuencia Modulada.¹⁰

De las estaciones más utilizadas podemos contar con: Radio Latina, Digital 107, Estéreo Amistad, Fiesta Mexicana, Radio Ranchito, Estéreo Frontera y Radio Tambora. En algunas ocasiones se ha contratado espacio o a formular convenios con la Clásica 94.1, o con la 91X de rock en inglés de San Diego.

La promoción también utiliza un recurso de muchísima difusión en el público general de Tijuana: las tribunas públicas, entre las que destacan Ra-

¹⁰ Para tener una visión más amplia de la situación de la radio puede consultarse el libro de Judith Moreno Berry. *La radio en Tijuana, Tijuana, ITT, 1991.*

dio Periódico de hoy en la XEBG a cargo de José Lino Ortiz, Monitor Doble Equis, en la XEXX dirigida por Jorge Rocha, la Radio Tribuna del Pueblo de XEC Radio Enciso con la conducción de Jaime Villarreal y Joaquín Díez Croce y Noti 13 de XEAZ (Zeta Trece) con Manuel Suárez Soto al frente.

"Mención especial merecen las radios culturales que en periodos relativamente recientes comenzaron a funcionar en Baja California y sobre todo en Tijuana, donde se instalaron Estéreo Frontera (XHUAN-FM) y Radio Cultural del Instituto Tecnológico de Tijuana (XHITT-FM)."¹¹

12.- TARJETA DE DESCUENTO.

Para ampliar su margen de presencia en la comunidad tijuanaense, el Cecut estableció con los grupos de empresas maquiladoras de la ciudad un convenio en el que otorga una tarjeta de descuento a los empleados. Hacia 1992 había 14 empresas conectadas al sistema de tarjeta, completándose alrededor de 5000 tarjetas.

El trámite de las mismas se hizo con los directivos de Recursos Humanos de cada compañía. En su función intermediaria, dichos directivos reciben la información de los eventos gratuitos y no gratuitos del Centro, para que ellos sean el vehículo de propagación ante los empleados de las empresas.

En el convenio establecido con las empresas se otorga el 50% de descuento fijo en el Cine Planetario para la persona poseedora de la tarjeta y un acompañante.

En la Sala de Espectáculos el porcentaje va del 10% al 30%, aplicable únicamente en las producciones realizadas enteramente por el Centro.

Hay un descuento fluctuante entre el 10% al 25% en la librería del Cecut, mismo que se otor-

ga dependiendo de la editorial o tipo de libro seleccionado por el comprador.

La tarjeta-credencial con fotografía se da sin costo y tiene vigencia por un año. Se renueva también en forma gratuita. Para obtener la tarjeta renovada, la empresa manda la fotografía del empleado, se procesa en la Gerencia de Promoción y se devuelve a la empresa.

Esta última se debe comprometer a traer un grupo mayor de cien personas una vez al año. Es lo único que se les pide a cambio. La empresa lo maneja como incentivo a sus trabajadores de acuerdo a sus propias políticas. El convenio ofrece la flexibilidad de que las cien personas puedan distribuirse a lo largo del año, no es obligatorio que se presenten el mismo día.

Actualmente se está tratando de implantar una *tarjeta para jóvenes*, que se va a distribuir en las escuelas. Se está tratando de fomentar que existan en las escuelas *promotores estudiantiles* - entre dos y tres por unidad-, que se hagan responsables de difundir los eventos que tiene el Centro.

La mecánica planteada de esta modalidad sería así: convocar a que se inscriban los muchachos interesados, seleccionar a los que cumplan con los requisitos (sentido y gusto por lo que es cultura, carisma especial para promover, facilidad de palabra y capacidad de socialización). Su beneficio sería el de obtener los descuentos que reciben los trabajadores del Cecut.

13.- TELEFONEMAS.

Las exposiciones y Conferencias del Mes se promocionan, además de con volantes y algunas inserciones en periódicos, con llamadas por teléfono. Existe una relación de personas que reportan una frecuencia relativamente alta en la compra de boletos para las funciones de teatro. A esa lista de gente se le informa y ofrece todo lo gratuito como incentivo y recordatorio del interés que el Centro tiene en la participación de ese

¹¹ Valenzuela Arce, José Manuel, *Ámbitos de interacción y consumo cultural en los jóvenes, en El consumo cultural en México*, compilado por Néstor García Canclini, México, CUNTA, 1993, página 399

extracto de público. Así se les muestra que no sólo se les llama para que compren. En dicha lista hay 60 doctores y 100 personas (la mayoría profesionistas) que gustan de recibir la información, manifestándolo como una forma de distinción.

En la actual y última administración se ha puesto a la disposición del público una nueva línea de información con el número 84-27-42. Está conectada directamente con la Gerencia de Promoción y en ella se dan o se extienden los datos acerca de los eventos anunciados en la cartelera institucional o sobre los que la gente pregunta. A través de ese número se va recopilando información sobre el lugar de origen de las llamadas. De igual manera, se va incrementando la lista de personas que desean se les envíe por fax el calendario mensual de eventos del Cecut.

14.- TELEVISION.

La utilización de spots publicitarios transmitidos por televisión para los eventos del Cecut, se restringe definitivamente, y se aplica según la importancia y el tiempo de permanencia que éstos tengan. Esto se debe al alto costo del recurso, el cual en muchas ocasiones puede ser suplido por otros de menor precio.

La televisión en Tijuana se reduce a sólo tres canales locales, además de un alto número de señales estadounidenses con origen en San Diego, que pueden ser sintonizadas por los receptores locales. Uno de esos tres canales es el 12 (XEWT, 1960) de la cadena Televisa. Otro es el canal 33 (XHAS, 1985), conectado con la Cadena Telemundo. Estas dos estaciones contienen programación total en español. La tercera estación se denomina Canal 6 (XETV, 1953). Está instalada en Tijuana, pero produce y repite programas en el idioma inglés.

A partir de este año, Televisión Azteca ha hecho su presentación en Tijuana, con el fin de entrar en las ciudades de la costa, pues años atrás no se

recibía la señal de Canal 13, únicamente en Mexicali, la capital del Estado.

También se capta la imagen de la Cadena Univisión (canal 57) en español, desde Los Ángeles y Miami, así como las principales cadenas televisoras de Estados Unidos: ABC, CBS, CNN y PBS (canal 15). Entre los canales más comunes se citan el 8, 10, 39, 51 y 69.

Priorizar el empleo de la televisión le corresponde en la mayoría de las veces a la Dirección General del Centro, pero basándose en el estudio y la estrategia que elabora la Gerencia de Comunicación y Diseño (pauta publicitaria) para tal efecto. En ocasiones diversas, aunque no de manera generalizada, se ha discutido la estrategia conjuntamente entre los subdirectores de Planeación, Administrativo, de Promoción y Comercialización y el Director General.

Prácticas culturales que han recibido el apoyo de la televisión han sido los conciertos de Fernando de la Mora y Eugenia León con la Orquesta de Baja California, Los Ballets Africanos, el grupo de la Marina Rusa con sus coros, bailarines y orquesta, el Festival de la Raza, los eventos del Festival Internacional Cervantino y algunos más.

Como nota especial, todas las películas del Cine Planetario se promocionan a través de sus mejores imágenes en el Canal 12 de Televisa durante tres semanas o un mes previos a su estreno.

15.- VISITANTES GRUPALES.

Al Cine Planetario se le traen constantemente grupos organizados y pactados con anticipación con dos mayoristas turísticos de Tijuana y San Diego. A quienes traen grupos con mayor frecuencia se les mantiene bien informados con los nuevos horarios. Hay algunos otros contactos que, aunque son más esporádicos, resultan seguros.

En los mejores tiempos del Cecut (los primeros años), se recibían hasta 200 estadounidenses en un solo sábado, a los que se les entregaba folletera en inglés.

Ahora se ha buscado establecer contacto de las compañías de transporte Mexico Coach y Grey Line Tours, las cuales vienen y dejan a los turistas en la Avenida Revolución, siendo de gran dificultad "jalarlos" hasta el Cecut.

Hay otras compañías mayoristas en San Diego, a las que se les dejan folletos, volantes y carteles, pero no traen mucha gente. Manejan el paquete de venir a dejar a la gente, cobrándoles sólo el transporte. Si le suben al precio por traerlos hasta aquí ya les sería más difícil vender su servicio. Por eso, ya estando aquí, se trata de convencerlos de que vengan al Centro en visita personal. La efectividad de las operadoras de grupos no ha superado los contactos que se tuvieron establecidos con instituciones culturales y museos (Parque Balboa) de San Diego.

16.- VOLANTES.

Para casi todos los eventos, se realizan volantes que son distribuidos en diferentes zonas de la ciudad o lugares estratégicos, localizados de acuerdo al asunto a tratar en el evento en cuestión. Se imprimen generalmente en tamaño media carta, a una sola tinta, utilizando papel de color pastel o neón. En pocos casos se imprimen en dos colores.

El reparto externo de los volantes lo realizan las promotoras del Centro, además de contratarse una cuadrilla de muchachos que hacen la distribución masiva en periodos cortos de tiempo, o en casos de cobertura mayor o periodo extraordinario de premura. Esta inedita se utiliza también para reforzar algún evento que se va a presentar en varias ocasiones o ha tenido muy pobre respuesta de preventiva.



No hay un reparto interno de los volantes; se depositan en el kiosco de información que está a la entrada al Centro, sobre los estantes de la Librería y la Tienda, en ocasiones en el mostrador de la tienda del Cine Planetario y al frente de las taquillas, ahora convertida en taquilla única.

Es casi regla general que el actor cultural involucrado en cierta práctica, se encargue de repartir por su propia cuenta un número proporcional de volantes y carteles en áreas del ámbito propio de desarrollo, aunque ello no constituye una obligación, no todos los actores lo proponen o aceptan.

Los lugares de mayor impacto preestablecidos por el Cecut para la distribución de volantes y folletos varios, son las cafeterías en donde se reúnen intelectuales como Gaudi (desaparecido) y Villa Olivieri, galerías, universidades y centros de educación profesional. También se distribuyen en lugares comerciales donde hay un aforo de gente continua por cuestiones de satisfacer sus necesidades domésticas. Si el evento es muy comercial, se recurre más a los grandes establecimientos.

Lo que más impacto tiene como medio promocional inicial en el Cecut, en términos generales, por su capacidad informativa y por su potencial para generar la demanda primaria de productos culturales, es la televisión; después están la marquesina y las carteleras, y en seguida las mantas. Después de la televisión, la cual no se utiliza en muchas prácticas por su alto costo, la marquesina es lo que más informado mantiene al grueso de la población.

Por otra parte, hay otros medios a los que se recurre con más frecuencia por su gran impacto en auditorios grandes a precio más moderado: la radio, o con impacto menor pero con una fuerza de arrastre a públicos específicos y cautivos a través de ellos mismos: los medios impresos.

Medios con mayor impacto informativo (demanda primaria) sobre públicos del Cecut
TELEVISIÓN, MARQUESINA, CARTELERAS, MANTAS

Medios con mayor fuerza para estimular la respuesta y la actitud de consumo cultural
RADIO, CARTELERA INSTITUCIONAL E INSERCIÓN EN PRENSA, CARTELES Y CABALLETES

Fuente: Estudio sobre medios de la Subdirección de Promoción, 1994

Como puede notarse en la gráfica siguiente, la mayoría de los actores están involucrados con algún medio de promoción, por pequeño que éste sea. Mientras más compleja es la práctica cultural, más acciones promocionales necesita y utiliza.

⇒ LAS ESTRATEGIAS

La elaboración de estrategias de promoción implica una serie de pasos cuya secuencia por lo regular es similar en la mayoría de los casos. Aun cuando ya se han esbozado ciertos principios en la descripción y utilización de los distintos medios, se puede observar una secuencia de orden general.

En la Subdirección de Promoción y Comercialización, lo primero que se hace es la definición de hacia quién están dirigidas las prácticas culturales, es decir, a qué sectores de la población se dirige el programa que se promociona. Dicho sector constituye el público o públicos específicos, su rango de edad, el género de preferencia (masculino o femenino), la separación del evento por su carácter comercial o estrictamente cultural, y la separación por nivel académico o de

instrucción (para público infantil, universitario, intelectual, etc.). Esta parte de la estrategia la enfrenta y designa casi invariablemente la Dirección y la Subdirección de Planeación -con la asistencia auxiliar de la Subdirecciones de Administración y de Promoción.

Una vez que se tiene ubicado el público destinatario, viene la formulación del presupuesto con el que se cuenta para llevar a cabo la promoción. Esta labor la coordinan entre la Subdirección de Planeación y la Subdirección de Administración. Usualmente se la designa con criterios que buscan -según políticas de ésta última y de la Dirección General- lograr un punto de equilibrio entre inversión y recuperación.

Si el evento es comercial del tipo de los de Televisa, el presupuesto que se asigna para la promoción es muy alto. Por el lado contrario, si el evento es mucho más de corte cultural y poco comercial, el presupuesto para promoverlo es menor. Como dicho punto de equilibrio es muy alto, se deja muy poco dinero para los eventos del segundo tipo. Se determina así, porque según la Subdirección de Administración, desde siempre se argumenta que invertir más presupuesto en prácticas poco conocidas representaría pérdidas muy altas.

La promoción durante la administración de Lic. Pataky, no invertía tanto dinero en prácticas comerciales, y si había éstas, tendrían que ser de alta calidad y con un estricto valor cultural. Aún así, se invertía en la promoción lo suficiente para que siempre hubiera recuperación, sin pérdidas. No obstante, nunca se destinó presupuesto para pagar televisión, sino para emplear otros medios más baratos, obteniendo tan buenos resultados o mejores, de todos modos.

Tal esquema implicaba el cumplimiento de la política con el máximo rigor. Por ejemplo, si la política decía: de este concierto o espectáculo importante (como la Filarmónica de la Ciudad de México) no se acepta menos de 600 personas, todo mundo se movía como loco para conseguir

el lleno del teatro. No se descansaba hasta no tener una taquilla digna desde el día en que se programaba en el calendario hasta el día de la función. Si había 300 o 400 se consideraba un rotundo fracaso, y el personal ya sabía que el lunes siguiente les esperaba una llamada de atención total. Se tenía entonces que analizar a fondo la causa y tener una amplia retroalimentación con todas las gerencias para delinear las causas del problema. Dicha manera de trabajar se perdió -o por lo menos su uso constante y depurado- pero se lo volvió a recuperar con la actual administración.

Pasos básicos que se siguen en la definición de estrategias de promoción en el Cecut

DEFINIR ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?
FORMULAR EL PRESUPUESTO
ELABORAR PLAN DE MEDIOS
ELABORAR PAUTA PUBLICITARIA
DESARROLLAR LA PROMOCIÓN
EVALUAR LOS RESULTADOS

Cuando ya se tiene fijado el presupuesto, viene la elaboración del plan de medios, que consiste en la distribución equitativa de los medios que se van a utilizar para promocionar, de acuerdo a las necesidades del servicio. Dicho plan tiene una perspectiva genérica común a la mayoría de las agencias y departamentos de publicidad y mercadotecnia de las empresas. "El programa de medios enlista los nombres de los periódicos, revistas, estaciones de difusión y programas, y otros medios; también especifica datos acerca de las fechas y las veces en que una publicidad o comercial van a aparecer, tamaño del anuncio o duración del comercial, audiencia alcanzada, costo total del medio o costo por lector o espectador"¹²

Esto lleva a la elaboración de la pauta publicitaria, que implica cuánto le vas a asignar a cada

¹² Lerhinger, Otto. *Discos para una comunicación persuasiva*. México, El manual Moderno, 1975, página 223.

medio, el calendario, la programación y orden de trabajo por estación, con todas las referencias del anuncio publicitario, según el medio masivo o promocional por el que será transmitido.

En la selección de los medios de promoción es muy importante la televisión, por no decir definitiva. En opinión de la actual subdirectora de Promoción, los rangos de mayor importancia van de la televisión, luego la radio, en tercero los carteles y después la prensa. Este último se debe a que en la localidad la gente no lee mucho. Sucede que la gente luego no se entera de un evento que ha salido publicado todos los días.

Las estrategias implican desde los pasos anteriores hasta la conjunción y ejecución de los medios elegidos. Entre ellos están la distribución de folletería en los lugares de mayor concurrencia; la elaboración, grabación y reparto de spots para radio y televisión; elaboración y distribución de boletines y fotografías en carpetas a la prensa; diseño, elaboración y colgado de mantas; diseño, elaboración, distribución y pegado de carteles; diseño, elaboración y entrega directa de invitaciones y volantes, mas las modalidades que las características del evento van provocando y hacer surgir. Por ejemplo: Invitación personal para grupos establecidos via correo o telefonema. Invitación a grupos escolares para eventos infantiles. Información periodística para eventos de corte general, etcétera.

Las acciones que se ejecutan para llevar la promoción a sus distintos públicos son diversas y requieren una gran coordinación entre las gerencias de la Subdirección, tanto para el análisis de presupuesto, la selección de medios, la calendarización de las actividades, la búsqueda de pautas creativas y el acercamiento en sus diversas formas a dichos públicos.

Cuando el evento pertenece a los espectáculos vespertino-nocturnos fuera del esquema de promoción escolar, la Gerencia de Servicios Educativos se encarga de promocionar entre uno de sus principales públicos: los maestros. A ellos se

les dio durante mucho tiempo descuentos del 50% de descuento. Hoy día es un mecanismo que casi está a punto de desaparecer, debido a que cada día hay menos producciones del Centro que lo permitan.

Para saber si un evento se llena -aunque no sea muy bueno- por efecto de las acciones de promoción, se revisa el plan contra las acciones, para analizar los pros y contras que el proceso ha implicado. Se reúnen las gerencias y plantean los pasos que cada uno siguió, se discuten la oportunidad de cada acción, el trato dado a los públicos, la retroalimentación en el ejercicio de la promoción personal, la cantidad de información que manejan y dominan cada promotor, empleado o edecán, el flujo de información y actividades enlazadas para lograr la satisfacción de todos los requisitos para que la práctica resultara, etc. Promoción también revisa diariamente la respuesta del público en taquilla, confirma telefónicamente la asistencia con sus invitados y les pregunta sobre el evento al que asistieron en encuestas someras. A este proceso operatorio-evaluativo de la promoción se hace frecuentemente en el momento mismo en que el proceso se está ejecutando.

Un ejemplo de lo anterior se tiene con el espectáculo "Sueño del Sueño", en torno a poemas de Sor Juana Inés de la Cruz. Estaba en ceros de taquilla un día antes de la función. El director general marcó estrategias, promoción marcó otras, y se llenó. Se decidió dar descuento del 50% al 75%, considerando el precio accesible al sector estudiantil. Se regalaron boletos entre los profesores, quienes motivaron a sus alumnos, evaluándolos o regalándoles puntos si comprobaban su presencia en el evento. Tocó ver cómo los alumnos, entre ellos, se prestaban el dinero para comprar el boleto. Hubo gente que se quedó haciendo cola para entrar, porque llegaron a última hora y se bloqueó la impresora de boletas de la taquilla única, Muchos entraron tarde, aunque la obra duraba una hora.

Otro ejemplo es el de la obra teatral Oferta Inmoral. Los anuncios sobre la obra ya comenzaban a circular en la cartetera institucional. Dos días antes de iniciar la campaña promocional con medios electrónicos, la compra de boletos estaba bajísima. Al día siguiente se repartieron volantes y se registraron como 30 adquisiciones en taquilla. Al día siguiente inició la campaña fuerte, y el número de boletos comprados se quintuplicó. Las funciones de Oferta Inmoral tuvieron buena cobertura de público.

El efecto de la promoción se nota porque día con día se marcan cifras. La gerencia lanza una promoción y a los dos días se sabe si se tuvo o no respuesta, por el número de boletos que se compran en taquilla. Se va uno dando cuenta conforme se cubren distintas etapas de la promoción, cómo va subiendo o se va estancando, y si está fallando, hay que cambiar por otra. En la mayoría de los casos es medible.

En las prácticas culturales que provienen del Distrito Federal con cobertura de publicidad pagada a nivel nacional, de todas maneras se establece una pauta publicitaria a nivel local. Aunque sea mínima. La promoción nacional ayuda, pero no es ni suficiente ni mucho menos definitiva.

Un caso más que demuestra cómo la promoción puede lograr sus objetivos, está con el espectáculo de danza Les Ballets Africaines. Durante los días de la preventa estaban en ceros. Llegaron a Tijuana dos días antes y seguían en ceros. Se les consiguió una entrevista en los departamentos de redacción de los periódicos. Ahí, los propios bailarines alborotaron a los empleados de los medios, empezaron a bailar, y las secciones culturales de cada periódico ayudaron publicando y promoviendo el evento. Al día siguiente se empezó a reportar compra de algunos boletos. Para aumentar la venta de taquilla, el Ballet se fue a los principales centros comerciales conocidos como Plaza Carusel y Plaza Río, alborotando a todo el público visitante y consumidor. La gente de la Zona Río fue siguiendo al Ballet hasta el Centro, decidido a comprar sus boletos. Final-

mente, el evento estuvo lleno, después de tener ceros dos días antes.

Este es un ejemplo de cómo los actores culturales que son asiduos a participar en su propia promoción, que son cooperadores, pueden obtener mejores resultados. Muchos de ellos sólo se conforman con pararse en el foro, aunque al momento se les complique la existencia y después culpen, por ello, de la mala promoción a las gerencias responsables.

No obstante lo anterior, debe considerarse el hecho de que, en múltiples ocasiones, la Gerencia de Promoción se ha acercado a regalar boletos a distintos públicos, sin recibir buena respuesta. Se encuentra en la dialéctica de dar oferta y no recibir demanda. Se ha dialogado en distintas ocasiones con la gerencias y sus promotores, y en ellas se ha cuestionado si se trata de una deformación cultural, o quizá más bien de una mala o deficiente formación cultural. Esta es una variable que se tiene que considerar de modo permanente en la segmentación de los públicos y la manera de formular estrategias creativas que los seduzcan y convengan del beneficio de acceder a equis práctica cultural.

La responsabilidad principal para todos los mediadores en el proceso de promoción, puede resumirse en una de las políticas comentadas incansablemente durante la administración que le dio vida al Centro: "No vale traer al mejor cantante del mundo, si la gente no lo va a ver".

3.- LA PROMOCION ESCOLAR

Reglón aparte merece el concepto de promoción escolar dentro del Centro Cultural Tijuana. Se trata de un programa prioritario que maneja la Gerencia de Servicios Educativos, dependiente de la Subdirección General de Promoción y Comercialización, en conjunción con la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (USED)

de la Secretaría de Educación del Estado (SEBS-ISEP).

El Programa de Promoción Escolar (PPE) constituye una especie sumaria de las actividades que se tienen marcadas para la Gerencia en el organigrama. Resalta su importancia dado que está orientado a vincular las diversas disciplinas artísticas con el conocimiento de divulgación y científico, a través de la oferta de productos y propuestas interesantes dirigidas a la comunidad estudiantil de Baja California.

El PPE surge con el mismo Centro. Fue de los primeros programas que se aplicaron. Se inició en octubre de 1983 cuando la Gerencia era sólo una jefatura menor y no alcanzaba el nivel que ahora tiene.

Al principio el programa se integró con el paquete de visitas al museo, la película "El pueblo del sol" en el Cine Planetario y el audiovisual "La luna y sus amigos los planetas". A partir de 1986, la Gerencia se constituyó como tal y el programa se amplió, estructurando la oferta con prácticas culturales de las artes escénicas como la danza, la música y el teatro. Esto se debió a que con la inauguración de la Sala de Espectáculos, se agregó un arcón de opciones que volvieron mucho más atractivo el programa de lo que fue en su inicio, haciéndolo crecer de una manera notable.

Dentro de las ofertas que se dan en el PPE, se tienen los más de 700 videos de entre los que están la colección sobre Historia de México y su cultura junto con películas de Geografía e Historia Universal; la guía didáctica del Museo Identidades Mexicanas (ahora desaparecido); el Proyector de Estrellas y las películas especializadas del Cine Planetario; y las presentaciones de danza, teatro y música de los grupos artísticos locales. Más recientemente se agregó a los atractivos del programa la visita a la Sala de Astronomía.

De todas estas posibilidades de oferta, se establece la conjunción de dos a tres prácticas por

visita, para que los alumnos que van de la edad preescolar hasta nivel universitario tengan oportunidad de apreciar los usos, formas y modalidades de cada una de ellas. Así se asegura la variedad y se excluye la repetición que a lo largo de los distintos acercamientos de los públicos escolares pudiera presentarse



Todo el programa se establece con casi un año de anterioridad, basándose en la selección que de las prácticas hace un Comité formado por el Subdirector de Planeación, el Subdirector de Promoción, los representantes de los sectores educativos de Tijuana, y el personal de la Gerencia de Servicios Educativos.

Dicho comité convoca a la comunidad del magisterio para que presente los productos que se piensan ofrecer a los estudiantes, para que lleven a cabo la tarea de evaluación de los contenidos y el perfil artístico-educativo de éstos. Después de estar presente en todos los eventos, el comité decide qué conviene incluir, y es la Subdirección de Planeación la que lleva a cabo la selección definitiva.

Cuando la selección se ha hecho, se registran las órdenes de trabajo que se envían a todas las gerencias del Cecut, y entonces se prepara el material de apoyo por parte de la Gerencia de Comunicación.

La promoción escolar lleva un procedimiento diferente al de la promoción en general, ya que no utiliza (aunque sí requiere) de tanta diversidad

de medios promocionales para informar y persuadir a los públicos que asistirán al Centro.

La forma en que se maneja la promoción es eminentemente por la vía de demostración. Como los representantes del magisterio han visto y comprobado los productos a ofrecer, ya tienen un antecedente, el cual comunican al gremio de los maestros, para que sean ellos los que, coordinados con su director, subdirector o un coordinador por escuela, hagan la labor mediadora para lograr la visita al Cecut de su(s) grupo(s) de alumnos en el esquema de Promoción Escolar.

Los medios más usados han sido el folleto-calendario ilustrativo, las visitas personales a las escuelas para labor de venta y los telefonemas.

El folleto-calendario contiene todas las prácticas culturales ofrecidas, relacionadas usualmente entre el martes y el viernes de cada semana y separadas en dos grandes temporadas: la de verano-otoño y la de invierno-primavera. Siguiendo el esquema del calendario escolar, en el folleto se incluyen actividades aproximadamente entre febrero y mayo y entre septiembre y diciembre, y se describen con una figurita identificatoria que representa el tipo de acto al que se refiere



Las prácticas se acomodan para ser repetidas a lo largo de una semana cada una, y las funciones se van conectando y vendiendo en ese orden. Se ha ensayado intercalar una actividad variada cada día de la semana, lo que altera el trabajo y el tiempo de organización del teatro y su personal.

También se ha estilado en algunos periodos, dejar un día para danza, otro para música, etc., cosa que funcionó en su momento, pero que no siempre resulta por no ser funcional para acomodar a las distintas escuelas, por existir en ellas ciertas actividades predeterminadas en dichos días.

Las visitas a las escuelas se efectúan como una forma de manejar una imagen de relaciones públicas y al mismo tiempo efectuar la venta personal. Se hizo al principio con muchas de las escuelas que iniciaron dentro del programa, y se ha continuado con aquellas que han dejado de asistir periodos distintos o no han tenido una afluencia importante. La labor de promoción personal mueve tanto el aspecto informativo para con los alumnos, como el recordatorio con los maestros y autoridades, además de lograr el convencimiento y, repetidamente, la acción.

La sensibilización que se ha logrado forjar en grandes grupos de la población magisterial y estudiantil ha permitido que se salven en muchos casos las visitas personales, y sean sustituidas por telefonemas, las cuales se hacen sobre un guión en el que se explica las prácticas incluidas en la oferta, un breve resumen de su contenido, las fechas y horas de función o representación y las virtudes que muestran a qué público especializado se dirigen.

La labor de información, persuasión y venta de boletos y funciones la realiza el personal de la Gerencia de Servicios Educativos, con el apoyo de tres maestras del Magisterio, quienes laboran en el Cecut pero cuyas plazas pertenecen al gremio Educativo.

Dicho personal sirve de orientador y coordinador de las visitas día con día, apoyándose de algunas de las edecanes de la Gerencia de Relaciones Públicas.

Como se cuenta con un calendario abierto desde la planeación hasta el cierre de las fechas y del calendario, el Programa de Promoción Escolar se

reserva las mejores opciones de espacio, ya que sus actividades se programan por la mañana, en funciones de las 9 a.m., 10 a.m., 12 y 14 p.m. Esto representa una ventaja para todos, pues las directivas de las escuelas facilitan el movimiento de los maestros y sus alumnos dentro del concepto de visitas culturales, considerándolas materia para sensibilizar hacia el conocimiento y la apreciación artística, así como de reforzamiento de los conocimientos obtenidos en la sede escolar. La imagen que el Cecut tiene ya creada entre la comunidad magisterial es importante, porque garantiza lo que se presenta de manera institucional.

Los principales actores que han participado en este programa han sido el Ballet Folklórico Xochiquetzalli, la Camerata de la UABC, el Ballet de Cámara de la Frontera, Actores Unidos de Tijuana, los talleres de Teatro Clásico y Teatro Universitario de la UABC, el Instituto Andrés Soler de la ANDA, el grupo Titeretes, la Orquesta de Baja California y el grupo Circus, Mimus Tarugus. Dentro de las prácticas del cine planetario, prácticamente todas las películas estrenadas han pasado a formar parte del paquete de ofertas del programa.

El PPE es bien aceptado tanto por la mayoría de los actores como por los distintos públicos. A pesar de ello, han existido casos en los que la exigencia de calidad en los contenidos por parte del comité o la falta de solvencia artística o moral alguno de los actores ha superado a la oferta que se presenta, quedando en ciertos periodos algún nivel o algún sector de públicos poco atendido o definitivamente sin participación.

No obstante la tradición que ha forjado en el público tijuaneño, el programa ha tenido mayor peso en los subcampos de medios audiovisuales como el Cine Planetario y la Sala de Espectáculos, especialmente teatro. Esto fue por lo menos hasta 1990. Después se incorporó a la música y a la danza. La primera de éstas, salió del programa por no existir suficientes grupos constantes y solventes (sea porque no se les busque suficiente

o porque no se acercan al Centro) que atendieran ese renglón; especialmente por el tipo de públicos que incluye.

Se ha manejado tanto en la Gerencia de Servicios Educativos como en la Subdirección, que deberían de existir cursos de literatura, de exploración psicomotriz, de artes plásticas para los niños que visitan el Centro. Dichas instancias mediadoras manifiestan que éso constituye una ausencia, una falla que se tiene y que requiere ser atendida. Se menciona que hay en otros museos y salas de exposición plástica cursillos que son muy motivantes para que los niños hagan esculturas en plastilina, colores de agua o cera para pintar en cartulina, como ejemplo de lo que se puede hacer.

Ha surgido asimismo la idea de que en la Gerencia de Servicios Educativos debería haber algo así como dos subgerencias: una dirigida a la promoción para traer aforo de niños y la otra dirigida al aspecto académico, al didáctico. Con ésto, se estaría en posibilidades de elaborar información gráfica para los niños como puntos de atracción y complemento a la información. Se pone como ejemplo la existencia de un libro de pintar sobre una de las películas del Cine Planetario como el del la experiencia en el espacio, en el que vengan astronautas. Eso lo atrae y se fija mucho en el niño, le refuerza la información el contar con sesiones de preguntas y respuestas.

También se menciona la necesidad de que en las salas de exposición las visitas guiadas deberían llevaran hacia una participación motora-lúdica al niño, en vez de una participación típicamente pasiva, de espectador. Como ejemplo a ésto último, se plantea que junto a la exposición de Los alevijes, se juegue ¿a ver quién encuentra primero al gallo? y darle como premio un artículo promocional del Centro, un objeto o boleto para un evento en particular. Esta idea está basada en el concepto de museo interactivo que se desarrolla en otros países y que ya tiene ejemplos en México como el Museo del Papalote.

La separación de estas dos áreas en la Gerencia, parece estar implícita en la distribución de actividades que el organigrama describe, sin embargo la realidad de la conformación y la operación de la gerencia, dista mucho de las posibilidades que ésta tiene para ampliar sus actividades sin descuidar algunas de ellas.

Es necesario que la planeación interna y la proposición de material educativo sea formulado por pedagogos o educadores, cuya investigación esté relacionada directamente con las propuestas hechas y futuras de prácticas culturales que se presenten en el Cecut.

Dentro de lo que está estipulado en la estructura del Centro, dicha labor de diseño corresponde a la Gerencia de Comunicación, sin embargo su aplicación está muy lejos de ser una acción coordinada e ideada por la unión de las Gerencias. Más bien, resulta un pacto obligado que se queda muchas de las veces en la parafernalia burocrática por falta de gente o de tiempo para darle un seguimiento.

Esto tiene una explicación: las maestras que colaboran con el Centro son una especie de milusos. No pueden ser pedagogas, promotoras y planificadoras todo el tiempo. Es muy importante que el material ratifique el conocimiento que el niño obtiene a través de la revisión en sus escuelas por parte del maestro con materiales dispuestos y preparados por el Centro.

Se han visitado otros museos y centro de promoción similares, para tomar nota de lo que funciona y de lo que no funciona. Con independencia de ésto, se ha pensado en acrecentar los canales para contribuir a la educación de los muchachos, haciendo de la visita algo no sólo recreativo sino formativo, como apoyo curricular a los planes y programas de estudio.

Los actores que han participado en el Programa de Promoción Escolar, han ayudado a fomentar entre los niños y jóvenes el conocimiento y el gusto por el teatro, la música, la danza, el cine y

el mundo audiovisual, además de las artes plásticas reunidas en las salas colindantes al Museo.

Actualmente se está trabajando un programa de atención con calidad, que es algo de lo que le estaba faltando al Centro. Se ha resuelto en aproximadamente un 90% el problema de la promoción -en lo que se refiere a otorgar la información, lograr los contactos y obtener la respuesta del magisterio y los escolares- pues las escuelas ya visitan el Centro más o menos sin demasiado ruido, sin embargo se tiene que trabajar mucho al interior. Así se podrá saber que si vienen 200 000 niños al año, se pueda conocer cómo y a qué vienen, porque se ha trabajado en ello.

El PPE, a pesar de sus altibajos, ha tenido una continuidad bastante grande. Esto se debe a que -aunque han pasado por ahí muchos gerentes que lo consideran fácil, y a la hora de la hora resulta más difícil de lo esperado- las bases sólidas para su operación han quedado trazadas, pues es el programa que le da sentido real a la institución. Esto queda manifiesto en las palabras de la gerente que lo iniciara y lo ha continuado en diferentes periodos, "si en el Cecut no hubiera niños, éste sería una verdadera tumba".

A trece años de inauguración del Centro (20 de octubre), más de un millón de escolares de todos los niveles y de todos los municipios de Baja California han visitado sus instalaciones, en el Cine Planetario, en la Sala de Astronomía, en las Salas de Espectáculos. El Centro ya está en la memoria de esos niños.

Ante el panorama presente que enfrenta el PPE, en el que los avances del mismo son palpables, la actual gerente, con su gran capacidad analítica y autocrítica, afirma enfática: "Yo creo que el proceso continúa. Si hay ya mucho camino andado es más el que falta por andar. Si bien recibimos miles de escolares al año escolar hay otros miles que no hemos logrado acercar. Entonces es un trabajo de todos los días, de una gran intensidad y responsabilidad de parte de las promotoras que

ahí trabajamos, porque desafortunadamente nuestro trabajo se mide con asistencia y si el teatro no está lleno o el cine planetario no está lleno, no están funcionando las cosas, aunque hay 50 mil factores que pueden afectar que los niños no vayan. Pero en realidad éso, con el tiempo, no se ve. El proceso empezó hace 13 años, yo creo que sigue, es un proceso en constante crecimiento".¹³

Con este panorama particular de promoción escolar, y global de la promoción en general, pasamos a analizar la forma en que se vinculan éstas con la planeación del Centro, en la que aparecerán aspectos críticos sobre la concepción y las formas de operar la mediación ejercida por los responsables de las distintas subdirecciones y la dirección de la institución misma.

4.- LA VINCULACION DE LA PROMOCION CON LA PLANEACION

A partir de la exposición de los medios promocionales y las estrategias seguidas por el Cecut, se vuelve necesaria una disertación crítica sobre los procesos de planeación y de promoción propiamente dicha y su manera de relacionarse en todo el proceso conjunto. Ello nos llevará a comprender el sentido integral de la profesión del promotor cultural y la importancia que día con día va cobrando en el campo de la cultura.

En toda organización, sea de corte productivo, educativo, comercial, social o cultural, siempre se presentan diversas necesidades de exposición de sus productos, sean éstos bienes o servicios (logros o resultados), según el campo al que nos estemos refiriendo. La promoción de tales bienes o servicios se realiza siguiendo diversos métodos y técnicas, probados en la experiencia tanto de

¹³ Entrevista con la Lic. Pilar de Pinta, Gerente de Servicios Educativos, septiembre 1995.

las grandes compañías comerciales, como de las corporaciones de publicidad y propaganda que recaban datos de campañas e investigaciones al respecto.

Desde las organizaciones más grandes hasta las más pequeñas, existen maneras diversas de ver, conocer y aplicar la promoción. En las instituciones culturales, en las que los bienes o servicios que se ofrecen impera un criterio poco comercial o, para decirlo mejor, sin fines de lucro (en sentido estricto), la promoción reviste similitudes muy marcadas.

Ya sea que hablemos de empresa pública o de empresa privada, con fines de lucro o sin ellos, para llevar a cabo la promoción de sus prácticas se requiere un conocimiento amplio de ellas como de sus actores, de tal manera que con estos elementos se pueda elaborar la integración de ofertas, con sus formas características, períodos de tiempo y calendarización, temática y disciplinas específicas, incluyendo en ellas las particularidades propias de dichos actores

La labor de integración de esta oferta, en el sentido más ortodoxo, corresponde siempre (o casi siempre) al área de planeación de las organizaciones. En el Cecut, esta condición se cumple cabalmente. Sin embargo, una razón muy importante por la cual la ortodoxia en instituciones del tipo de la nuestra no puede ser aplicada al igual que en otro tipo de empresa, es justamente porque su labor -la de la institución- global, es la de promover la cultura en la diversidad de sus manifestaciones.

Lo anterior significa que los medios y estrategias, así como todas las acciones de promoción deben estar pensadas en virtud, si no de un mismo punto de vista, sí de una visión aglutinadora: la promoción no es una esferita del universo total, la promoción es la labor central de la institución misma.

Al considerar al Cecut una institución dedicada a la promoción de la cultura, nos enfrentamos con

distintos niveles de entender la promoción. Esta distinción tiene correspondencia con las diferentes lógicas que aparecen en los objetivos y misiones de los mediadores comentadas en el capítulo anterior. Mientras unos consideran únicamente como promoción al acto de difundir las actividades entre los distintos públicos con volantes y carteles o reparto de boletos, otros asumen que la promoción está en todas y cada una de las actividades de los mediadores del Centro.

La promoción va desde la elaboración de la oferta, la manera de acercar y atender a los diferentes públicos, el estudio y la selección de los distintos medios de promoción, la creatividad desplegada para la conformación de los objetos y recursos que se utilizan como medios promocionales, la elección de tales medios de acuerdo a las necesidades de la práctica cultural, la selección y calendarización de las prácticas, la ubicación y selección de los subcampos culturales que han de integrar la oferta, entre otras acciones más.

Dicho en otras palabras, la promoción cultural en las instituciones abocadas expresamente a ella implica una concepción y una mecánica integrales de promoción. La planeación debe estar plenamente vinculada a las áreas que conforman la estructura de la institución y que de alguna manera influyen en la realización de las prácticas.

La manera en que la Subdirección de Planeación y la Subdirección de Promoción se vinculan en el Cecut, ha tenido durante mucho tiempo una orientación vertical, es decir, se maneja dentro de un esquema de autoridad lineal¹⁴ en el que las decisiones tienen más el signo cupular o perso-

¹⁴ Reyes Ponce . Agustín, *Administración de empresas, teoría y práctica*. México, Limusa-Noriega Editores, 1992, página 221, "Organización lineal es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a él sólo reporta".

FALLA DE ORIENTACIÓN

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

nal, que el de un movimiento en el que todos los mediadores sugieren, aportan o estimulan la labor de los líderes encargados de tomar dichas decisiones.

Esto ha provocado que en repetidas ocasiones, la labor de promoción no haya tenido resultados óptimos conforme a lo programado, o ni siquiera buenos. Claro está que los casos excepcionales no son siempre lo que más cuenta, sino aquellos eventos que marcan cierto manejo de rutina y de control, que pueden apegarse a un cierto esquema de apoyo, para enriquecerse con variantes adecuadas a un molde.

Con lo anterior se trata de mostrar la importancia de la siguiente sentencia: *la promoción empieza en la planeación, la planificación es una forma de promoción.* Creo plenamente en la certeza de dicha frase como determinante del éxito o fracaso de todo proceso de promoción.

Suena redundante, pero no es así. Para entenderlo es requisito mirar algunas implicaciones sucedidas en el pasado del Centro para dilucidar si la sentencia anterior tiene cabida o no.

Durante la administración iniciadora del Cecut, se tuvo una visión y una serie de políticas en las que el director estaba directamente involucrado prácticamente en todos los eventos que se presentaban en la institución, tenía un conocimiento de los actores aceptable y generó los contactos necesarios en las distintos campos culturales tanto regional como nacional, e incluso internacional.

Al proceso de selección de las prácticas le antecedia una perspectiva y una disponibilidad rigurosa en la búsqueda de lo más atractivo y selecto de las manifestaciones artísticas nacionales e internacionales, y una indagación y asesoramiento en la creación del panorama local y regional con una visión profesional poco conocida en esos años en Tijuana.

El primer periodo administrativo del Cecut trabajó incansablemente por generar, hacia adentro y hacia afuera de la plaza en la que se circunscribe, una imagen de institución que no tenía antecedentes en la localidad ni en tamaño físico, ni en magnitud de prácticas culturales en oferta, ni en tamaño ni diversidad de públicos.

Para 1988, el Centro Cultural Tijuana ya tenía avanzado un programa de promoción en el que las actividades se hacían cada día mayores debido a que la estructura interna y la composición de los mediadores internos había prometido cumplir con las políticas establecidas en sus inicios de una manera cabal y enteramente satisfactoria.

La planeación en el Cecut tenía una guía y un equipo en el que todos los subdirectores y gerentes participaban para dar cada uno lo suyo a fin de mejorar el trabajo colectivo. Existía en esta administración una especie de mística de respeto a la política de privilegio para "lo cultural," contra toda influencia o imposición de "lo comercial".

No obstante, dos aspectos que se tornaron serios problemas para dicha administración, fueron: uno, la falta desde el inicio de recursos humanos regionales y locales capacitados para la promoción; y otro -quizá más grave que el anterior-, la cuestión de que era visto como un típico chilango que llegaba a Tijuana con una actitud prepotente.

Lo primero se fue arreglando con la integración de un equipo, la capacitación de éste sobre los tópicos de la cultura, en la que tuvo que ver la participación activa de varios artistas-promotores que ya poseían experiencia previa. Lo segundo fue algo que no se borró del todo, pues aunque las acciones sobre la marcha pudieron demostrar que en el Centro se presentaba "lo mejor de la cultura", las tensas relaciones generadas por la actitud del director con los artistas locales ("De plano no maestro, son porquerías las que me traes, cuando estés preparado vuelves") no se

pudieron relajar sino hasta el cambio de dirección.

Con la administración entrante en 1989, las perspectivas abrieron una brecha entre los principios que dieron lugar al Centro, con algunos usos y prácticas de carácter enteramente comercial que en las administraciones siguientes se han estilado.

Se desarrolló una apertura a prácticas locales y regionales que antes no habían tenido, así como la inclusión de otras de corte nacional que antes estaban en calidad de "no elegibles".

Esto trajo algunos públicos mayores al Centro e ingresos económicos para su financiamiento, pero se acompañó de una consecuente dispersión de esfuerzos y una pérdida de concentración en la búsqueda de selectividad para mantener la imagen de la institución que durante 6 años había costado tanto construir.

Fue muy benéfico el acercamiento que el Lic. Ochoa tuvo con la comunidad, pues se cargaba ya el estigma de que el Centro respondía a un inalcanzable, y había que recuperar una imagen propia de la localidad. Desafortunadamente, dicho acercamiento llevó a ceder demasiado ante actores de niveles muy dispares, entre los que, a ojos de muchos, había algunos que no cumplían con la requisitoria de artista. Esto valió mucho para las artes plásticas como para el teatro y la danza.

La oferta se amplió y, en consecuencia, había que generar mecanismos de ampliación de los medios promocionales. Sin embargo, el conocimiento y manejo de dichos medios se topó con una incipiente disparidad en las acciones de la Subdirección de Planeación, en relación con las Subdirecciones de Administración y de Promoción, mismas que empezaron a tomar rumbos propios e iniciativas distintas. Este es un caso ejemplar:

En 1990 se instauró la tarjeta de descuento para la Industria Maquiladora. Un año y medio des-

pués, todavía se presentaban serios problemas en la coordinación para aplicar los descuentos a los tarjetahabientes. La Subdirección de Administración y Finanzas giraba instrucciones a los empleados de caja para que no la aceptaran o la aceptaba a regañadientes, provocando inconformidad en los usuarios y en el personal. A ésta situación ni Planeación ni la Dirección le prestaban suficiente importancia; teniendo un haber de 5 mil tarjetas y todavía no se hacían a la idea de que existía; un absurdo de éstos que se repiten con frecuencia cuando hay cruce de órdenes o incongruencia de acciones en la organización. Más detalles dentro del ejemplo citado se presentaron al no haber sellos para poner los porcentajes del descuento otorgado, mismos que fluctúan entre el 20% y el 50%, con las consecuentes discrepancias contables y lios en la captación de más público. La inconformidad se llegó a extender a varias empresas, hasta que se resolvió la situación por vía de la Subdirección de Planeación y de Promoción en conjunto, pero a esas alturas ya las quejas habían llegado a los directores de recursos humanos y se había corrido la voz en las personas inconformes como se corren las malas noticias en cualquier lugar.

Otro de los ejemplos de cómo las Subdirecciones de Planeación y de Administración no siempre están bien vinculadas con la de Promoción es el caso de la programación mensual de eventos del Cecut, la cual en la administración de Ochoa y de Pardo flaqueó, debido a la falta de oportunidad, de constancia y de consistencia en la información que debía integrar dicho calendario. Esto se deriva de una falta de firmeza en el cierre de compromisos con antelación, lo que no permitió la preparación del programa para ser incluido en los formatos que se llevan y entregan en los distintos destinos (escuelas, agencias, asociaciones, etc.). Después de muchas insistencias, el programa mensual se trató de restablecer y funcionó muy esporádicamente, cayendo en contradicción y en ausencias en repetidas ocasiones.

El desfase de programación se debió a que en algunas épocas las dos subdirecciones proponían

y contrataban por su cuenta, generando una forma de rivalidad, lo que trajo como consecuencia duplicación de unas funciones y descuido de otras, reflejándose en la falta de oportunidad para llevar a cabo la promoción por las gerencias correspondientes.

La queja de la Subdirección de Promoción se hizo sentir repetidamente por esa falta de oportunidad ocasionada en la mayoría de los casos por la Subdirección de Planeación en su entrega de órdenes de trabajo. Se llegó a dar el caso de que la Gerencia de Promoción se enterara de un evento como el de Oscar Chávez por la televisión, cuando la orden llegó después a la Subdirección de Promoción porque se quedó rezagada en Planeación.

Muchas veces los eventos se agregaron como de última hora en el calendario, o ni siquiera aparecieron sino hasta uno o dos días antes de la función. Aunque la coordinación entre gerencias de la Subdirección de Promoción funcione bien, muchas veces se desarticula por no tener el contacto y la retroalimentación necesaria con Planeación.

La sobrecarga de acciones en el área de Planeación en este periodo y en el que le siguió durante 1994, provocaron el descuido de ciertos vínculos en la selección de prácticas y su manera de promocionarlas, por atender otros aspectos que les corresponden a la Gerencia Jurídica o a la Gerencia de Compras, como son las importaciones de insumos para las promociones o para la realización de escenografías, de material filmico o de mantenimiento, etc. En estos casos, la afectación a la promoción fue muy notoria, pues la falta de acuerdo entre las áreas retrasó la llegada de tarjetas postales, camisetas e impresos. Cada artículo promocional que implica importación significa un lío engorroso, por lo que luego la gente de promoción piensa más de dos veces iniciar trámites para conseguirlos.

Otra de las muestras en las que la Planeación cerró su apertura y apoyo a las labores de pro-

moción, es en la coordinación con la Gerencia de Relaciones Públicas, la cual repetidamente toma giros de mucha independencia en lo que es "su área", evitando estar más interrelacionada con las áreas de promoción. Relaciones Públicas maneja las invitaciones, dirigiéndolas a las mismas personas de un listado elaborado desde hace muchos años, el cual se actualiza de manera lenta y demasiado conservadora.

Se ha discutido siempre en el seno de las reuniones de trabajo entre gerentes con la Dirección General, y se ha comprobado que la gente que trae grupos al Cecut y la de las maquiladoras, cumplen más con asistir al recibir una invitación que los clásicos invitados en la lista de Relaciones Públicas. La invitación es un factor de motivación a la asistencia, no sólo un requisito frío, ríspido y poco efectivo. Promoción luchó mucho en el periodo del Lic. Ochoa por diversificar al público. Como ejemplo está la exposición de pinturas taurinas, en la que se envió la invitación a gente aficionada o relacionada con el fenómeno. Ello demuestra que la promoción y los públicos a los que se les informa se deben ajustar al tipo de exposiciones o presentaciones ofrecidas; de esta manera, la invitación constituye un factor de motivación.

La Gerencia de Promoción durante los primeros años noventa, en un intento por lograr un canal sui géneris de promoción, había sugerido en varias ocasiones que para las exposiciones de artes plásticas, habría que aprovechar los jardines para que los artistas se pongan ahí a pintar y trabajar, dejando a la gente que visita al Cecut conocerlos personalmente en sus procesos de trabajo. Mencionaba que es importante que la gente los conozca, siendo esa también una parte de la labor de promoción. No sólo basta promover los hechos o las prácticas, sino a las personas, a los actores. Si se monta una exposición y la gente ni los conoce, difícilmente les atrae la atención en forma inicial. Pero si saben quién es, se empiezan a interesar y a correr la voz. La propuesta, aunque viable y muy atractiva, no ha sido atendida por la Subdirección de Planeación.

Las acciones de planeación a partir de 1989 no siempre han tomado en cuenta todos los factores que intervienen en la promoción, y uno de ellos, de suma importancia, ha sido el de la definición del costo de las prácticas: Promoción ha revisado los comentarios de los públicos y las impresiones que tienen del precio de ciertos eventos, mostrándolo a las diferentes Gerencias y Subdirecciones, y sin embargo la imposición de dicho precio no se ha adecuado a las observaciones y sugerencias planteadas, trayendo como consecuencia muy repetida, un resultado de taquilla menor de lo esperado.

Esta poca atención e indiferencia hacia los comentarios que hacía Promoción a las categorías superiores, reveló la mecánica en la asignación de presupuesto para la promoción según las prácticas, tal como hablabamos líneas atrás. El mecanismo se tornó a la inversa: se decidió otorgar un presupuesto mayor a aquellas prácticas comerciales que se pueden vender casi por sí solas, y se descuidó y desmereció el presupuesto de aquellos que 'no dejan utilidad' por ser estrictamente culturales, bastante más difíciles de vender. Un ejemplo de ello son las obras de teatro del D.F., en la que se sabe que las personas vienen por ver a Julio Alemán, a Helena Rojo o al artista de moda, que además ya se viene promocionando desde allá. Promoción ha pugnado por que se cambie el modelo, pero ante esto parece no haber cambio alguno.

La vinculación de la planeación con la promoción es fundamental para poder lograr pasos adelante que implican crecimiento, que implican el enriquecimiento de todos los mediadores en las fases del proceso de promoción. En ello reside la posibilidad de poder estatuir un rango mayor a la promoción o, mas bien, darle el rango y categoría que ya antes se logró, que se ha perdido y que por encima de opiniones y corrientes se merece, la de un nivel profesional.

CONCLUSIÓN: PROFESIONALIZAR LA LABOR DEL PROMOTOR CULTURAL, UNA DEMANDA PERMANENTE

Entender la labor del promotor cultural como la de una persona encargada de la difusión de actividades de una institución cultural corresponde en parte a una forma de verlo más o menos generalizada. En ese caso, las características que requiere reunir un promotor es el de ser un gran conocedor de técnicas de ventas y promoción, combinando conocimientos de comunicación en el área de la publicidad. También es común pensar a un promotor como un administrador de empresas que conoce a algunos de los principales artistas de la comunidad y que sabe algo del manejo de imagen y de grupos. El extremo en las percepciones sobre lo que debiera ser un promotor cultural es que sea una persona con relaciones políticas que posea una gran sensibilidad para tratar con los -siempre complejos y complicados- artistas, aunque no sepa nada o sepa algo de administración.

Con un ojo abierto y otro cerrado, la visión cotidiana y general de los promotores culturales queda muchas veces ubicada y restringida a esta última opción. Nada más erróneo que eso. El concepto de promotor cultural debe estar incluido en una noción más amplia de administración constituida por tres elementos básicos, un aparato, un proyecto y unos medios. Podemos así seguir la idea de Pierre Moulinier¹⁵ en la que define a la administración cultural como "un equipo de hombres al servicio de una política mediante la gestión de unos medios".

Este autor maneja claramente la separación entre dos tipos de administración cultural, " -la administración pública o parapública de los asuntos culturales, que existe por lo general en tres niveles: nacional, regional y local, en el entendimien-

¹⁵ *Moulinier, Pierre, La formación de administradores culturales, Paris, UNESCO 19, doc. 28-29, página 18.*

to de que el equilibrio de las atribuciones entre esos diferentes niveles varía en función de la centralización o la descentralización del poder político en general; y la administración de los organismos, establecimientos, instituciones y asociaciones culturales, cualesquiera que se su estatuto, sus funciones y su importancia".¹⁶

Ubicada la idea de la administración como un todo en el que intervienen grupos de individuos, conviene resaltar el hecho de que el Centro Cultural Tijuana corresponde a este primer tipo de instituciones.

La promoción cultural se ejecuta con apego a las políticas establecidas en los distintos niveles de la administración, cuando las características de los mediadores principales -directivos y mandos medios en especial- tienen un perfil de desarrollo y preparación profesional. De ahí que cuando hablamos de la necesidad de profesionalizar la labor promocional, estamos refiriéndonos a la necesidad de contar con los mediadores idóneos para realizar todas las labores que la promoción implica, desde la planeación hasta la evaluación permanentes.

Como *profesionales de la promoción cultural* podremos entender a aquellos individuos que conjuntan una amplia serie de atributos y conocimientos sobre el campo cultural en el que se desenvuelven, conocen las reglas básicas de la mercadotecnia en instituciones de servicios (lucrativas o no lucrativas), manejan las relaciones públicas como un elemento indispensable en su dinámica cotidiana, dan una importancia relevante al dominio de técnicas de ventas y promoción en los renglones y especialidades relacionadas con ese campo cultural, además de poseer habilidades probadas para la administración.

Lo anterior implica esperar un perfil muy amplio de los mediadores, mismo que repetidamente presenta cualidades y características interesantes, pero desarticuladas o poco relacionadas unas con otras con el objetivo principal para el que están

consagrados. La realidad nos rebasa y nos presenta infinidad de casos en los que los mediadores son sólo interlocutores de otros mediadores mayores (casi siempre anónimos), se inclinan más por los aspectos formales de la administración que por las peculiaridades de las instituciones culturales a las que pertenecen, descuidan la gestión financiera, además de priorizar algunos eventos "no culturales o políticos" frente a los estrictamente culturales, por lo que sus condiciones de autonomía, de equidad y de imparcialidad, así como sus facultades de decisión, se encuentran limitadas.

En el Centro Cultural Tijuana, ha sido difícil integrar el concepto de promotor profesional, en primer lugar por lo novedoso que resulta el fenómeno de su aparición en la historia cultural de Tijuana, en segundo por la magnitud de sus instalaciones y la cantidad de prácticas que le es posible y está obligado a promover, y en tercero, por la manera en que es concebido por los mediadores. Aún con todo, el alcance del término todavía resulta grande para ser ubicado en más de una decena de todos esos mediadores.

Necesitamos ubicar al promotor profesional por lo menos en dos escalas más o menos compatibles e interdependientes: la de los mediadores mayores y la de los menores. Parece imprescindible romper con la escala de los gerentes en este caso. No es necesario. Lo que se vuelve obligatorio es algo así como una fusión de enfoques, una unión en la apreciación hacia arriba y hacia abajo de todos los mediadores. Dicho en otras palabras, que la dirección se incline más por conocer e integrarse a la experiencia de la promoción misma ejecutada por los demás gestores, así como que éstos últimos se inclinen con mayor ahínco a la investigación y a la aportación de datos e ideas en un sentido más riguroso y comprometido, casi vocacional.

Así, podemos reconocer a la promotoría cultural como la acción integral de individuos con conocimientos de técnicas, métodos y estrategias en

¹⁶ *Idem*, página 18.

organización, administración, evaluación y medidas de control que, unidas, dan la noción de un proceso global con una finitud temporal y con una renovación cíclica.

Ha habido mediadores en el Cecut en el nivel de gerentes o empleados de las áreas de promoción, que muchas veces han superado con creces la capacidad de sus superiores, y éstos, considerando el estado novicial en muchas de las instituciones de la región, ha sido un factor de apoyo muy importante en su momento, pero también una fuente de desequilibrio organizacional que se repite en la mayoría de los casos en todo el país.

Las distintas administraciones del Cecut han revelado grandes pasos hacia adelante en la promoción, como también algunos hacia atrás, de entre los cuales cito algunos casos que revisten interés por su alta significancia.

Durante el régimen de Rodolfo Pataki, se vivió la construcción del sistema de comunicación interno y externo del Centro. Se llevó a cabo la selección del medio, el crecimiento de los actores, la domesticación y definición de los públicos, así como la prueba de ensayo, error y definición de los medios y las estrategias de promoción. Hacia los dos últimos años, el mecanismo de trabajo de la Subdirección y sus tres gerencias se hallaba en estado de maduración y recogiendo ya frutos valiosos.

En este periodo, se consolidó la importancia del Programa de Promoción Escolar, mismo que se batió en otras aguas en las administraciones posteriores, debido a la falta de rigor en la selección y en la propuesta de proyectos para integrarse al programa. A pesar de sostenerse, el PPE ha tenido altibajos en los últimos años, con la consecuente réplica de maestros, estudiantes y autoridades educativas.

Mucho se dice que durante su primer régimen, el concepto de cultura para el Centro tenía una muy marcada postura de élite, es decir, que se favorecía lo más destacado a los ojos del centro de la

República, dejando a un lado infinitad de manifestaciones, prácticas culturales ignoradas y en espera de un espacio a la altura del Cecut, tanto a nivel nacional como regional.

Un ejemplo claro de ello es que para la participación de los artistas plásticos locales tuvieron que hacerse intentos y más intentos de convencimiento y búsqueda para lograr un espacio dentro de las Salas de Exposición. Sólo un pequeño número de artistas lograron exponer durante esta administración. Se alega que siempre se manejó un concepto de calidad y exclusividad muy especial que debía sostenerse y no bajarse aunque el movimiento interno de las prácticas fuera menor: menos prácticas durante más tiempo que muchas con poca duración. Si la oferta no era mucha, debía sostenerse la que hubiera, pues la demanda con el tiempo se haría elástica y se iría amoldando a la oferta que, antes de que existiera en Cecut, era o escasa o prácticamente nula.

La administración de Pedro Ochoa Palacio, se apresuró a cubrir esas demandas no atendidas, ampliando la cobertura de acciones por parte del Centro, a fin de ir integrando nuevas y variadas disciplinas, como es el cine-video, el arte instalación y un mayor número de exposiciones regionales, así como invertir en el giro de la formación artística.

Sin embargo, en el renglón que nos ocupa, no se dio la suficiente fuerza a las actividades de promoción tanto en la utilización de medios como en la ejecución de estrategias.

Si bien tuvo atención en casos especiales o en términos de las películas del Cine Planetario, el proceso cotidiano del ejercicio de la promoción, no contó con elementos suficientes ni mucho menos amplios para poder incrementar su efectividad y el manejo diversificado de propuestas.

La promoción estaba limitada a la cartelera promocional e inserciones periodísticas. El manejo de televisión se restringió a películas del Cine Planetario, a la imagen institucional y a eventos

"mayores" como la Orquesta Sinfónica Nacional, Fernando de la Mora, Ballet Bolshoi, Coros y Danzas de la Marina Rusa y prácticas del Festival Internacional Cervantino, entre otros.

Se hizo radio y televisión con la limitante cuasi-permanente de ocupar una sola voz, sin muchos efectos, sin mucha inversión, lo que no permitía desarrollar otros aspectos creativos que pudieran costar "un poco más". Lo mismo le llegó a pasar a los impresos, en los que se restringió mucho el uso de selecciones de color y diversidad de tamaños en el uso de carteles.

Un aspecto muy importante a favor fue la adquisición de la marquesina electrónica, la cual se constituyó en una fuente de ingresos para el Centro, así como en un factor de movilidad y cobertura de anuncio de los eventos propios y arrendados del Cecut. La inversión inicial fue fuerte, pero se logró adquirirla a través de crédito que permitió lograr su autofinanciamiento.

Sin embargo, no en todos los casos se logró este esquema. Se hizo muy marcada la orientación de apoyo a los actores locales, pero con una distinción reducida de apoyo promocional.

Aparentemente, la situación se debió a cuestiones presupuestales, pero es difícil coincidir enteramente con esa conclusión. Un punto ejemplar que permite no estar en coincidencia con ella es que no existió un automóvil designado exclusivamente para uso de la Gerencia de Promoción, factor indispensable para impulsar la promoción en toda institución. Su indispensabilidad radica en que para recorrer la ciudad de Tijuana se atraviesan distancias bastante grandes, con una topografía sinuosa y una pavimentación muy irregular, por lo que hacerlo en autobús aumenta el tiempo de distribución de impresos y visitas a las empresas y escuelas para la venta de boletos.

Un auto es necesario para transportar carteles, folletos, calendarios y todo tipo de impresos, poder desplazarse hacia varios clientes personales e institucionales sobre rutas específicas. Los

promotores son los que salen a dar la cara y la imagen de la institución a varios de sus diferentes públicos, pero ello no siempre fue bien atendido.

Para llevar a cabo la promoción de manera profesional se necesita estar dentro y fuera del inmueble. Un promotor que está la mayor parte del tiempo en la oficina no está cumpliendo cabalmente con su función. El promotor cultural es más que un agente de ventas de la cultura; no es lo mismo vender artículos promocionales que vender eventos; por consiguiente, es requisito indispensable que desde la dirección y la subdirección de planeación se cimente un apoyo de esta naturaleza, además de la buena coordinación de las actividades desde el primer contacto. Hay que recordar, además, que muchas de las prácticas culturales siempre están en lucha constante contra el tiempo, por lo que la satisfacción de la premura con los mejores recursos siempre reportan un cumplimiento eficaz mayor.

Dificultades como las anteriores se aminoraron cuando la Subdirección de Planeación de dicha administración se encargó o trató de aglutinar la mayor parte de las decisiones en su propio ámbito, lo que durante varias épocas provocó el rezago en las labores de promoción, no por responsabilidad de las áreas involucradas, sino por la misma tarea centralizada de planeación.

Un ejemplo de ello quedó cifrado con la campaña de la película de los Rolling Stones. La Gerencia de promoción logró armar una estrategia de apoyo con la estación sandieguina de radio KTTY 101, los cuales estaban interesadísimo en apoyar cubriendo el público del otro lado para que asistiera al Cine Planetario, además de ampliar los nexos con el Cecut. El pacto consistía en dar a la estación 300 boletos para regalar a los radioescuchas (las personas que marcaban en el octavo lugar a la estación se ganaban un boleto) a cambio de diez spots diarios durante 15 días. La estación solicitaba la compra de \$5,000.00 dólares de tiempo de difusión, para poder cerrar el pacto, lo que significaba una ganancia para el Cecut enorme, en relación a los costos normales

descritos en oficio enviado por la estación y que sumaban cerca de \$250,000 00 dolares



La subdirección de Planeación no sólo aplazó el trato, dejándolo para después, para abril, para mayo, etc. sino que no cerró el trato nunca, dejando una imagen del Centro muy dañada y sin ética profesional. Luego se quiso enmendar con la promoción de la película Gorilas y la Gerencia de Promoción directamente se negó a ni siquiera buscar el contacto, porque ella había sido la gestora inicial y la que resultó más dañada. Este tipo de promoción en las estaciones de San Diego conviene mucho porque hace referencia a la práctica cultural, al Centro como institución y

habla del lugar y de sus características. Dejaría ir no solo habla de poca habilidad estratégica, sino de errores contundentes en el área de la Planeación como de las Relaciones Públicas.

Otro caso en el que se muestra la necesidad de mirar a la promoción desde un enfoque más profesional, enfoque que no siempre se le ha otorgado en el Centro, es el de los promocionales de la película Gorilas. Se estuvieron anunciando entre el público asistente al Cine Planetario durante toda la campaña de promoción de la película. Su petición fue hecha con todo el tiempo de antelación necesario, pero por cuestiones administrativas se rezagaron. La camisetas habían llegado antes del estreno, pero se detuvieron en la aduana para realizar todos los trámites. Llegaron tres semanas después del estreno a la venta. Se perdió el boom del estreno, que es cuando la gente quiere llevarse su recuerdo calientito, con la fiebre de la novedad. Las camisetas perdieron su momento fuerte y se fueron vendiendo como goteros. Si la labor de promoción cumple su parte, pero la planeación o la administración no cumple con la suya o la retrasa, la promoción del evento "en global" resulta disminuida, neutralizada o anulada.

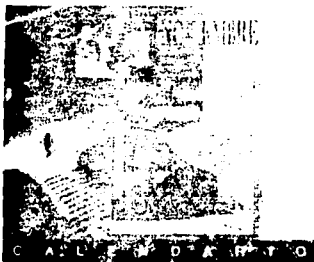
Para mostrar una tendencia en la que la planeación o la administración no sólo no cumplen con su parte, sino que además neutralizan o anulan las acciones de promoción, se tiene que durante los últimos años de la administración de Pedro Ochoa, así como en la de José Luis Pardo, en 1994, no se pudo lograr tener una guía constante y unificadora de las acciones del Centro, que permitiera romper con la inclinación al rumor, a la desorientación temporal o de plano a la desinformación: el calendario mensual de eventos.

Con José Luis Pardo como director se logró tener un automóvil especial para llevar a cabo la promoción, lo cual ya era una forma de reconocer la valía de la misma, pero persistió la línea de trabajo centralizada, vertical, en la que la dirección y coordinación de las áreas estaban en la

cabeza. Todo mundo estaba informado, pero porque una vez que se tomaba la decisión, la Subdirección de Promoción (y apoyo de Planeación) tenía que repetir la historia a todo el mundo. La falta de comunicación entre las áreas, factor situacional en las dos administraciones, llegó a provocar que, ante público externo como interno, los empleados de promoción, en sus distintas gerencias, hicieran prácticamente el ridículo porque eran avisados de un evento dos o tres días antes, y el evento estaba planeado con tres o cuatro semanas de anterioridad, tiempo de cualquier manera insuficiente para un centro de esta naturaleza.

A partir de casos como éstos, se empezó a estilar el decir con bastante frecuencia: Si se llenó, es porque el evento es muy bueno, si no, es porque promoción no funcionó. El que se llene, nunca fue considerado un logro de la promoción.

En la actual administración por parte de Alfredo Álvarez Cárdenas, una de las principales preocupaciones fue atacar este rezago. Desde los primeros meses, se instauró el calendario mensual de eventos y se han vuelto a dar pasos adelante en la promoción. Para llevar a cabo una práctica o una serie de prácticas, se avisa, una vez tomadas las decisiones, a todos los gerentes del Centro, de todas las áreas tanto administrativas, como de planeación y operativas, para que haya unidad en la información que se transmite a los subalternos.



El trabajo de conjunto que caracteriza a la promoción en una institución no es responsabilidad única de una Gerencia o una Subdirección, sino de la concatenación de acciones encaminadas a la realización de cada práctica, de cada evento que tiene lugar en dicha institución.

La labor de promoción específica siempre está coordinada por las áreas arriba citadas, pero no siempre son los mismos públicos los que reciben la información que se genera ni tampoco los mismos medios los que se aplican para distribuir tal información, por lo que cada práctica requiere un seguimiento y una distribución de tareas muy bien organizada y controlada.

Las áreas de Relaciones Públicas, las tres gerencias de la Subdirección de Promoción, la Subdirección de Administración y la Dirección General son los principales mediadores en la promoción de prácticas culturales, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de las acciones necesarias para que éstas se lleven a cabo. En cada una de ellas se vuelve necesario concebir a la promoción como un todo global, donde la Subdirección y sus tres gerencias llevan la batuta en cuanto a estrategia y conocimiento de los medios y recursos, pero en la que los otros deben estar involucrados, informados y adecuados a las pautas que los expertos les ofrecen para obtener la mejor posibilidad de éxito en cada evento.

Lo último no siempre sucede. Muchas han sido las prácticas que han quedado descuidadas por esa razón. El trasfondo de todo es que el promotor no se le mira como un ente profesional, al que debe motivarse escuchando sus experiencias, sus propuestas, sus reflexiones y acciones de control, además de facilitarle los medios para llevar a cabo puntual y rigurosamente sus planes y estrategias. El promotor no debe ser sólo un repartidor de carteles y volantes o un vendedor de boletos con clientes en cartera temporal, como muchas veces se le trata y desea conceptualizar, sino como un profesional con responsabilidades de planeación, ejecución, análisis, investigación, conocimiento y manejo de técnicas de

control para saber el punto de encuentro y desencuentro con los públicos a los que se dirige.

La actual dirección del Centro tiene una noción más profesional de la promoción que las anteriores, o al menos eso parece, pues es la que más apoyo ha dado a ésta en tan poco tiempo, gracias a los planteamientos que se han hecho del pasado.

Tales planteamientos vienen de la experiencia que dejó la construcción del esquema general de actividades del Cecu, en donde tanto el director como el subdirector eran, vistos por ellos mismos, los primeros promotores de profesión de la institución.

La política de la actual administración está consciente de que sin promoción no funciona un evento, por lo que su estrategia se centra en decir: Es tu responsabilidad llenar, no llenas, va a ser tu problema y vamos todos contra ti. ¿Qué necesitas para llenar y todos te apoyamos?

Hoy día se cuenta hasta con dos automóviles para facilitar el desplazamiento de los promotores y una serie de actividades mayor. Se tiene que promover más actividades, con más precisión, en el mismo tiempo, con casi los mismos recursos, pero con un apoyo igualmente compensatorio. Hay presupuesto fijo para mantas y una amplia posibilidad de distribuir los presupuestos generales de las campañas comentándolo con la Subdirección y sus Gerencias, manteniendo un orden de información y participación mucho mayor. Se le pregunta a la gente de Promoción qué eventos pueden venir, cuáles se pueden llenar y cuáles no. En una palabra, la Subdirección de Promoción vuelve a participar en la planeación, es consultada para ayudar a evitar que el centro pierda. Habrá eventos en los que se requiera que se saquen los costos por "lo cultural" en sí de los eventos mismos y otros que reportan beneficios tales que subsanen las demás actividades aunque no sean estrictamente "culturales". Se hace un planteamiento así: éstos eventos se pueden llenar, éstos se pueden finan-

ciar con los otros y éstos ni los pongas porque no van a tener éxito.

La responsabilidad compartida es un factor muy importante en la perspectiva que se tenga de la promoción. Vista así, ésta adquiere un carácter más profesional y una distinción que la eleva a un rango que, por lo general no posee en las instituciones culturales de nuestro país.

Como consideración última a este apartado, es menester observar que actualmente la responsabilidad es compartida. Promoción, basándose en las experiencias previas, calcula las posibilidades de respuesta frente a la proposición de una práctica específica. Revisa si en el pasado la promoción fue acertada o no, y en que falló y atinó; contempla la hora del evento, el tiempo que se le dio a la difusión, qué medios se emplearon, si faltó alguno y cuál, cuáles fueron los comentarios del público, etc. Así, cuando se le consulta para decidir sobre una propuesta, desde un principio argumenta: aquí no vamos a poder llenar, ustedes saben si contratan o no por ser un evento de tales características; digan si bajamos precios o damos alguna opción para maestros y alumnos.

De esta manera se busca tener una garantía de que se está realmente considerando la experiencia y el perfil de la gente de promoción, para no llevarse sorpresas desagradables. Gracias a ello, y a la elaboración del calendario mensual de eventos, la gente del Centro puede saber a qué hora y qué día habrá qué cosa.

La programación a tiempo, y la consulta a las áreas de promoción revisten una importancia hacia la labor profesional del promotor que urge acrecentar cada día más. Con medidas como ésta, tendremos una visión del promotor cultural acorde con la altura que ésta merece tener: la de una profesión completa.

CAPÍTULO IV

MULTIPLICIDAD DE PRÁCTICAS, DIVERSIDAD DE PÚBLICOS

En el capítulo anterior hemos descrito y explicado los procesos de organización de la planeación y la promoción en el Centro Cultural Tijuana. Toca en éste apuntar las definiciones de relaciones públicas y de público, así como las características de los distintos públicos de la institución, tanto internos como externos. Debido a que entre los públicos se cifran particularidades en sus formas de comportamiento, se han clasificado los internos en tres bloques y los externos en siete, que son los correspondientes a una empresa de promoción de la cultura como la nuestra. Enseguida se habla sobre el efecto que produce la toma de decisiones desde la selección de las prácticas hasta la elaboración de la oferta, y el carácter elitista que todavía define a muchas de las prácticas. Finalmente se concluye en la posibilidad de aprender sobre el proceso de promoción a partir de indagar en la conducta de los públicos y en la elaboración renovada o reelaboración de la oferta a partir de las necesidades particulares de dichos públicos.

1.- DEFICIÓN DE LOS PÚBLICOS

Antes de querer abordar el alud de acepciones que se refieren al término público, debo precisar que no se trata aquí de hacer un estudio exhaustivo sobre el término y sus variantes, sino una aplicación del mismo alrededor de una organización que maneja -debido a su naturaleza intrínseca- una estructura con orientación a ejecutar formas de comunicación pública.

Dentro de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, el papel de atención y estudio de los públicos es usualmente una tarea que compete a las áreas de relaciones públicas (RP).

Las diversas denominaciones de *Relaciones Públicas* están contenidas en *Public Relations News*, en la cual se reúnen puntos de vista similares y complementarios desde hace más de 30 años. Scott Cutlip y Allen Center nos ofrecen una de las definiciones más claras y precisas: "Las Relaciones Públicas son en sí, una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y lleva al cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público... es el esfuerzo planeado para influir en la opinión por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca".¹

Para efecto de nuestro estudio seguimos dicha definición, pues sintetiza y describe las más importantes áreas de acción de las Relaciones Públicas. A ella, se agrega el concepto de público, el cual se divide en varios tipos, según participan en el esquema de una institución u organización.

¹ Cutlip, Scott y Center, Allen, *Relaciones Públicas*, Ed. Rialp, Madrid, 1963, página 15.

Por *público* se entiende, según la concepción más sencilla y general, a "un grupo de gente que comparte un interés común".²

No obstante, existen muchos grupos con intereses comunes que no son precisamente un público. El concepto de público tiene vertientes, según el punto de vista con el que se lo trate. Su pluralidad se debe a que alrededor de toda organización existen diferentes grupos con intereses comunes, definidos por la naturaleza de la organización misma, tomando en cuenta su tamaño, el giro de sus actividades principal y secundarias, y el alcance social que ésta tiene en la comunidad en que se desenvuelve.

Todos esos públicos tienen un concepto y una imagen de la organización, los cuales inciden en la manera en que establecen sus relaciones y participan con ella en su desarrollo.

"Para que un grupo social pueda elevarse a la categoría de público, se requieren dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros en un interés común permanente (no circunstancial y efímero) y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario."³

En la mayoría de las organizaciones, sean éstas de tipo privado o público, mediana empresa o gran corporación, institución comercial, educativa o de servicios, se tiene una división que tradicionalmente estipula la existencia de públicos internos y externos.

La actividad preponderante para la que ha sido creada y está destinada una institución, determina por principio sus posibles públicos. Puede existir una gran diferencia entre los públicos al-

rededor de una empresa editorial que de una cadena de restaurantes, una productora de muebles, una procesadora de alimentos enlatados o una institución bancaria.

La separación de los públicos en interno y externo responde a una necesidad de estudio y evaluación de su comportamiento frente a las acciones de la organización. Como dichas acciones varían de una institución a otra, su ubicación se vuelve imprescindible para saber el grado de aceptación o rechazo, de participación o indiferencia con que los públicos miran a la institución.

Un concepto concreto de *público interno* es aquél que se refiere a los públicos "formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales".⁴

La forma en que las personas están conectadas o vinculadas es lo que vuelve específica la ubicación de los públicos al interior de cada organización.

El público interno está compuesto usualmente por obreros, empleados, mandos intermedios, directivos y accionistas de las empresas. Otras clasificaciones ubican su atención únicamente en empleados y directivos. En el Cecut, la relación de público interno se centra sobre tres grandes bloques, los empleados, las gerencias (jefes de departamento) y los directivos (subdirectores y director).

En lo referente a *público externo*, existen diferencias de inclusión y apreciación por muchos autores. Como definición podemos aceptar que "Públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del

² Robinson, E., *Comunicación y Relaciones Públicas*, México, C.E. Continental, 1971, página 72.

³ Navarrete, Carlos, "Los públicos en las relaciones públicas", en *Revista Mexicana de Relaciones Públicas*, No. 12, página 10.

⁴ Muriel, María Luisa y Rota, Gilda, *Comunicación institucional, enfoque social de Relaciones Públicas*, Ecuador, CIESP, Col. Intityán, 1980, página 269.

logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)."⁵

Esta definición integra una serie de públicos que abarca a su vez tanto al público externo general -aquel en el que la forma de relación con la institución no es directa sino mediatizada-, y los públicos externos específicos, cuya relación no sólo es directa, sino que además es explícita y consciente.

Entre los públicos externos específicos se ubican los clientes (consumidores de bienes o usuarios de servicios), los proveedores, los competidores, la comunidad (con instituciones financieras, religiosas, políticas, industriales y civiles), el gobierno (a través de sus distintas instituciones y niveles) y los medios de comunicación.

Toda institución u organización regula su grado de desarrollo, crecimiento y éxito, a través de medir su participación en virtud del efecto que sus acciones ocasionan en la comunidad en la cual se desenvuelve. Desde el inicio de sus actividades, incluso desde el proyecto de instalación de la misma, ya se está planeando y haciendo mediciones sobre la forma en que participará y afectará su desarrollo en la comunidad de la que surge o en la que se implanta.

Para el caso de organizaciones de corte educativo o cultural, como son las universidades, los museos, las escuelas especializadas de arte, las galerías, los auditorios o teatros, los centros de iniciación artística, etc., la perspectiva y medición de los públicos externos impone una definición de éstos muy selectiva y concreta.

Una empresa productora de bienes materiales para el consumo ordinario o industrial, orienta hacia sus distintos públicos como actividad principal la promoción de la venta de dichos bienes. En cambio las instituciones educativas y culturales, enfocan su promoción hacia la satisfacción de necesidades secundarias, cuyo origen y desti-

no están dados tanto en lo que se denominaría el público en general, así como la gran cantidad de actores culturales, los cuales son también parte de los públicos específicos por su nivel de intercambio e interés en las actividades y prácticas culturales.

En el Cecut, los públicos externos son diversos, contándose entre éstos a los artistas, los proveedores, las instituciones educativas, el gobierno (en sus distintos niveles), la comunidad (con sus distintas instituciones) los medios de comunicación y el público en general (clientes visitantes o consumidores de prácticas culturales).

A partir de los actores culturales, y en relación a sus públicos internos y externos, el Cecut ha generado las prácticas culturales cifradas en los apéndices de esta investigación. En ellas puede constatarse cómo muchos, pero muchos más de los actores que participan en el Centro, forman parte de uno o varios de los públicos de éste.

Sin intención, repito, de ser exhaustivo en el análisis, pues éso tendría que ser parte de otra investigación exclusiva, paso a revisar el carácter y comportamiento de los públicos internos de la institución.

2.- LOS PÚBLICOS INTERNOS DEL CECUT

Ya en el capítulo dos se ha mostrado la estructura de la organización. Ahí se ha podido ver que su composición básica se divide en tres subdivisiones y tres áreas a nivel de staff.

La división por áreas de cada subdirección implica una gerencia (departamento) para cada una de ellas. De las subdivisiones se desprenden 10 gerencias. Unidas a las gerencias de Relaciones Públicas, de Contraloría, de Protección y de Servicios Jurídicos, se cuenta un total de 14

⁵ Muriel, María Luisa y Rota, Cilda. *Idem*, página 303.

mandos intermedios, entre 4 directivos mayores y los más de 100 empleados que lo componen.

⇒ DIRECTIVOS

En el Cecut, la designación de *puestos directivos* correspondientes a la dirección general y a las subdirecciones es determinada por el Consejo de Administración. Su selección deviene de una auscultación hecha entre candidatos propuestos por los miembros de dicho Consejo, y bajo el visto bueno del presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. En sus inicios, tuvo influencia en su determinación la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Cultura, la que en conjunto con el Fondo Nacional para Actividades Sociales estableció los primeros lineamientos para la operación del Centro.

Todos los directivos son nombrados de manera independiente unos de otros, por lo que con el cambio de director puede haber ajustes en los de subdirectores, pero no es indispensable ni mucho menos obligatorio. De hecho, varios funcionarios han repetido en algunas administraciones como el C.P. Wilfrido Tamayo en la Subdirección de Administración, el Lic. José Luis Pardo Aceves en la Subdirecciones de Planeación y de Promoción y la Lic. Josefina Alberich en la Subdirección de Promoción.

Los directivos proponen sus tácticas y estrategias de trabajo basándose en sus conocimientos previos, en un diálogo con la dirección, la cual a su vez retoma las políticas establecidas para la operación y adecua las que darán el perfil propio de su administración. Muchas veces ha llegado a haber diferencias de percepción, de lógica e incluso de mística de trabajo entre ellos, pero la adaptación a los lineamientos y a las prioridades que se establecen en conjunto desvanecen esas diferencias. El contacto de los directivos con el Consejo de Administración también ayuda a que las propuestas que elaboran cada uno de ellos puedan ser consideradas en su momento adecuado, eliminando con ello la posibilidad de un mo-

nopolio excesivo en la toma de decisiones por parte de la dirección.

Los directivos del Cecut son los responsables de planear, organizar, integrar, supervisar, evaluar y controlar las disposiciones y acciones de cada una de sus áreas, en la búsqueda de la armonía con las efectuadas por las otras áreas, ya sean afines o conectadas con ellas. En la estructuración formal del Centro se delimitan claramente las necesidades de cada uno de los elementos humanos y técnicos que han de formar parte de sus respectivas áreas.

Las características personales de cada funcionario han sido muy variables, incluso contrapuestas con la dirección tanto en el estilo de trabajo como en el personal. Esto ha generado fricciones y llevado a conflictos internos que a veces recaen sobre gerentes o subalternos, los cuales se ciernen a las instrucciones de sus superiores. Ejemplos de ello se repitieron durante la estancia del Lic. César Villegas en la Subdirección de Planeación, cuya actitud prepotente y con una marcada tendencia a la distinción y al despotismo, generaron una serie de inconformidades entre empleados de otras áreas como entre artistas y otros públicos del exterior que tuvieron contacto con él.

El lado opuesto de la moneda se ha tenido con aquellos que a pesar de tener su muy particular manera y estilo de trabajar, se adecuan y acoplan a la normatividad del trabajo en grupo y ayudan a explotar la creatividad de todos los elementos en pro de los objetivos de la institución. Es el caso del Lic. Juan Tintos como Subdirector de Promoción, cuya experiencia anterior en la promoción turística permitió ayudar a la integración de su área a la de Planeación y resolver asuntos de otras competencias en infinidad de ocasiones.

En la Subdirección de Administración el fenómeno también ha tenido sus bemoles, debido a que no se ha contado más que con dos subdirectores, los cuales han impuesto un mecanismo de trabajo con marcado acento burocrático, con una orien-

tación vertical, más rígida que flexible, que si bien le ha permitido lograr un buen margen de planeación, organización y control en términos estrictamente operativos, ha demostrado indiferencia a la integración del personal en su perspectiva humana y profesional. Su postura tecnocrata ha constituido una barrera para lograr dicha integración.

Dentro de los principios básicos de la integración de personal,⁶ el de la definición del trabajo es el único que está establecido por parte de la Subdirección muy claramente, lo cual no sucede con los de competencia abierta, los de evaluación gerencial y, muy especialmente, los de capacitación y desarrollo continuo, no sólo de su área de competencia, sino de todo el personal del Centro, el cual es manejado vía la Gerencia de Recursos Humanos bajo su jurisdicción.

Considerado un eje central de la organización del Centro, el ordenamiento administrativo de sus directivos han marcado su inclinación mayor a las cuestiones financieras y a la búsqueda de ganancias, lo cual está bien en relación a tener la posibilidad de satisfacer todas las necesidades de la institución, pero han hecho patente una mirada poco atenta y si muy subvalorativa de su propio personal. En pocas palabras, la visión de los administradores en ocasiones la de sus otros directivos- no siempre ha apreciado la importancia del desarrollo conjunto de cada elemento de la organización.

Esto no se puede aplicar a todos ni en todo momento, pero sí es una especie de constante en las políticas hacia el personal, que no ha cambiado substancialmente, sino que parece hacerlo sólo de manera tangencial. El interés de los directivos en sus equipos de trabajo ha tenido más el valor de un liderazgo directivo, que el de un liderazgo participativo e integrador, donde el papel modelo y los estándares de desempeño no son siempre una guía motivacional para el personal subalterno.

⁶ Kuonts, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración*, 9a. Ed., México, Mc Graw-Hill, 1990, página 438.

⇒ GERENTES

Los *mandos intermedios* en el Cecut poseen características de mayor diversidad que los directivos, en primer lugar por el número de puestos que incluye y en segundo porque las áreas que cubren tienen perfiles más definidos y concretos.

La separación de las gerencias en áreas controladas por subdirecciones, tiene que ver directamente con los asuntos que manejan. Las de Cine Planetario y Teatro, dependientes de la Subjefatura de Planeación, junto con la de Servicios Generales y la de Relaciones Públicas, son lo que se considera área operativa, es decir, las que están en contacto directo con el público durante su funcionamiento, y que por consiguiente trabajan sábados, domingos y días festivos. Las demás áreas sólo laboran de lunes a viernes, y algunas esporádicamente los sábados.

Los gerentes del teatro han sido varios en la vida del Cecut, y no todos ellos han estado relacionados con las disciplinas artísticas que ahí se presentan. Ha habido diferencias en el trato que éstos manejan con sus subalternos, de tal manera que hasta se ha dado distanciamiento con el equipo de trabajo. Los motivos de ello generalmente han sido la inexperiencia, la inmadurez o la ineficacia del gerente para manejar la dinámica al interior de su área. Muchas de las necesidades, por fortuna, son resueltas por iniciativa propia de los empleados, de tal manera que los actores y agentes que se relacionan con esa parte del recinto, suelen allegarse directamente a ellos para exponer sus necesidades y buscar la solución correcta con ellos.

Algo similar, pero con una complejidad menor, ha sucedido con la gerencia de Museografía, la que ha sufrido una división por diferencias de apreciación hacia el trabajo en algunos de sus elementos, que no se pudo resolver durante mucho tiempo por falta de firmeza en la Subdirección. Ha tenido casi desde el inicio dos guías que

comparten y reparten el trabajo en dos grupos operativos, resolviendo siempre los montajes de exposiciones, no sin problemas de coordinación personal. Su espíritu de trabajo y compromiso afortunadamente salva siempre cualquier altercado. Aunque en ocasiones se hayan visto obligados a trabajar horas extras por más de tres días incluyendo noches, la mística de trabajo de estas guías se dividen el liderazgo entre los empleados y lo resuelven repartiéndose las tareas por proyecto.

El Cine Planetario demanda un responsable de gerencia atento a las innovaciones técnicas, por lo que implica la presencia de un responsable conocedor de equipos de cine y video, sonido y electrónica. Ha contado con más de dos responsables, quienes han debido ser entrenados exhaustivamente en el conocimiento del sistema filmico de proyección IMAX-OMNIMAX. Por ser la principal área operativa del Centro, ya que trabaja casi todos los días del año, durante buena parte del día, constituye la principal fuente de sostenimiento económico de la institución.

De la Subdirección de Administración, los responsables tienen o deben poseer características similares a las de otras empresas. un contador para las Finanzas, un ingeniero para los Servicios Generales, un psicólogo o administrador para los Recursos Humanos, un ingeniero para la Gerencia de Informática, un administrador para la gerencia de Recursos Materiales.

Casi todos los puestos han sido cubiertos llenando ese perfil. La gerencia del área de Finanzas ha sido más o menos estable, pues es una a las que más atención inmediata se le da por las cuestiones de presupuestos y manejo de dinero, además de que se tiene sobre ella mucho más control administrativo en libros y documentos. En ella, el desenvolvimiento de los subalternos y su conocimiento de las formas operativas ha permitido los ascensos y promociones del personal.

Otra que ha sido bastión de la operación y ha resuelto innumerables problemas y proyectos

realizados en el Centro, es la gerencia de Servicios Generales. Esta ha sido dirigida por dos responsables que han corrido con el encargo de que todos los cambios, arreglos, reparaciones y mantenimiento en general se efectúen oportunamente para mantener lista y al día la disposición de las áreas operativas. El último gerente se ha destacado por una fidelidad a la institución incomparable.

En el mismo tenor se encuentran los últimos responsables de la Gerencia de Informática, los cuales se han abocado a proponer soluciones a las necesidades de cómputo del Centro, mismas que se han incrementado escalonadamente en distintas áreas como las de personal, finanzas, diseño, planeación y relaciones públicas. Con un área muy pequeña, ha sido la gerencia más joven y la que se ha levantado con creces para procesar la información de la dirección general en periodos trimestrales, semestrales y anuales. Su espíritu colaborador es ejemplar.

La gerencia de Recursos Materiales y Adquisiciones ha tenido fuertes vaivenes, pues ha sido manejada por gente de todos los oficios, que no han logrado empatar con la dinámica que requieren muchas de las actividades del Centro, o que, por distintas circunstancias, han sufrido un control excesivo y hasta bloqueo por parte de la subdirección. El puesto ha sido algo así como el lugar para premio de deferencias personales de los directivos, con el consecuente desajuste en el manejo y trato con los proveedores de la institución, uno de los clientes externos de suma importancia.

Una de las áreas que se han implantado a nivel de staff, pero que ha sido manejado directamente por la Subdirección de Administración ha sido la Gerencia de Protección y Seguridad. Los cambios del Director General no han sido la única razón de cambio en esta gerencia, sino que, al igual que la anterior, se ha visto cubierta por gente de origen distinto, que no siempre ha respondido a las necesidades reales de seguridad del Centro. La disparidad de opiniones entre ellos y

la subdirección también ha sido un motivo de separaciones. El incremento en los riesgos y las pérdidas sufridas en el Cecut obligó a contratar un sistema de protección nocturno que además permitió reducir el exceso de personal. Este es coordinado por el responsable de Seguridad y controlado por la Subdirección.

La Gerencia de Recursos Humanos ha sido también un blanco de desatinos e imprecisiones al momento de seleccionar a sus responsables por parte de los directores. Por ser el núcleo de entrada y salida del personal, se ha visto entrampado repetidas veces por causas diversas.

Han recorrido la gerencia más de cinco personas, de entre las cuales la última ha sido la que presenta un mayor conocimiento y dominio del área, sobre todo de las competencias que la misma tiene y que requiere de especialistas en prestaciones y seguros, en control de nóminas y, muy particularmente en selección, capacitación y desarrollo de personal.

Esta gerencia muestra un universo en pequeño de lo que ha sido la institución, pues en ella se manejan y reflejan los principales conflictos derivados del ejercicio de la autoridad, del liderazgo, del control, en una palabra, de la cultura organizacional.⁷

Por tal motivo, la Gerencia de Recursos Humanos se ha visto delineada por la postura fría, tecnócrata y en ocasiones insensible de la Subdirección Administrativa. Ha descuidado sobremedida los mecanismos de selección y de capacitación para dar mayor relevancia a memoranda punitivos y a medidas de control de asistencia, puntualidad, permisos, descuentos, etc., una especie de fiscal sin motivadores. Esto mismo le ha sucedido a otras gerencias como ya se ha visto, pero el factor humano, a nuestro ver uno de los más importantes para el desarrollo organizacional, se ha visto más expuesto que en los otros casos.

Una muestra de ello fue la aparición de un sindicato en el seno mismo de la Gerencia, que se dio

a la tarea de demandar su constitución y la tributación por parte de la institución y de los empleados. Surgido a manera tendenciosamente charra desde su inicio y sin representatividad real, fue legitimado y después cooptado por la institución hasta convertirse en un fantasma sin velo ni figura, que no ha abogado en absoluto por las reivindicaciones del personal y si se ha constituido en una carga para los empleados de base. Una aberración en la organización que debiera ser atendida y resuelta.

— EMPLEADOS

La mayor parte de los empleados del Centro Cultural Tijuana responden a una serie de constantes que se repiten a lo largo de su historia, como forma de mirar y sentir a la institución a la que pertenecen y en la que colaboran.

Existe un sector de los empleados del Cecut en donde se han echado raíces más pronunciadas, y en él se aprecia el apego con el que se defiende una posición en la empresa, un lugar ganado con el tiempo y el esfuerzo. Tal es el caso de algunos miembros del Cine Planetario, del Teatro y de Museografía, quienes conforman los ejemplos mejores de permanencia y de adhesión a la institución. Los motivos para ello provienen principalmente de la escasez de otras fuentes de trabajo similares, en las que la posibilidad de desarrollo y de noción de carrera son remotas o nulas. La pesadumbre vivida por ser un empleado "pobre" en el Cecut -con un deterioro de su poder adquisitivo, no es un factor de deserción en éste grupo de empleados. Todavía más, a pesar de no recibir atención a sus demandas de capacitación en sus áreas respectivas, tales empleados procuran satisfacerlas por cuenta propia, y hasta se organizan para lograr proyectos particulares.

Hay otro sector de empleados que se caracteriza por tener una permanencia un poco menor, aunque también algo duradera, y que se manifiesta en el gusto por el tipo de trabajo que realiza y el ambiente que priva -al interior de sus áreas por

lo general- en el Centro. Su estancia en el Cecut podría hacerse más gozosa si hubiera algún estímulo económico mayor y daría un impulso a su deseo de aprender más y desarrollarse mejor. Muchos de estos empleados se ubican en Recursos Financieros, en Recursos Humanos, en Comunicación, en Servicios Generales, en Servicios Educativos y en Promoción. En este grupo aparece gente con más de tres y cuatro años en el Centro que ha decidido conservar el trabajo porque lo ha podido complementar con alguna otra actividad o porque ha logrado una forma de desarrollo propio, además de conservar las prestaciones básicas de seguro social, vacaciones y aguinaldo, que en otras instituciones no podría tener.

Hay otro grupo de empleados, cuya adhesión al Centro se justifica tanto por la posibilidad de obtener un ingreso fijo quincenalmente, como por la oportunidad de aprender, con miras a ascender en alguna escala de la institución. Muchos de éstos empleados son estudiantes o pasantes de alguna carrera, o practicantes de algún oficio, y lo que buscan es desarrollar algunos de sus conocimientos para después entregarse a una empresa más especializada. Es el caso característico de las edecanes de Relaciones Públicas y de algunos miembros de Comunicación, de Promoción y de Servicios Generales. El promedio general de tiempo en el Centro fluctúa entre el año y año y medio de estancia.

Por último, está el grupo de empleados -quizá el más numeroso de todos- que se forma de aquellos cuya permanencia en el Centro no alcanza ni siquiera los seis meses. Podríamos pensar que algunos logran un espacio temporal mayor, pero el promedio se limita a la mitad del año. Muchos empleados que pasan la etapa de prueba de uno a tres meses y quedan aceptados, tienden a retirarse por cuenta propia, pues las expectativas que manifiestan al inicio no corresponden con la realidad que se les presenta, ni en el terreno económico ni en el de desarrollo personal, mucho menos profesional. Este tipo de empleados es común encontrarlo en Relaciones Públicas, Pro-

tección y Seguridad, Servicios Generales, Recursos Materiales y Recursos Financieros. También en las demás gerencias, pero en una proporción menor.

Parecería más propio hablar en estos momentos de otra forma de categorización de empleados, pero las diferencias en el tipo de trabajo de un área a otra no son tales que delimiten una forma de ser del empleado mayor que la que se ha expuesto.

No obstante, si es imprescindible hablar de otro tipo de rasgos, no exclusivos de ningún área en particular. La participación del público de empleados en las prácticas del Cecut tiene también características sui generis

Existen los compañeros asiduos a presenciar las obras de teatro con una frecuencia más o menos estable, por lo que buscan en todo momento obtener descuentos de empleados o de estudiantes para poder satisfacer su deseo. El número de éstos es relativamente alto, pero disminuye drásticamente cuando los precios de los espectáculos no tienen reducción. El sueldo de empleado cierra la posibilidad de acceder a este tipo de eventos con una regularidad mínima.

En lo que concierne al Cine Planetario, la mayoría de los empleados aprovechan la prestación de 4 boletos mensuales con el 90% de descuento. Es de los pocos elementos que genera orgullo y que motiva a los empleados a pertenecer al Cecut.

En cambio, las prácticas como conferencias, inauguración de exposiciones, presentaciones de libros o festivales extramuros, reciben la participación y la presencia de muchos menos compañeros. Las razones, sobra decirlo, provienen de una falta de integración de sus metas, gustos y proyectos personales con las de la institución. Aquí se demuestra la falta de búsqueda no sólo de la Subdirección Administrativa sino de las otras, e incluso de los gerentes de áreas distintas, de participar más como público consumidor de la labor conjunta de promoción de la empresa, de sentirse parte de los logros, del éxito de taquilla y del beneficio que éste reporta a la salud finan-

ciera del Centro. Pocos, muy pocos empleados ven esto como un objetivo. A la mayoría no le importa, porque a la mayoría no le alcanza para estar "en el ajo", por lo que se siente desplazado de antemano.

Los empleados del Cecut ven con recelo la política de precios impuesta por las Subdirecciones de Administración y Planeación, y que la Subdirección de promoción casi siempre ha procurado equilibrar, sin mucho éxito. Muchas veces se les ha hecho sentir ajenos, y esto se traduce en una desmotivación general que reduce la concepción del trabajo en equipo y que lleva al empleado a "cumplir" sin más.

⇒ LA COMUNICACIÓN INTERNA

En infinidad de ocasiones, en la actividad cotidiana encaminada a ejecutar y llevar a buen término las prácticas culturales programadas en el Cecut, los medios de comunicación utilizados entre el personal de la institución han caminado hacia dos aguas: la comunicación eficiente y completa, o la ineficiente, incompleta, y por consiguiente, ineficaz.

De la primera se pueden dar por contadas todas aquellas que han significado lo que podríamos llamar éxito en todos los sentidos. De la segunda, lo contrario, estaría constituida por toda la gama de fracasos habidos a lo largo de su historia. No se trata de ver aquí cuántos y cuáles son todos esos éxitos y esos fracasos. Se trata de tomar ejemplos de la forma de encarar, de proceder y de resolver los acertijos que la comunicación dirigida a la promoción muchas veces plantea, y que es causa de muchos logros así como de muchos dolores de cabeza.

Cabe entonces preguntarse: ¿Cuál sería el éxito mayor y cuál el sinónimo de fracaso? Bueno, justamente este éxito y este fracaso siempre se fijará en virtud del cumplimiento de los objetivos propuestos en cada ocasión; de si dichos objetivos están planteados en términos de una estricta selectividad de los públicos o de una orientación

más general; también dependerá de lo que se considere más importante, si la cantidad, o la calidad, o ambas.

Durante el periodo inicial del Cecut, su tarea de promoción en general tuvo que pasar primero por una etapa de integración de los públicos internos, debido a que infinidad de sus miembros eran noveles respecto al tipo de trabajo a desarrollar. Pocos conocían de manera completa o absoluta la formas de trabajar en las áreas tanto operativas, administrativas y de mantenimiento que el Centro implantaba.

Más de algún directivo, gerente y empleado con experiencia administrativa y promocional ha comentado que el Cecut ha sido una escuela de trabajo para muchos de los empleados que han pasado por él. Este estigma favorable representó parte del auge y de la fuerza con que el Cecut se logró internar en el conocimiento y aceptación de la localidad y su comunidad. Muchos de sus empleados no eran "gente de la cultura", pero muchos otros habían o han formado parte de algún subcampo cultural, y han reforzado sus conocimientos y entendimiento de las prácticas. La fusión de esos esfuerzos con una cabeza y guía enfocada de lleno en el fenómeno global de la promoción cultural permitió un desarrollo inicial despacio pero pujante y seguro, al grado de concentrar una serie de actividades de promoción que en muchos sentidos permitieron ver al Centro como una institución con imagen propia bien definida, instalada en el gusto de una comunidad en su primer lustro de vida.

Esta aseveración suena muy atrevida, pero es contundente si se considera que las grandes dimensiones del Centro y la ubicación de la plaza podrían haber sido un obstáculo; fuerte para lograr la penetración de las diversas prácticas culturales que tuvieron acogida en él. No obstante, se logró imponer.

Las políticas que definieron en sus inicios los objetivos del Cecut, marcaron la pauta para que sus mediadores principales -directivos y ciertos

mandos medios-, y algunos actores que en él participaron, lograron la tarea de integrar a la institución hacia adentro y hacia afuera y justificar su marco de actividades, sembrando la semilla y recogiendo el fruto al mismo tiempo.

Durante el régimen del Lic. Pataky, los empleados tenían su *plan de actividades* muy bien definido, mismo que se fue agrandando y enriqueciendo conforme corrían los meses y los procesos de acción del centro se hacían más repetidos y complejos. En esta administración se definió la estructura tanto en lo formal como en lo informal. Los vínculos de trabajo eran apropiados a la carrera que la institución iba teniendo, pero a lo largo del trayecto empezaron a salir distintas anomalías, normales en toda institución nueva y con tanta expectativa demandante por sus crecientes y latentes públicos externos.

La comunicación al interior del Centro se ha realizado por distintas vías: el boletín interno, los acuerdos con los subdirectores o los gerentes sobre asuntos particulares y relativos a cada gerencia, y las juntas semanales de trabajo con el director, los subdirectores y todos los gerentes, además de reuniones plenarias.

Las comunicaciones personales tienen un cariz de índole particular en cada administración. Lo único que se puede comentar sobre ellas es que en la segunda y tercera administración, éstas se redujeron en gran cantidad por el cierre de puertas de la dirección. En la última, se volvió a abrir, pero se ajustó a una agenda sumamente rígida y a la disponibilidad personal del director.

El boletín interno ha surgido y naufragado en varias ocasiones. La razón principal de ello ha sido la falta de definición y claridad en el objetivo específico de un medio como ése. Otro ha sido la falta de atención o capacidad para cubrirlos. Su seguimiento es otro de los problemas, pues la continuidad no es una de los mejores atributos del personal de Recursos Humanos, de Relaciones Públicas o de Comunicación. La falta de coordinación entre políticas y las formas de

ejecutarlas ha hecho que el boletín interno sea uno de los medios más afectados.

Respecto a las *reuniones semanales*, tenemos que en sus inicios, el Lic. Pataky implantó la obligatoriedad de participar en ellas para mantener abierto el proceso de comunicación intrainstitucional. Así, se hacía a todos los gerentes participar como propagadores en la divulgación de los proyectos y formas de ejecución hacia el resto del personal. Por otra parte, las autoridades podían escuchar a través de los mandos medios a las áreas operativas y especializadas, hablar sobre las particularidades de sus trabajos, las necesidades y formas de satisfacerlas en beneficio del interés principal, o de la imposibilidad de llevar a cabo alguna acción.

El proceso de comunicación, a pesar de la estructura vertical y lineal del Centro, podía establecer así vías de comunicación horizontal, que pudieran reforzar los mecanismos de acción y los flujos informales de comunicación existentes en toda organización⁸. Entonces, la retroalimentación se volvía obligatoria, y el proceso de promoción se tornaba más fácil.

El trabajo de *atención al público interno* del personal durante la primer administración, se canalizó enormemente a través de la Gerencia de Recursos Humanos. Esta fungió como mediadora en los asuntos de las relaciones públicas con el personal, apoyada directamente por la Dirección. Tal empresa, decayó substancialmente a la entrada del siguiente régimen, el cual, no sólo perdió el espíritu de integración de dicha gerencia, sino que también perdió la brújula al tener que enfrentar la aparición y vida de un sindicato del cual ya hemos hablado arriba.

Siempre surgen en las organizaciones algunas piedras en el camino. En el Cecut, la implantación de una forma de trabajo extensiva e intensiva, fuerte y vigorosa, tuvo también su lado negativo. La necesidad de cumplir con infinidad de

⁸ Véase cap. 3, flujos de comunicación en el proceso de planeación y promoción.

acuerdos y revistas para evitar la pérdida de las políticas, volvió en numerosas ocasiones más engorroso el proceso, al grado de caerse en el burocratismo y la miopía de algunos de sus funcionarios para resolver algunos asuntos.

Un ejemplo de ello ha sido la insuficiente **retransmisión de la información a los subalternos** por parte de algunos gerentes, problema que suscita el atraso o cancelación de alguna práctica, con la consecuente suma de problemas que se derivan de ello, que no son pocos. Lo anterior trae como consecuencia la pérdida de la comunicación y con ella la distorsión de la información, la propagación de rumores y la dispersión de la energía en la búsqueda del cumplimiento de objetivos. Dicha dispersión genera -y ha generado- problemas con actores culturales, y en consecuencia, con agentes de los públicos externos del Centro.

La **capacitación de los empleados** ha sido insuficiente sobre todo si se la mira con el profesionalismo que debiera contener, en la cual no basta el conocimiento y dominio de un oficio como es la electricidad, plomería o jardinería, sino conocimientos específicos y amplios sobre los múltiples aspectos que las prácticas culturales involucran. No se niega la existencia de cursos de inglés o de relaciones humanas, los más típicos y hasta triviales en numerosas organizaciones, pero éstos no han sido sino elementales. Afortunadamente, en la última administración (1995) este aspecto se ha reforzado de manera inusitada, debido a que una de las políticas de la dirección son precisamente ampliar las áreas de extensión académica del Centro, hacia afuera y hacia adentro de la institución.

Los teóricos de las relaciones humanas y de la motivación en el trabajo siempre han mencionado que los seres humanos responden con mayor entusiasmo y vigor en su desempeño cuando ven satisfechas sus necesidades primarias, además de

algunas de las necesidades secundarias prioritarias para ellos.⁹

Este proceso de **satisfacción de las necesidades primarias** y buena parte de las secundarias se cumplió durante muchos años: mientras que a la par de obtener una buena retribución a su trabajo, el empleado del Cecut pudo encontrar un punto de desarrollo personal y profesional atractivo. Esto ha perdurado en todo el tiempo de su existencia, con la salvedad de que, a partir de 1988-89 y hasta la fecha, el estancamiento en el nivel de ingreso del personal -de los mandos medios para abajo- ha hecho que la constante a favor obtenga una gran desproporción, convirtiéndose incluso en un viento en contra.

La **disminución real en el nivel de ingreso** de los empleados del Cecut -por una falta de incremento salarial acorde con los incrementos pactados a nivel nacional y sus consecuentes incrementos por ser zona de alto costo de vida- empezó a generar inconformidades, separaciones y falta de apreciación del esfuerzo por parte de los mandos medios hacia los empleados, con la consecuente desvalorización conjunta que el trabajo recibe por parte del equipo.

Las ventajas que ofendaba la confianza en la Gerencia de Recursos Humanos para procurar la motivación de los empleados, se vieron envueltas en conflictos sindicales que la hicieron decrecer.

A ello se agregó al paulatino deterioro del poder adquisitivo y del nivel de vida inicial. La actividad se vio diezmada por un fenómeno que desde entonces apareció y no se ha vuelto a componer: la rotación alta y permanente del personal del Cecut.

Al hablar de la motivación que se dirige a los empleados para lograr los objetivos trazados con

⁹ Para una síntesis ejemplar de algunos principios de la motivación puede leerse Robinson, E., *Op.cit.*, páginas 168-183. También pueden consultarse los públicos internos en Murriel y Rota, *Op. Cit.*, páginas 274-287.

eficiencia y con la responsabilidad compartida en forma satisfactoria, intervienen muchos factores más. Los empleados en tiempos del Lic. Pataky sabían que día a día les esperaba una jornada completa de trabajo, de entrega y responsabilidad, más aun conforme se acercó al final de su administración, en los que la carga de trabajo era cada día mayor. Pero eso no fue un obstáculo para el cumplimiento puntual de las actividades, sobre todo porque llevaban una guía estricta de planeación y evaluación conjuntas dirigida por el mismo director, y aunadas a ella, una política de atención al personal junto con una remuneración económica digna.

La política de recursos humanos era estricta en el control de asistencia y puntualidad de los empleados, pero también ofrecía estímulos en cuanto a la prestación fundamental que los empleados de un centro de cultura esperan recibir: en un clima de confianza y disponibilidad al diálogo, la posibilidad de apreciación de las prácticas culturales de mayor relevancia a precios muy módicos, en relación al costo general.

Esto significa poder entrar a ver un espectáculo como una Orquesta Sinfónica o un Ballet Internacional, pagando entre un 50 y un 75 por ciento de descuento. Una prestación económica que en las administraciones posteriores se fue mermando día con día, hasta quedar reducido a una frecuencia y oferta mínima. Prácticamente, la única prestación estable, que también fue reducida en cantidad, fue la de obtener cuatro boletos mensuales para el Cine Planetario.

Los descuentos a empleados en las entradas a los espectáculos constituyen un gran atractivo para ese público "cautivo", el cual, junto con sus familiares, es potenciador de la comunicación institucional hacia otros públicos externos.

No significa esto que las administraciones siguientes estuvieran negativas ante esta prestación fundamental. Lo que sucede es que al haber cambios en las políticas externas sobre lo que el Cecut estaba orientado a cumplir, la visión inter-

na se vio descuidada. Si la política y el patrón de conducta a seguir indica una mayor comercialización, la prestación a los empleados se volvía un atentado contra las ganancias.

Esta política siempre fue defendida por parte de la Subdirección de Administración en todas las administraciones. Ella merizó en repetidas ocasiones la posibilidad de otorgar mayores prestaciones tanto en especie como económicas a los empleados. Un ejemplo claro de ello fue durante la administración del Lic. Ochoa, la instalación y desinstalación, con una total falta de continuidad, del comedor de empleados. Este renglón, sobre todo en la administración posterior del Lic. Pardo, se volvió un problema serio que nunca ha sido resuelto satisfactoriamente, pues la jornada de trabajo para la mayoría de los empleados es larga e implica comer fuera de casa. El gasto en comida por persona fuera del hogar en Tijuana representa una erogación muy alta, insostenible para la mayoría de los empleados, si se considera el bajo nivel de salario percibido por ellos cada mes.

La oferta de hacer extensible la prestación a través del Restaurante Jardín del Cecut, también ha sido probado por los concesionarios, quienes en casi todos los casos inician bien y después terminan por abaratar la calidad y la variedad de los alimentos que ofrecen a los empleados, marcando una distinción entre comensales externos e internos. Esto se ha reducido a una forma de discriminación y desprecio, con el consecuente abandono de los empleados de la citada prestación. El trabajador espera un precio adecuado pero con la misma calidad y sin diferencias, pues no le están regalando nada. Ninguna administración ha entendido esta prestación como un beneficio para la institución, que favorece la estancia de los empleados y con ello el mejor desempeño de su trabajo.

Defender la flexibilidad de los lineamientos para la realización de ciertas acciones del personal, con el objeto de que puedan hallar una forma de desarrollo personal, a falta de proyección eco-

nómica y capacitación, ha sido la forma de salvar obstáculos en algunas áreas, como las del teatro, informática, museografía o comunicación, por sus características particulares de trabajo y tiempos. En todas las administraciones se han tenido que dar concesiones a ciertas áreas para hacer ajustes o rompimientos de horarios, checadas de tarjeta, permisos, etcétera, incidencias que marcan la capacidad para adecuarse a las necesidades de operación.

Tales ajustes siempre son positivos cuando provienen de la necesidad del servicio y no precisamente de la necesidad de la institución de permitirlo para no perder a un empleado especializado, que está "conforme" con el bajo sueldo que percibe.

La rotación alta de personal ha afectado la definición y el desarrollo de puestos en forma deficiente en muchas ocasiones; ahí radica uno de los problemas más fuertes a los que se enfrenta el actual Cecut. El empobrecimiento y la falta de oportunidades hace que la gente trabaje sin estímulos más que el de sostener el trabajo mientras consigue algo mejor, lo cual por regla general se cumple. Esto trae como consecuencia una escala de actitudes parientes de la inercia y el burocratismo, provocadas por el desinterés.

La actual administración lo ha notado, y en reacción ha buscado sustituir el desinterés con obligación, normas más rígidas de trabajo en tiempo y maniobra, con una capacitación ascendente, pero sin estímulo económico adelante. De no ser que el futuro -el cual no se muestra promisorio de manera ninguna- abra un cauce de autofinanciamiento mayor para la institución y los ingresos de los empleados, no podrá haber un cambio en la actitud de ellos, para disponerse a cumplir con mayor apego sus responsabilidades cotidianas.

3.- LOS PÚBLICOS EXTERNOS DEL CECUT

Los públicos externos que mencionaré aquí son, aparte del público en general, el público de los artistas, de la comunidad, del gobierno, de las instituciones educativas, de los medios de comunicación y de los proveedores.

Por principio de cuentas, debo recordar que la clasificación de públicos de una institución cultural guarda una respetuosa distancia con las instituciones y organizaciones cuyo principal objetivo es la venta de un producto material: ejemplo de estas empresas son Ford, Gigante, Nestlé, Purina o Colgate.

Las instituciones de servicio como Bancomer, Hoteles Kalinda, Comisión Federal de Electricidad, Aerovías de México o las universidades tiene sus propias particularidades, pues la promoción de éstas tiene una gran variación de acuerdo al giro de servicio del que se trate. En ellas, la imagen de la empresa es tan importante como el producto y el servicio mismos, y en ocasiones mucho más.

Las instituciones de cultura comparten esquemas de promoción y mecánicas de comunicación similares con ambos tipos de organizaciones, sin embargo, su principal producto a ofrecer la mayor parte de las veces resulta intangible, materialmente hablando. Es de uso espiritual e intelectual; sucede y se acaba. Queda como alimento del alma y del pensamiento; se consume en el momento mismo de su percepción, uso, goce o apreciación.

Si una empresa productora de huevo busca que el público consuma huevo, y la mayoría de la población es consumidora natural de huevo, la estrategia de promoción se puede limitar a mostrar publicitariamente ciertos atributos del producto e informar al público dónde lo puede encontrar. El resultado puede ser tan inmediato como incrementar ventas o agotar la existencia de la oferta que se promocionó.

Pero cuando la empresa es una promotora de prácticas culturales, y la mayoría de la población

no consume, usufructúa o busca productos culturales, o lo hace de manera restringida a ciertas prácticas y cierto sector de público, la estrategia de promoción debe contemplar un sinfín de factores para poder llegar a esos sectores de público y lograr sus objetivos. Tales factores varían también de práctica en práctica, pues en el campo cultural, las prácticas y su oferta están regularmente pensadas para cada sector de público o para una mezcla 'intuitivamente predecible' de éstos. Una organización cultural debe planear estrategias de promoción según la práctica cultural, al igual que las tiendas departamentales dirigen sus ofertas a cada sector del público al que está dirigidos los productos de cada departamento.

⇒ EL PÚBLICO EN GENERAL

Debido a la variedad existente en la oferta de prácticas culturales, el público de "clientes", indispensable en la mayoría de las organizaciones, debe considerarse como el público en general, en el cual está incluida la totalidad de los públicos. Es imposible separar a un sector para considerarlo cliente. Todos, en mayor o menor número, son consumidores de alguna práctica; sólo en esa modalidad se pueden entender como clientes, pero el término no es adecuado para un campo cultural con una amplitud tan grande como la que abarca una institución de promoción de la cultura en el sentido amplio.

El término usuarios, como el de las instituciones y organizaciones de servicio es más adecuado. Sin embargo, también éste tiene sus reservas. El problema radica en que ninguno de los públicos tiene una periodicidad ni constancia, ni tampoco una obligatoriedad estipulada de antemano en un contrato, para llevar a cabo cierta visita, uso o participación en equis práctica cultural. El público de clientes es muy amplio, heterogéneo y poco medible como tal.

La afición a cierto tipo de práctica, el gusto o preferencia por ella y el libre albedrío como capacidad para decidir por ella, son lo único que

enlaza a los fragmentos de público que se reúnen en torno a dicha práctica; esto sucede en particular en cada caso específico.

El público en general en una práctica como -por ejemplo- la presentación que tuvo Eugenia León en la Explanada del Cecut en el Festival Internacional de la Raza 1990, puede constituirse en un mismo momento por gente de distintas clases sociales, de sectores diversos como proveedores, artistas plásticos o bailarines, educadores, amas de casa o taxistas, representantes menores o medios de gobierno, de alguna asociación civil, de estudiantes universitarios o preparatorianos, etcétera. Además, puede suceder que ese público momentáneo o particular esté compuesto también de gente de todos los sectores urbanos de la plaza, así como de visitantes ocasionales o de las ciudades vecinas de Tecate, San Diego y Ensenada. Toda esta variedad de opciones se puede presentar en ciertos eventos y el "cliente" más claro de entre todos los especializados, es el público en general.

"Todo el mundo pertenece a varios subgrupos de su sociedad. Todo el mundo está sujeto a las influencias que nacen de esta pertenencia o afiliación; en este sentido, el comportamiento de cada individuo constituye una intersección de los muchos conjuntos de comportamientos que encontramos en los varios grupos a los que pertenece. La sociedad más amplia aporta el contexto cultural y señala los límites más amplios y los requisitos para la acción. Dentro de ella hay numerosas posibilidades y necesidades que se derivan de la pertenencia al grupo, y que se basan en el sexo, la edad, el origen étnico, la ocupación, la religión, los intereses y las actividades."¹⁰

La conjunción de todas estas características reunidas vuelve indefinible en sentido estricto el carácter del público en general. Por eso mencio-

¹⁰ Boyd Jr. Harper W. y Levy, Sidney J., *Promoción, sus elementos y comportamiento*, México, Herrera Hermanos Sucesores, 1971. Serie Fundamentos de Mercadotecnia, página 60.

no que el público cliente está en todos los demás sectores de público que sí son identificables y que se citan a continuación.

== LOS ARTISTAS

La separación de los sectores del público de la cultura está correlacionado con los subcampos culturales que hemos separado en el capítulo segundo. Por consiguiente, la relación con el público de los artistas es una de las más importantes.

Los artistas de Tijuana, de los cuales puede hacerse un recuento en los apéndices ubicados al final de este trabajo, forman parte de la columna vertebral del público del Cecut. Esto no es exclusivo de la ciudad o del Centro por alguna causa particular. Sucede que el público intelectual y artístico es, por principio consuetudinario, el principal generador y consumidor de prácticas culturales.

La mayoría de los artistas de Tijuana son público y han sido público desde que el Cecut inició. De entre ellos, casi todos han incursionado como actores culturales dentro del mismo. Esto hace mirarlos como un público al mismo tiempo externo e interno, pues de ellos depende en buena medida la posibilidad de llevar a cabo más y más prácticas en pro de ampliar la oferta cultural a los demás públicos.

Si bien no todos están en contacto diario y permanente como los empleados o los gerentes, sí circulan con denodada frecuencia por los pasillos y oficinas del Centro, expresando sus opiniones y aportando ideas que, aunque no sean parte de una práctica particular propia, inciden en la apreciación y preparación de otras pertenecientes a otros actores.

La influencia que los artistas ejercen sobre los públicos internos, los hace coparticipes de las decisiones tanto de los directivos como de las formas de conducta de los empleados y mandos intermedios. Su presencia intermitente establece

lazos de comunicación informal, que afectan el trato y la disposición al generar las prácticas en el estilo y demanda del artista como parte de la institución.

Esta ambivalencia en el carácter de público interno-externo parece darse también en otros públicos externos, pero es particularmente amplia y peculiar en este sector especial. La cercanía de ellos y su participación repetida en más de alguna exposición, montaje teatral o dancístico, concierto o festival, crea una mancuerna de artistas-empleados, que se puede apreciar en las reuniones de trabajo de planeación, de comida y café, así como en las fiestas del Cecut, en las veladas de rock o jazz y en más de algún cóctel de inauguración o de cierre de temporada.

El público de artistas participa dándole a la institución y sirviéndose al mismo tiempo de ella. Ambos se proveen de los medios necesarios para funcionar, permitiendo al Centro cumplir con parte de sus objetivos.

Al principio, la adecuación de los artistas como actores-público del Cecut presentó ciertas dificultades de visión y adaptación. Cuando las deseos presidenciales se enfocaron en la plaza para designar y decretar la construcción del Centro, una porción de la 'gente de la cultura' se autodenominaba la responsable de que la magna obra se hubiera realizado. Argumentaba que se creó gracias a ellos porque siempre habían pedido a la federación un Centro de Convenciones y pelearon que debía tener un enfoque turístico, que dependiera del gobierno estatal o municipal.

Por otra parte, estaba aquel segmento de la intelectualidad y de los artistas que pugnaba por que el Centro fuera controlado por la Secretaría de Educación Pública y dedicado a la cultura. Como el proyecto era más ambicioso se dejó en manos de la Federación, y en ese momento los tijuaneños se sintieron usurpados, sintieron que se les quitó su centro, el que habían gestionado con la entonces primera dama Carmen Romano del López Portillo.

Cuando el Lic. Pataky entró a la Dirección del Centro, ya existía predisposición en contra, desconfianza e incertidumbre. Esto motivó que la Gerencia de Relaciones Públicas quedara en manos de una persona respetada en la sociedad tijuana, con la cual se tenían abiertos muchos vínculos.

El problema de atender a esos sectores de la población no fue asunto exclusivo de la Gerencia de Relaciones Públicas, sino de la Subdirección de Promoción, cuyo titular dominaba el manejo de público en el renglón turístico y conocía cercanamente a muchos de estos actores y públicos.

Las presiones que se tuvieron que enfrentar venían de diversos subcampos, especialmente del área de artes plásticas, debido a la existencia de varias Salas de Exposiciones. Ningún lugar en Tijuana o el Estado había habido tantas salas juntas, con el equipo técnico y humano para instalar cualquier tipo de exhibición.

El prejuicio inicial ante las potencialidades que el proyecto ofrecía se reflejaba en los comentarios de artistas locales que mencionaban que el Cecut no era lo suficientemente bueno para ellos, sino que merecían casi el pase directo a Bellas Artes en la capital del país. La visión del público de artistas e intelectuales se vio teñida de matices a favor y en contra del Centro. Hubo los que ya no les interesaba presentarse ni aquí ni en ninguna otra parte del Estado. Otros demandaban formar parte de sus actividades de manera inmediata. La realidad se impondría posteriormente. Una buena cantidad de esos actores culturales descubrieron que el Centro era una entidad de la federación y que su nivel no era el de un espacio local como muchos otros en su historia, sino un centro creado para lograr una proyección nacional e internacional.

Los artistas que participaron en el Cecut en los primeros años, fueron los que tenían una trayectoria artística que se recomendaba por sí misma. De acuerdo con la política de ofrecer calidad artística en todas sus prácticas culturales, las

relaciones del Centro con los artistas tuvieron que enfrentar desavenencias personales y grupales, inconformidades y desaires múltiples, en respuesta a la negatividad de las autoridades a permitir el acceso a los artistas locales.

Lo anterior generó una imagen desfavorable del Director, quien siempre fue muy claro en expresar y ejecutar las políticas planteadas desde su origen al Centro.

No obstante esta idea presente, el trabajo con los artistas llevó a constituir prácticas con ellos en casi todos los órdenes. La iniciativa de ir abriendo espacio a las prácticas que mostraran un nivel de calidad sostenible, que permitiera intercalarlas con las que alternadamente se ofrecían de la federación o de corte internacional, dio origen a eventos como los *Miércoles de Rock*, los *Martes de Teatro*, *Hecho en Tijuana* y el *Mes de la Fotografía*, los *Ciclos de Jóvenes Valores en Concierto*.

Miércoles de Rock consistió en la presentación de grupos de rock local -manifestación artística con muchos representantes y mucho auditorio en Tijuana- en el Cine Planetario, con efectos de luz y sonido, rayo láser y otras monerías más. Las 300 butacas del Cine se mantuvieron repletas durante la duración de la temporada, pues la recepción de los grupos rompía con la idea de que el rock no estaba catalogado dentro de las manifestaciones culturales por excelencia. La verdad es que este foro significó un empuje mayor a la vocación musical de los tijuanaenses hacia el rock.

Martes de Teatro consistió en la formación de temporadas de teatro en la que participaban los grupos locales con obras copatrocinadas por el Cecut, en las que se estipulaba la búsqueda de un cierto nivel de auditorio y de calidad desde el principio. Con ese apoyo, los grupos pudieron implementar para sí mismos una imagen que los proyectaría más ampliamente entre la comunidad de Tijuana.

Hecho en Tijuana y el *Mes de la Fotografía* eran dos versiones anuales que unían los esfuerzos de los artistas plásticos en exposiciones colectivas, de tal manera que empezaron a generar el movimiento de exposición en distintos espacios, convirtiendo al Cecut en un detonante más de la actividad que empezaba a levantar vuelos más altos.

Los ciclos de *Jóvenes Valores en Concierto* se extendió por varios años, específicamente por varios veranos, promoviendo la presentación a públicos mayores de jóvenes con una trayectoria importante ante el piano y otros instrumentos musicales.

Una muestra de la labor iniciadora entre muchos de los actores culturales que incursionaron en el Cecut, fue el registro y formación de un archivo de artistas locales. Al momento de elaborar la pauta promocional de cada artista local en casi todas las géneros y facetas, no existía archivo. Entonces la gerencia de comunicación, tratando de implementarlo, solicitaba a cada uno de estos actores la entrega de dossiers, entre los que figuraran sus curricula y fotografías tanto de ellos como de alguna de sus prácticas. Muy pocos sabían como hacerlo y la mayoría era muy informal. Muchos de ellos no entregaban nada. Por ello se les entrevistaba y con la información que daban se les podía armar una carpeta personal, de tal manera que se pudiera tener archivo por artista y por evento.

El archivo de imágenes se compuso de los artistas que pasaron por el Cecut entre 1986 y 1989. Posteriormente se mantuvo pero se dejó de enriquecer, por lo que se ha ido perdiendo con el paso del tiempo.

Para todas las prácticas que se realizaban, se pedían 20 fotografías a los artistas para enviar 10 de ellas a todos los periódicos, 5 se empleaban en publicidad y se guardaban 5 como mínimo para integrar el archivo. Así se podía cubrir la prensa y se apoyaba el aspecto visual a fin de

apoyar el conocimiento de los artistas entre la comunidad.

A la entrada del Lic. Ochoa, las puertas se abrieron a la mayoría de artistas locales. Se empezaron a realizar exposiciones tanto colectivas como individuales a discreción, sin considerar demasiado la temática, la técnica, la calidad y la presencia de los actores en la comunidad misma.

Hecho en Tijuana desapareció y se cambió a otro concepto titulado *Flogio a Tijuana*, el cual ha persistido hasta la fecha. Se sostuvieron las exposiciones tradicionales del *Mes de la Fotografía* y los *Salones Estatales de la Caricatura*.

Los artistas de teatro empezaron a competir más abiertamente con las compañías comerciales de teatro del Distrito Federal, las cuales de cualquier manera eran vistas en el teatro de la Casa de la Cultura, o antes en el teatro del Seguro Social. El programa *Martes de Teatro* y los *Miércoles de Rock* se fueron discontinuando, mientras que las compañías de danza locales se empezaron a presentar con mayor frecuencia, aunque repitieran el mismo programa en más de una ocasión.

Un sector que tiene una participación más independiente y que se manifiesta en mayor cuantía en los foros de divulgación directamente involucrados como la prensa, las universidades y los cafés literarios es el de los literatos, el de los escritores en sus diversas especialidades, los cuales son público permanente del Cecut, toda vez que el Restaurante Jardín es su punto de reunión, de estudio o de inspiración. Para ellos, las prácticas culturales se han centrado sobre todo en conferencias, presentaciones de libros y muy especialmente el Seminario de Escritores patrocinado en 1990 por el Cecut, el Programa Cultural de las Fronteras (PCF), el Instituto de Cultura de Baja California (ICBC) y explícitamente la Sociedad General de Escritores de México (SOGEM).

Las producciones teatrales del Centro en apoyo de los artistas locales se incrementaron en un tiempo, reduciéndose posteriormente y siguiendo criterios que ya no correspondían tampoco a la política de recuperación económica implantada al llegar. Esto fue más notorio hacia los últimos años, incluyendo el de la administración del Lic. Pardo. La argumentación más pronunciada durante sus más de 8 años como subdirector de Planeación, de Promoción y Director en cargo de José Luis Pardo, fue que había que defender y respetar a los artistas de Tijuana. La política seguida en el año de su administración, así como al interior de las otras administraciones reflejaba una disposición congruente con sus palabras, sin embargo, el apoyo se reflejaba marcadamente en un cierto grupo preferencial. Situación difícil de sustraer de una orientación que en todo momento abogó por el teatro frívolo y comercial proveniente del Distrito federal y que dio manga ancha a la participación de los artistas plásticos sin menoscabo de la imagen y selectividad establecida en el régimen que creó la actividad del Cecut.

La muestra de ello está en los apéndices de esta investigación. Baste confrontar las prácticas culturales de teatro y artes plásticas para ver plasmada la orientación de las políticas de cada administración.

⇒ LA COMUNIDAD

Otro público amplio del Cecut es el compuesto por la comunidad de Tijuana. En ella se incluyen la mayor parte de instituciones de tipo comercial, industrial, religioso, civil o étnico, los visitantes y turistas extranjeros y el cuerpo de asiduos consumidores de prácticas culturales.

Entre las definiciones de públicos de los teóricos se maneja sin mucha distinción los conceptos de localidad y comunidad, apareciendo algunas veces como sinónimos y en otros la segunda como una parte de la primera. Sirve para aclarar el caso la definición que dice: "Por localidad entendemos a la comunidad que habita en el área geo-

gráfica inmediata a la institución. El tamaño y las características de esta comunidad pueden variar considerablemente; lo mismo puede tratarse de un pequeño poblado, como de un sector urbano o de una ciudad completa."¹¹

Nuestro segmento incluye ciertos sectores importantes de la comunidad, los cuales no son únicos y responden a otras clasificaciones según los distintos especialistas en el estudio de las Relaciones Públicas.

Aquí destaca la participación de las áreas de Relaciones Públicas y Promoción como responsables de atender y mantener la línea comunicativa con dicho público.

1.- Los grupos empresariales de tipo industrial o comercial, han sido públicos a los cuales se ha tenido que acercarse el Centro, a fin de extender la oferta de sus prácticas e ir generando un público consumidor de cultura. La labor que Promoción ha hecho se destaca en la implantación de la tarjeta de descuento para empleados de empresas, rubro en el que ha salido beneficiada especialmente la industria maquiladora. El acercamiento ha sido a través de la visita personal por parte de los promotores, tanto para establecer el contacto como para la actualización, en muchos casos, de la misma a los nuevos empleados.

Como público, varios sectores industriales han participado, dentro de la Feria de Vinculación de las Industrias con el Sector Educativo en la explanada exterior del Cecut. También han sido patrocinadores de ciertas prácticas como Expo-Calidad Canacintira, o del programa de mano de la Sala de Espectáculos que se estuvo manejando a lo largo de dos años entre 1987 y 1989.

Representantes de empresas restauranteras y turísticas han ocupado las instalaciones del Centro para llevar a cabo algunos actos relativos a tópicos como el Festival de la Pizza Canirac o la Exposición y Muestra gastronómica del Pítillo Chino. Aunque ésta no haya sido una práctica

¹¹ Muriel, María Luisa, *Op.cit.* Página 316.

común, pues por norma utilizan sus propias estructuras, entre las que están los edificios de la Canacintu y la Canaco, por mencionar algunas.

Dentro de algunos de esos representantes, así como de las otras organizaciones citadas, están muchos de los invitados comunes y especiales a las inauguraciones de muestras pictóricas o estrenos de obras de corte nacional o internacional con carácter de "exclusividad monetaria", es decir, de costo muy elevado.

La invitación a todo este núcleo de personas ha corrido por cuenta de la Gerencia de Relaciones Públicas, la cual ha utilizado la entrega generalmente por un propio o por correo.

Debe notarse que es precisamente a este sector privilegiado al que se dirigen con mayor constancia las invitaciones y cortesías, siendo muchas las ocasiones en que la asistencia queda reducida a una mínima parte del grupo elegido, desaprovechándose repetidamente la oportunidad de invitación a otros públicos latentes o manifiestos.

Las Relaciones Públicas del Centro se enfocan principalmente a este grupo de públicos y a la asistencia al Director. Le corresponde el contacto con la prensa, pero ahí existe todo un fenómeno que se verá más adelante.

2.- Los **sectores religiosos** han tenido oportunidad de participar como actores y como público, en lo concerniente a presentación de libros, conferencias y foros, así como representaciones teatrales. Esta última práctica ya se ha vuelto cotidiana y se manifiesta año tras año con el personal del Seminario Diocesano de Tijuana.

3.- Las **comunidades étnicas** de Baja California, poco a poco han marcado su presencia en la ciudad, aunque dentro del Cecut ésta ha sido menor. La intervención de otros mediadores y actores ha hecho que obtengan mayor fuerza, como son el Instituto de Investigaciones Históricas de la UABC y el Seminario de Cultura Mexicana. Su influencia se pudo sentir gracias a la declara-

ción del Año Internacional de las Comunidades Indígenas del Mundo en 1993, pero sólo por ello se les ha otorgado un lugar a la altura de los demás actores. Las reuniones y la formación del Comité ProEtnias de Baja California se llevaron a cabo gracias a la apertura del espacio por dicha influencia, pero no por una disponibilidad *per se* a apoyarlas en sus diversas necesidades y manifestaciones.

A pesar de estar circunscritas dentro de los actores y prácticas culturales por su naturaleza particular y riqueza de aportaciones al campo cultural, no se les considera como un grupo de actores en el mismo nivel de relevancia y trascendencia que los demás actores, aunque no sean de carácter artístico.

4.- Por su parte, las diversas **organizaciones civiles** han usado el espacio del Cecut para actividades relativas a sus congregaciones e intereses. Por ser muy amplio el universo de grupos participantes, que acuden al Cecut de manera anexa a otras prácticas culturales, cito como ejemplo los miembros de asociaciones de profesionistas como el Colegio de Arquitectos de Tijuana, o los Exalumnos de la UNAM, así como los representantes de fundaciones e instituciones de beneficencia como la Asociación Gilberto, la Ciudad de los Niños de las Californias o el Club Católico Cultural. Los miembros de cada una de estas organizaciones, son el público que asiste usualmente a este tipo de actividades, sean en el Cecut o en otros lugares de la ciudad.

También los sectores civiles relacionados con actividades recreativas como los grupos de niños y guías Scouts, los Clubes Rotarios y las agrupaciones de Vecinos o Colonos de algunos sectores de la ciudad han hecho del Cecut un lugar para atender alguna práctica asistencial, social o cultural.

Hay fracciones en los sectores de la comunidad que casi no participan en el Centro Cultural Tijuana, y que pertenecen a aquéllos que se consideran "del gran público", o "popular" de manera

abierta. Los espectáculos a eventos que son "para todo público", si bien son prácticas abiertas al gusto estandarizado de edad y sexo, clase social, no siempre son para todos los sectores, porque tienen un alto costo, o porque adquieren un carácter sectario por prejuicios culturales, lo que elimina la posibilidad de que otros sectores se integren.

Además del costo, del conocimiento o desconocimiento de los actores y del tipo de práctica de que se trate, al público general lo divide la pertenencia o no pertenencia a un grupo étnico, o la cercanía a un agente informador que motive el acercamiento de ese sector de público reacio a participar o identificarse con el Cecut. Es, por ello, de mayor precisión referirse a los grupos principales que tienen una posibilidad de análisis por sector.

→ EL GOBIERNO

Sin ser un espacio destinado a actividades con carácter gubernamental, el Cecut tiene como público -con una fuerte presencia- a diversas dependencias de gobierno en sus distintos niveles y sectores. La constante demanda de los actores gubernamentales en prácticas culturales o de corte político-social han hecho que el Centro registre en sus anales visitas de públicos tanto internacionales como nacionales, amén de la constante participación federal y municipal.

1.- Al Cecut lo han visitado diversos **embajadores** de países como los de Japón y Francia, así como representantes de las ciudades de San Diego, Los Ángeles y Yokohama.

2.- También han circulado por él **personalidades de la política mexicana** como los expresidentes José López Portillo, Miguel de la Madrid Hurtado y Carlos Salinas de Gortari.

Muchos de estos actores han traído una ola de visitantes ocasionales que las más de las veces vuelven por asuntos de la misma naturaleza. No obstante, un buen número de tales visitantes con

arraigo en la ciudad, encuentran en el Cecut un buen punto de reunión y esparcimiento al mismo tiempo, por lo que recurren a él con relativa frecuencia.

3.- Los **secretarios de estado y funcionarios** de la Procuraduría General de la República, del Servicio Exterior Mexicano, de la Lotería Nacional, de la Secretaría de Educación Pública o los representantes estatales del Voluntariado Nacional, han pasado por el Centro como actores/público de origen nacional dentro del sector o subcampo gobierno.

A este nivel de contactos con la federación, el Cecut inició la mayor parte de iniciativas para desarrollar sus primeras prácticas, mismas que se fueron enriqueciendo con el contacto con los Estados de la República por separado.

4.- Gran parte de la **representación los Estados de la República** tuvieron algo que ver, desde sus stands en la tienda de artesanías hasta las reuniones celebradas por el Círculo Cultural Veracruzano o el Festival Artístico del Estado de Guerrero, por poner un ejemplo.

5.- Otra parte fundamental del contacto con el público nacional es la constituida **los Estados del Noroeste**, con quienes se han ampliado las relaciones sobre aspectos culturales, iniciadas incluso antes de la existencia del Cecut, a través de la Universidad Autónoma de Baja California.

Los círculos culturales del Noroeste, con una marcada orientación universitaria, han constituido un impulso fundador para el intercambio de prácticas y actores culturales en la región. Han sido apoyados por instituciones de cultura de los Estados (casi siempre el instituto de carácter estatal) así como por el Programa Cultural de las Fronteras, de la SEP.

Ejemplo de estas acciones han sido la realización de las Bienales Plásticas del Noroeste en Sonora, el Festival Culturas del Desierto, las Muestras Regionales de Teatro y de Artes Plásticas, así

como las exposiciones itinerantes que han recorrido capitales como La Paz, Hermosillo, Culiacán, Mexicali y Tepic, entre otras.

En el régimen del Lic. Pataky, en el que el Centro Cultural Tijuana y el Programa Cultural de las Fronteras estaban unidos, se empezaron a armar giras por el Noroeste, obteniendo una fuerte proyección tanto de los actores de la región como del Centro hacia ellos.

La exposición "El mundo mágico de los huicholes" tuvo toda una concepción artística de instalación y ambientación con inciensos y materias directas del entorno natural, que hasta un curandero estuvo haciendo práctica de sus conocimientos. La gente nativa de los estados del noroeste, se ha visto representada en tales exposiciones y, por añadidura, son parte del público visitante al Centro por extensión de sentir un pedazo de su gente y de su mundo en esta lejana ciudad fronteriza.

La primera administración buscó interactuar con muchas instituciones regionales para abaratar los costos de traslado y manejo de exposiciones, de actores o grupos. Se logró en gran medida porque se sabía como hacerlo. Muchos de estos contactos se establecieron a nivel nacional a través de viajes específicos y concretos para conocer la calidad y los requisitos de las prácticas propuestas.

6.- Respecto a la **representación federal que opera en el Distrito federal a través del INBA o del CNCA** directamente, de ella se obtuvieron muchas de las mejores exposiciones de autores mexicanos de renombre y trayectoria. La lista es grande y está desglosada en los apéndices de este trabajo. Entre ellos están Saturnino Herrán, Francisco Corza, Francisco Toledo, la Generación de Ruptura, Vicente Rojo, Armando Villagrán, por sólo mencionar algunos.

Pataky era muy hábil para obtener provecho de la federación, del cual tenía apoyo vía el INBA, el INAH o el CNCA directamente. Ejemplos de

ello se dan en la presentación de los eventos del Festival Internacional Cervantino, enlazados por el Comité a través del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes; el Juego de Pelota en Mesoamérica y las 50 piezas del Templo Mayor; el Primer Foro Internacional de Cine y Video a través de IMCINE; o las actuaciones de los primeros Ballets y Sinfónicas del país. El museo de la Rampa estaba hecho con piezas originales del Museo de Antropología, como la de la Silla de Maximiliano. Desafortunadamente se desmanteló todo con el cambio de sexenio porque se tuvieron que regresar con la entrega y su registro por parte de las instituciones (aquí están, no se perdió nada). La transición por el cambio no siguió una continuidad en las políticas y el deterioro del Museo se vio venir hasta el grado de desaparecer en el régimen del Lic. Pardo.

7.-La participación de **agregados culturales y cuerpos consulares** representantes de gobiernos internacionales han dado la oportunidad a las colonias de italianos, franceses, japoneses o sudamericanos, de ser parte los públicos del Cecut, a través de prácticas como La Torre Eiffel, el Festival del Japón, la develación de la escultura de Cristóbal Colón realizada por Guillermo Castaño o la magnífica exposición de El Oro de Colombia.

8.- Las relaciones con los **gobiernos del Estado de Baja California y del municipio** han tenido un número elevado de altibajos, debido especialmente a que a media vida del Cecut, ambos niveles de gobierno pasaron a estar regidos por el Partido Acción Nacional, caso pionero en la historia política contemporánea del país, mismo que ya se ha repetido en más de tres Estados y en una abultada cantidad de municipios.

Una muestra de su participación ha sido la repetida presencia de los alcaldes de Tijuana en la inauguración de exposiciones, en las reuniones del COPLADEM, y en la coparticipación de eventos magnos como INSITE 94. También han estado presentes la Alcaldesa de San Diego y el director de Asuntos Culturales de la Ciudad de

los Ángeles. Su presencia ha valido para atestiguar la instauración de proyectos como el de Ciudades Hermanas o programas de intercambio con artistas e instituciones binacionales.

Como gran cantidad de actividades culturales se realizan bajo distintos modelos de copatrocinio, el Departamento de Cultura de los 11o., 12o., 13o. y 14o. Ayuntamientos, así como el Instituto de Cultura del Gobierno del Estado, han sido gestores de muchas visitas y de muchas prácticas culturales en el Centro.

⇒ EL SECTOR EDUCATIVO

Las Instituciones Educativas conforman otro de los públicos especializados del Centro, con una fuerte participación en todos los sentidos. La población de las escuelas desde el nivel preescolar hasta el bachillerato, constituyen uno de los públicos mayoritarios en el Centro, debido a que estudiantes y maestros son el objetivo al que están dirigidas las prácticas culturales del Programa de Promoción Escolar.

Aún cuando el sector educativo está enclavado en una dependencia gubernamental como es la Secretaría de Educación Pública, la analizamos aparte porque presenta particularidades especiales. Por un lado, cubre un margen de actores-prácticas culturales muy amplio, por lo que ha quedado configurado como el subcampo cultural de Educación. Por otro lado, porque la creación de públicos en este subcampo cultural es una de las tareas prioritarias que el Centro Cultural Tijuana se trazó desde sus inicios. Es, quizá de todos los objetivos, el que más frutos ha recogido, pues ha incidido en población que a lo largo de sus 12 años de vida ya se cuenta por miles.

Los niños que al inicio de actividades de Promoción Escolar tenían 5 o 6 años, pudieron ser espectadores de prácticas culturales a esa edad y, muy probablemente, a los 8, 10 o 12 años. Ello significa que han tenido oportunidad de acercarse a la cultura local y nacional a través de un proceso de educación extraescolar, vinculado

con una de las más grandes instituciones de promoción y difusión de la cultura del Noroeste.

1.- Casi todas las escuelas adscritas al Sistema Educativo Estatal, tanto de corte privado como público participan. Existe un vínculo abierto con primarias, secundarias, preparatorias, escuelas tecnológicas, bachilleratos universitarios y recintos como la UABC, el CETYS, la Iberoamericana Noroeste o la Universidad Pedagógica Nacional del Noroeste, el cual se abre camino a través de las prácticas propuestas tanto por el lado del Cecut con otros actores culturales, como por parte de las instituciones, que son público y actor en infinitas ocasiones.

La mayor parte de niños de Tijuana en edad escolar han tenido acceso al Programa de Promoción Escolar y se han vuelto comunicadores repetidores de las acciones efectuadas en el Centro Cultural Tijuana, motivo por el cual el público general de casa, es decir, los padres, tutores y familiares de los niños, cuando no han sido testigos directos de las prácticas, han sido informados sobre las mismas, por lo que ya tienen un punto de contacto con la institución, el cual puede tener todos los tonos de apreciación habidos y por haber.

2.- No sólo los estudiantes son el público destinatario de prácticas efectuadas en el Cecut; numerosas reuniones de trabajo de las secciones locales y estatales del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) tienen lugar en la institución.

3.- Asimismo, las autoridades de la SEBSE-ISEP han asistido al Centro para celebrar acuerdos, ceremonias, actos académicos y otras actividades más, como la reunión de la Subdirección Académica con las Escuelas de Danza o la Reunión de Trabajadores Sociales del Sector de Educación Especial.

4.- Los cuerpos oficiales del Magisterio son público deliberadamente asiduo a reunirse en el Centro, también lo son las autoridades y directi-

vos de las asociaciones académicas y universitarias. Se dan cita aquí lo mismo maestros e investigadores del Colegio de la Frontera Norte que de la Sociedad de Historia de Tijuana, de la Sociedad Mexicana de Geografía e Historia o del Seminario de Cultura Mexicana Sección Tijuana.

5.- Las universidades como público también han elegido al centro para visitar sus distintas prácticas, especialmente en lo que se refiere a música, teatro, conferencias y, recientemente, cine-video. Pero como actores culturales, las Escuelas de Arquitectura y de Diseño de la Universidad Iberoamericana y del Instituto Tecnológico de Tijuana, han creado una parte de historia con la realización de sus respectivas Semana de Arquitectura y Semana del Diseño, en las que se muestran los trabajos sobresalientes de cada una de las generaciones de egresados.

Muchos antecedentes sobre el comportamiento del público educativo pudieron ser conocidos y probados por la Universidad Autónoma de Baja California, sede rectora de los avances que el desarrollo del Estado y de la ciudad registra, y que ha sido depositaria de los esfuerzos de públicos que han exigido la instauración de nuevas fuentes de promoción y difusión de la cultura.

La extensión académica de la UABC dio al Cecut una serie de muestras de lo que ya se había hecho no sólo en la localidad de Tijuana o en el Estado -en el cual es una institución muy reputada y con públicos también muy abiertos y concretos- sino en la región noroeste, antes de su constitución. Notablemente, el Cecut nace con un concepto definido y claro además de contar con la amplia experiencia de sus directivos, lo que influye mucho para convertirlo en el centro de la promoción cultural por excelencia en poco tiempo.

Varios de los actores que de una u otra manera pugnaron por la creación de una institución como la del Cecut, fueron parte de aquéllos que pugnaron por la construcción de la Escuela de Humanidades de la Universidad, lo mismo que la

creación del Instituto de Cultura de Baja California en la década de los 80's.

6.- La participación de públicos educativos incluye, por supuesto, a todos aquellos estudiantes y maestros de las distintas escuelas de arte y creatividad, de danza, de música y de teatro. Ejemplo de éstas son la Escuela y Compañía de Danza Gloria Campobello, la Escuela de Música del Noroeste, el Instituto Andrés Soler de la ANDA, la Casa de la Cultura de Tijuana, o el Centro de Seguridad Social para el Bienestar Familiar del IMSS.

El intercambio de públicos educativos no queda en el terreno local o estatal. Este tiene una proyección que se ha podido adherir a actividades binacionales con instituciones del Condado de San Diego, particularmente en las prácticas denominadas "Ven a pintar... con nosotros", los Encuentros Binacionales de Niños en los Festivales Internacionales de la Raza, o el intercambio escolar TJ-SD entre nuestro Centro y el Reuben H. Fleet Space Theater.

7.- La internacionalidad del Centro en los aspectos educativos ha permitido la visita en 1989, de todos los miembros pertenecientes al Consorcio Internacional de Teatros del Espacio Imax-Omnimax Culturales (Megapantalla). En su reunión anual de primavera, se dieron cita en el Cecut para elevar sus propuestas de producción de películas documentales y para analizar los mecanismos de promoción de los distintos centros y plazas en que se ubican.

El subcampo cultural educativo envuelve toda una serie de prácticas entre las que, como característica particular, los mentores aunque son primordialmente actores, siempre presentan el flanco compuesto, el del estudiante. El mundo particular educativo instala los roles según el nivel y grado escolar al que se pertenece, permitiendo mover los públicos de acuerdo al interés que la práctica cultural despierte. Todos los maestros están en el otro lado de la moneda, como espectador, como público.

Esta movilidad de roles ha sido una constante que se ha buscado explotar al máximo, pues es del conocimiento generalizado entre los mediadores de promoción escolar del Cecut, que los profesores -en casi todos sus niveles- son uno de los mejores canales de promoción directa, por su posibilidad repetidora y magnificadora de la comunicación que con ellos se establece.

La ventaja en este renglón descansa en que a los educadores se les ha considerado siempre para la proposición, selección y evaluación de casi todas -que no todas- las prácticas culturales desarrolladas en el Centro, por lo menos para las del Programa de Promoción Escolar.

Es indiscutible que para este esquema último y para aquellos proyectos dirigidos a los públicos estudiantiles, "los maestros surgen como legitimadores, ya que su aprobación de una proposición es de peso. Esto se aplica sobre todo en las universidades y escuelas superiores, donde la competencia en una materia especial es reconocida".¹²

El mejor público, se dice con frecuencia, será siempre el de los estudiantes y el de los niños, pues ellos siempre aprenden conforme van recibiendo ese caudal de conocimiento. Esta prentisa ha sido manejada en múltiples ocasiones con acierto, a veces hasta el cansancio. Sin embargo, aunque surte efecto en la mayoría de las veces, también están aquellos casos en los que la conciencia, el apego a ciertas experiencias previas y el sentido común indica que el evento en cuestión puede no sólo no ser satisfactorio y alentador, sino resultar un verdadero fiasco. Casos como éste se han reportado también entre los públicos del Cecut, especialmente hacia los últimos periodos administrativos. No todo puede ser de color de rosa.

→ LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION

¹² Marston, John F., *Relaciones Públicas Modernas*, México, McGraw Hill, 1981, página 40.

"Los medios de comunicación de gran alcance son públicos específicos de la institución debido a que entran directamente en contacto con ella con el objeto de satisfacer sus necesidades particulares, que en este caso son de naturaleza informativa... se constituyen en instituciones per se y mediatizan la comunicación de la institución con sus públicos generales, puesto que a través de ellos se comunica tanto con sus públicos específicos como con sus públicos generales."¹³

La participación de los medios de comunicación con el Centro Cultural Tijuana ha tenido etapas más o menos acordes con su desarrollo, mismas que han cambiado conforme han cambiado sus políticas en la administración.

1.- La prensa es uno de los medios que en forma definitiva ha acompañado la vida de la organización desde el inicio hasta la actualidad. Ha tenido un papel relevante, debido a que la política en la que se establecía la preponderancia del concepto "cultural" por sobre todo lo demás, obligaba a establecer relaciones muy restringidas con estaciones de radio y prácticamente nulas con la televisión, dejando a periódicos y revistas el privilegio de cobertura de los actos efectuados en su seno, por lo menos durante sus primeros seis años.

La relación con la prensa al principio fue formal. Quizá exageradamente formal. La consigna era mantener una línea de comunicación institucional que presentara de manera seria y estrictamente formativa, el cúmulo de información que se vertía en las publicaciones y que reportaban las prácticas del Centro en un estilo en esencia diferente del periodismo cultural desarrollado en la capital o en ciudades como Guadalajara y Monterrey, en las que existe una tradición periodística de mucho mayor arraigo.

El suministro de información a la prensa sobre los acontecimientos presentados adolecía de un formato que en el terreno profesional del perio-

¹³ Muriel, María Luisa, *Op.cit.*, página 319

dismo se consideran una "probadita" de datos o "información básica", la cual no permite ahondar o mostrar indicios mayores sobre los atributos que poseen los actores o sobre los beneficios de presenciar tal o cual práctica cultural.

El proceso de elaboración y entrega de boletines de prensa se sujetaba a una serie de revisiones burocráticas que en ocasiones volvían anacrónico su despacho y, por ende, su publicación. Debía ser revisado por el director antes de salir de la institución, pero antes pasaba por el escritorio del gerente, del subdirector, del otro subdirector y, por último, por la Gerencia de Relaciones Públicas, encargada de su envío. No obstante lo anterior, se rascaba por varios lados para informar lo suficiente y crear el interés entre los periodistas, para que ellos a su vez se abocaran a despertar el interés de los lectores de sus secciones.

El proceso cambió entre 1987 y 1989, cuando la Gerencia de Comunicación pudo ir estableciendo nuevas formas de trabajo, rompiendo ese hermetismo y formalidad y dirigiéndose personalmente con los periodistas de la fuente, con quienes había una relación abierta y franca.

El salto en el proceso implicó romper el círculo vicioso impuesto por Relaciones Públicas con la prensa, a la cual no sólo entregaba información somera o insuficiente, sino negaba con harta frecuencia los boletos de cortesía correspondientes para cubrir y poder hacer reseña del evento. Esto último, entre paréntesis, ha constituido una irregularidad que no ha cambiado substancialmente, debido al carácter personal de la Gerente, misma que ha perdurado a lo largo de todas las administraciones.

Los periodistas de la cultura se empezaron a acostumbrar a un mayor acceso a la información, de tal manera que su relación se empezó a abrir a la Gerencia de Comunicación, donde obtenían datos frescos y directos acompañados de imagen fotográfica, dentro de un tiempo oportuno para

la inserción de prensa antes de cada práctica cultural a presentar.

Se empezaron a sacar planas completas sobre los actores culturales, mismas que no le costaron al Centro nada más que ofrecer un buen servicio al medio, mismo que hace otro servicio mayor, del cual las instituciones siempre dependen para su mayor difusión.

Anexo a la información que se facilitaba a la prensa, la elaboración del boletín oficial siempre se ha continuado, pero a partir de entonces dejó de pasar por tantas supervisiones, para ser revisado y comentado directamente con la Dirección. Los tiempos de proceso se redujeron porque ya no se detenían en las papeleras de los escritorios.

La información comenzó a circular en mayor cantidad y con mayor calidad, pues cubría ampliamente los eventos y permitía al público lector en general enterarse de lo que sucedía, repercutiendo en mayores posibilidades de generar el interés, el deseo y la acción de visitar al Centro para cumplir una satisfacción propia. Se apoyó a los periodistas a realizar su trabajo, y ésto ayudó al Cecut a cumplir con el suyo.

La labor de los medios impresos se comportó de manera congruente con la política del director, quien se empeñó siempre en mostrar una cara opuesta a la adquisición de espacio publicitario en los medios, ya que la función no lucrativa de la promoción y difusión culturales así lo exigía.

A pesar de ello, siempre hubo presiones por parte de las áreas administrativas y de ventas de los medios para la compra de inserciones. El compromiso del Centro con los medios hizo que el establecimiento de medidas para insertar su información se hiciera de manera cordial, canalizándolo a través de la cartelera institucional. Se utilizó espacio en la mayoría de los diarios, pudiéndose hacer a través de convenios de intercambio, con lo que se facilitaba el ritmo de trabajo sin acarrear desvíos de recursos económicos por este concepto.

La subdirección de Promoción ideó un convenio con el periódico El Mexicano, al que se le ofrecían boletos de descuento para sus trabajadores, a cambio de anotar los créditos del medio como coproductor o copatrocinador. De ahí se obtuvieron planas completas en los Festivales del Niño, en obras de factura mayor y en eventos internacionales, entre otros.

El avance logrado con la prensa, como varias de las acciones relativas a la relación con los públicos de Cecut, tuvieron un descalabro enorme cuando el cambio de políticas en la administración introdujo la compra de publicidad en los medios y sustituyó algunos canales de promoción por otros menos costosos.

La creatividad desplegada para conservar el aire institucional en los espacios periodísticos se transformó con mucho al introducir un mayor número de medias planas, robaplanas, cintillas y planas completas, elaboradas bajo el amparo de la compra de espacio y no del intercambio, del regalo o el beneficio del apoyo interinstitucional.

Se trató de volver a dirigir el proceso vía la supervisión de los subdirectores, pero esto con el tiempo también quedó eliminado. Sólo excepcionalmente la información debía pasar por algunas otras manos. La relación con los periodistas se distanció tanto en el área de comunicación como de la Dirección General, que tuvo que jugar con otras reglas, las que se imponen cuando se despliegan otras políticas y otros criterios sobre el concepto de promoción.

Aun cuando los lazos estaban echados, la atención al material de apoyo a la prensa se descuidó, perdiéndose o agotándose los archivos que se fueron generando en el periodo citado en la Gerencia de Comunicación.

Fue notorio que aunque se pactó convenio con el periódico Diario 29 de El Nacional, la cercanía y el apoyo que se tenía con El Mexicano y otros medios se desvaneció. Después desapareció el

Diario 29 y el Cecut se quedó al amparo de sus posibilidades económicas para sostener su publicidad permanente. Los tiempos cambiaron para el Cecut.

2.- La radio, un público aliado a la institución, ha tenido una relación similar a la prensa. Para transmitir spots sobre los eventos que necesitaban de este tipo de recurso, se utilizó durante largo tiempo la voz de un solo locutor, lo cual no permitía una identificación adecuada del tipo de práctica por el estilo peculiar del mismo.

El cambio en este medio con la propuesta de la Gerencia de Comunicación, abrió oportunidad a más de 10 locutores, cuya colaboración variaba según la necesidad de obtener un estilo y un matiz adecuado a la actividad en cuestión. De cualquier manera persistió la idea de utilizar una sola voz por spot, para evitar el despilfarro o la erogación excesiva. El diseño de spots se abrió y se rompió con el acartonamiento institucional, tratando de aligerar el concepto pero tratando, eso sí, de mantener una idea formal de la institución.

En ocasiones especiales se utilizó más de una voz. Lo mismo sucedió cuando cambió la administración, la cual afortunadamente conservó esta idea, a razón del incremento paulatino en los costos de tiempo en las estaciones y de los honorarios de los locutores.

Los trabajadores de la radio son un público muy ventajoso para el Cecut, ya que muchos de sus colaboradores apoyan los eventos por medios directos y, en lo posible, a través del medio en el que trabajan.

La radio posee un alto margen de confianza como mediador entre la institución y sus públicos en general. Es uno de los canales más efectivos para la promoción cultural, pues tiene una capacidad de audiencia más amplia que el público lector, y una efectividad comparable con la televisión, por la posibilidad de dirigir los mensajes a públicos amplios y todavía más especializados, con una probabilidad enorme de ser escuchados.

Además de la efectividad, su costo no es nada comparable con el que tienen los spots de televisión, mientras que sí puede competir con las inserciones en prensa, la cual, desafortunadamente, no es leída por un gran porcentaje del público general, no sólo del campo cultural sino de los demás campos de actividad social.

3.- La televisión, el medio de comunicación con mayor reverberancia y efectividad comprobada en todos los terrenos de la publicidad, no ha sido un recurso muy utilizado por el Cecut, y sí, en cambio, ha constituido un público que lo ha perseguido durante largos periodos de su historia.

Como al inicio la política imperante determinó que no se compraría espacio televisivo por ningún motivo, a menos que se tratara de un evento en suma extraordinario, el manejo de la promoción institucional y de algunas prácticas culturales en televisión, siempre se hizo a través de la utilización de tiempos oficiales.

No es difícil advertir la contrariedad que esta política significó a los directivos del Cecut, cuando es sabido por todos aquellos que manejan tiempos oficiales en los medios electrónicos, el tortuoso y desgastante proceso de postular, acordar, informar y hacer cumplir los requerimientos establecidos por la Secretaría de Gobernación para su aplicación, cuando se enfrentan a los encargados del medio que los deben ejecutar conforme a la norma.

Afortunadamente, se mantuvieron buenas relaciones con los medios existentes en la localidad mientras el ánimo lo permitió y las demandas eran satisfechas.

Siempre, al igual que la radio y la prensa, se recibieron presiones para la compra de tiempo en televisión, pero la administración iniciadora impuso la política con firmeza, aprovechando el perfil que la institución tenía, y apoyándose por otros canales de promoción más *ad hoc* con las manifestaciones culturales.

La relación se volvió tirante cuando, en alguna ocasión se llegó a comprar algunos spots al Canal 12 de Televisa, para promocionar una práctica internacional (Tango Argentino) para la cual excepcionalmente sí había presupuesto. La utilización del medio dio perfectos resultados y el objetivo de la promoción se cumplió. Pero el problema apareció cuando el Canal 33 de otra compañía se quejó amargamente de la decisión, expresando que era un acto de traición a su política de promoción a las instituciones y personalidades locales (la cual ya incluía más de siete años, mientras que el Canal de Televisa impulsaba más lo nacional y lo acontecido en California, Estados Unidos). Por un largo tiempo se descuidó la cobertura del Cecut por parte de ese canal masivo de comunicación.

Entre las verdades o mentiras que se manejan respecto al punto anterior, lo cierto es que los medios son competencia y el mercado cultural no es tan grande como para que ambos no puedan cubrir el total de las prácticas culturales del campo en estudio. La trayectoria de ambos medios ha mostrado un desconocimiento y un particular desdén hacia la cultura característicos de la televisión comercial. El caso no es exclusivo del Cecut, sino que se premea en todos los enclaves e instituciones del arte y de la cultura.

Aún cuando ese problema se limó entonces por parte del subdirector de promoción, el cual sostenía un buen margen de respetabilidad con los agentes locales, problemas similares se dejaron venir cuando el Cecut abrió su presupuesto hacia espacios en los medios de comunicación.

La disputa entre los dos medios perdura, lo que le ha traído en varias ocasiones problemas al Cecut, el cual no ha recibido cobertura de eventos de máxima importancia como represalia a la preferencia a alguno de éstos.

El costo de los spots de televisión significan un egreso tal que una institución como el Cecut no puede en la mayoría de los casos pagar. Pero

aunque así fuera, el desembolso por una serie de spots constituye una suma comparable a la que se eroga por tres o cuatro prácticas interesantes y de acceso libre al público.

El presupuesto que el Cecut asigna a gastos para medios es muy alta. Una sangría como ésta representa un revés a la institución, sobre todo cuando vemos que muchas prácticas culturales se han llevado a cabo con presupuestos bajos, y han reportado un éxito rotundo, tanto en recuperación económica como en asistencia de público.

Quizá en lo futuro se ponga mayor atención al usufructo de tiempos oficiales y a la administración más razonada de estos canales. Sin embargo, es difícil imaginarlo, sobre todo porque el esquema comercial ya se ha impuesto a la institución, por la institución misma. De ahí, será muy difícil sustraer de su idea de ganancia a los medios para colaborar en otro esquema con el Centro. En este caso, el Cecut perdió.

⇒ LOS PROVEEDORES

El público conformado por los proveedores del Centro Cultural Tijuana reúne a un grupo muy amplio y bastante heterogéneo de individuos y entidades, debido a las múltiples necesidades que se deben satisfacer en la realización de las actividades que en él se llevan a cabo.

Los insumos se enumeran desde aquéllos de orden alimenticio, electrónico, doméstico, industrial, para la construcción, educativo, publicitario, hasta aquellos que toda oficina típica necesita.

1.- Entre los proveedores más comunes se citan los de las compañías distribuidoras de artículos de papelería, en la que casi todos los productos que ahí se comercializan son necesarios, tanto aquéllos para el funcionamiento de oficina, para uso didáctico, para el diseño gráfico y arquitectónico, como los necesarios para la informática.

2.- Los proveedores de equipo y servicio de cómputo se han utilizado más en los últimos años, debido a la implementación de sistemas más avanzados para el manejo estadístico y contable, el diseño, el boletaje y la captura de información acumulable en distintos departamentos del Centro.

3.- Otros de los insumos que son de gran utilidad para el mantenimiento de las instalaciones provienen de casi todas las tlapalerías y ferreterías, de las cuales se ocupan infinidad de productos para jardinería, plomería, electricidad, etc., de pequeño y gran tamaño.

4.- La construcción de escenografías, instalaciones y proyectos museográficos requiere de una serie de productos especializados que también es atendida por empresas tijuanaenses como sandieguinas, dependiendo de lo sofisticado que sea el artículo en cuestión. Las madereras, las casas de iluminación, las detallistas de decoración, las muebleras, las casas mayoristas de telas, las distribuidoras de artículos para el hogar, etc., son una parte de este sector de proveedores.

No sólo para la construcción de escenografías e instalaciones se requiere de las empresas citadas. Han habido y hay necesidades mayores de artículos para la construcción que van desde costales de cemento hasta camiones de arena y asfalto, desde alfombras y telones kilométricos hasta cristales tamaño jumbo, artículos todos que son aportados por la comunidad comercial de la plaza en que se ubica el Cecut.

5.- Son proveedores importantísimos para el Cine Planetario las casas extranjeras de productos elaborados, máquinas y sistemas de proyección audiovisual provenientes de Canadá, Estados Unidos Francia y otras naciones, lo mismo que los insumos de electrónica para sonido e iluminación de la Sala de Espectáculos.

6.- Pero no sólo en el área de productos y bienes materiales es fuerte la participación de proveedores; el sector de servicios es igualmente grande.

Abarca tanto empresas de limpieza empresarial e industrial, como contratistas para la construcción y remodelación de exteriores e interiores; rentistas de equipo de sonido e iluminación lo mismo que mantenimiento y asistencia técnica a la maquina y a los sistemas de cómputo instalados en la institución.

7.- Todos los oficios conocidos llegan a tener necesidad de contratación cuando algún evento extraordinario o especial requiere de mayor número de éstos o de un servidor en particular para poder ser satisfecho, desde el carpintero y el albañil hasta el mesero o el rotulista.

8.- Los servicios especializados que se requieren para apoyar las producciones teatrales y dancísticas, de concierto o de exposición, de difusión literaria, etcétera, del Centro Cultural, sea por su peculiaridad, su gran magnitud, o su demanda de satisfacción inmediata, abarcan a locutores, traductores, operadores técnicos de audio y vídeo, publicistas, distribuidores de mensajería, repartidores de promoción, redactores y correctores, maquillistas y peinadores, iluminadores y apoyos de tramoya, tapiceros y ebanistas artísticos, fotógrafos, entre otros más.

9.- Los medios de comunicación son, además de un público especializado, proveedores de servicio en estrecho contacto con el Cecut. Su labor contribuye a difundir el trabajo del Centro hacia la comunidad externa, pero también tiene una vinculación muy fuerte hacia el público interno de la organización.

10.- Dentro de los proveedores de una empresa como el Centro Cultural se suele señalar a los acreedores obligatorios con los que hay forzadamente una relación de pagos, entre los que se citan la Comisión Federal de Electricidad, la Comisión de Aguas del Ayuntamiento, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las distintas dependencias del Ayuntamiento relacionadas con el giro cultural y de espectáculos, la Asociación Nacional de Actores, etcétera.

11.- Otros de los proveedores sin los cuales no existiría la oferta principal del Cecut es el que corresponde al gremio de los artistas. Este sector de público provee insumos culturales, es decir, productos que, individualmente o en grupo, se integran a la programación del Centro. El carácter de insumo es mucho más complejo, más elaborado, más completo que los demás, e involucra a muchos otros proveedores. La dinámica de acción de los artistas los coloca en un terreno en el cual son actores, proveedores, público externo y externo al mismo tiempo. Mientras por un lado son los actores de un concierto, toman café con los empleados y platican sus anécdotas, están presentes en una presentación de libro o entregan un cassette solicitado por el Cecut para musicalizar otro espectáculo.

Existen cientos de firmas de casas y personas que han otorgado algún servicio al Cecut. Muchas de ellas manejan con orgullo el hecho de poder servir a una institución tan grande y tan importante como lo es ésta, lo cual los convierte en un público favorecedor de la imagen externa que el público general tiene de ella.

Desafortunadamente, hay un número muy elevado de proveedores que no comparten la misma postura. El motivo principal expresado por la mayoría ha sido el pago atrasado de la facturación, en periodos que exceden no sólo el cumplimiento dentro de la norma, sino incluso del sentido común de oportunidad.

El burocratismo administrativo interno y el retraso en la atención y en la aplicación de pagos del Cecut ha alejado a muchos proveedores, los cuales, a pesar de la importancia que les significa tener un cliente importante que demanda un servicio o un bien cuantioso con una utilidad apreciable, prefieren dejarlo por la paz y no establecer ningún contrato más con él, antes de comprometer la funcionalidad y la sana circulación de su negocio o empresa.

Los razonamientos externados por dichos proveedores van desde la falta del pago en las con-

diciones pactadas, moratoria unilateral injustificada, despotismo en el trato y favorecimiento desleal hacia la competencia.

Este sector de público no ha sido de los mejores del Centro, y si se ha constituido en un dolor de cabeza en algunas ocasiones, sobre todo en aquellas en que el demandante del cumplimiento a los contratos comprometidos ha sido el gobierno del Estado o el municipal.

Es de presumirse que la detentación del poder político panista, tanto municipal como estatal desde hace 6 años, ha agravado esta situación en el Cecut, si se considera que éste pertenece a la Federación, cuya extracción en su filiación priista-gubernamental presenta una manera relativamente distinta de mirar, conocer, acercarse y promover la cultura.

Aún cuando pudiera pensarse que la transparencia en el manejo del presupuesto del Cecut fuera irrefutable, la experiencia de los proveedores en su relación directa con éste impone una línea de división que difícilmente puede ser borrada de la mente de todos esos acreedores, los cuales, una vez desvinculados comercialmente de la institución, seguirán siendo una parte importante en la manifestación de opinión pública alrededor de ella.

Lo cuestionable del asunto no es tanto el que a toda institución le puede suceder este tipo de desvarios, sino justamente que sea la más importante institución de cultura del noroeste de México a la que le pasan, tan seguido y tan tupido, como lo expresan los acreedores.

El Cecut guarda una mala imagen, la cual no se ha intentado resarcir ni estimular frente a viejos y nuevos proveedores. La mala imagen descansa no sólo en la Subdirección de Administración y las áreas afectadas de esta, sino en la institución misma, completa, que se vuelve blanco parcial de las inconformidades expresadas ante el público general y que llega a tener contacto con la institución.

Las reglas que proponen los teóricos de las Relaciones Públicas para una buena comunicación con el público proveedor, certeras y contundentes, han sido una fórmula poco aplicada por la administración del Cecut en muchísimas ocasiones. Por sus pasillos han circulado decenas de acreedores insatisfechos que han multiplicado su experiencia negativa hacia otros públicos, pues han perdido la confianza y el sentido de responsabilidad y respeto que la organización tiene para con aquéllos que 'le ayudan' a cumplir sus compromisos. Esto se ha debido a la falta de tacto y despotismo de escritorio que sigue caracterizando a los encargados de repartir el pastel en el Centro, el cual se extiende a este sector de públicos externos como al conjunto de públicos internos de que hemos hablado arriba.

Los reclamos para el cumplimiento de obligaciones económico-financieras del Centro han sido llevadas hacia la opinión pública por diferentes medios, dejando un lastre muy debatido y poco defendido al mismo nivel de la opinión pública. Llegó a mencionarse un embargo que la institución nunca supo aclarar en el tono y medida necesarios para reintegrarse la buena imagen que en el pasado logró forjarse. El año de 1993 y 1994 fueron de desaire general ante la supuesta incapacidad del Centro para enfrentar sus compromisos. Si los motivos para que se diera este fenómeno provinieron de orígenes políticos, nunca quedó suficientemente claro para el grueso de la comunidad asidua a las prácticas culturales del Centro.

Algunos tratadistas consideran a los proveedores como un tipo de público interno o mixto, debido a su contacto tan directo y constante con los empleados y directivos de la organización. Por esta razón arguyen que las políticas de comunicación interna deben expresarse en los mismos términos que aquellas referidas a los públicos externos más inmediatos. Sólo avisos de cambio de fechas de pago a proveedores, o volantes explicativos sobre algún procedimiento nuevo o renovado (entregados obviamente a los que po-

nen sus pies frente a la Gerencia de Recursos Financieros), son la expresión mayor que la Subdirección tiende a generar.

La política de compras sanas (compra a precio justo, confidencialidad, confianza recíproca políticas de comunicación, imparcialidad ante la competencia) no ha sido el mérito mayor del Centro, sino su talón de Aquiles, al igual que el trabajo de relaciones públicas para con la gran mayoría de segmentos de públicos tocados en este capítulo. Como se mencionó anteriormente, no todo puede ser color de rosa, y algo que presenta una cara demasiado gris, es justamente esta fracción de los públicos del Centro Cultural Tijuana.

Conviene anotar que la dinámica de consumo de prácticas culturales tiene otro aspecto que considerar: la forma en que las decisiones de los mediadores afectan a dicho consumo, en un panorama en donde el comportamiento de los actores y de los públicos muestran variaciones tanto de origen como de destino.

4.- LAS DECISIONES POLÍTICAS, SU EFECTO SOBRE EL PÚBLICO

La mayor parte de los hechos, de las prácticas sociales y culturales de nuestro entorno, están sustentadas en decisiones que provienen, por lo general, de los gustos, las orientaciones y convicciones de quienes detentan el poder político y administrativo, en sus distintos niveles: federal y regional, externo e interno.

En el Cecut, las prácticas han sido propuestas y decididas tanto por actores como mediadores diversos, que le han impreso, desde cualquiera óptica que se le vea, un grano de aportación particular dentro de una orientación general hetero-

génea y múltiple, como lo es la plaza en la que se asienta y tomó lugar hace ya 13 años.

Desde el día en que se inauguró el Cecut -es más, desde que se encontraba en construcción-, ha recibido impresiones por centenas sobre su presencia y justificación en la ciudad, objetivos, funciones, presupuestos, situación privilegiada, estructura física. Todos esos temas, aunque suene increíble, han estado en boca de públicos igualmente numerosos que han sido testigos por lo menos de alguna de las prácticas de su variada oferta.

No todos han tenido un discurso formal, o han estado en el primer lugar de la prensa local o regional. Pero si ha habido innumerables casos en los que la inclusión de sus prácticas en los medios de comunicación y en los comentarios de la opinión pública generalizada, han dado motivos de polémica y discusión abierta entre los diferentes públicos.

Ser motivo de polémica le ha costado la atracción y captación de nuevos públicos o públicos distintos al Cecut, los cuales, muchas veces por morbo y otras por simpatía, se han informado o expresado sus opiniones para estar "al día" de lo que acontece en "la cultura".

No se puede negar la importancia que el Centro reviste para la comunidad en general -y en especial en la artístico-cultural-, quienes han dado respuestas leales o airadas, de acuerdo al comportamiento y contenido de la oferta. En términos generales, el Cecut, tanto por su trascendencia histórica, por su dimensión arquitectónica y su potencial presupuesto para encarar retos de índole diversa, se ha constituido en el "centro" principal de actividad cultural dentro del campo cultural tijuanaense. Si, pero no hay que olvidar que no es el único.

La respuesta pública en Tijuana se manifiesta al mismo tiempo en que se expresa la orientación de sus prácticas. Muchas de ellas no se fundaron en la oferta misma, sino en la rebelión ante el

tipo de oferta, unas veces por prejuicios y otras por convicción.

La conducta del consumidor de los productos culturales en el Centro Cultural Tijuana reviste todas las variantes imaginadas y existentes en otras metrópolis en las que se citan grupos culturales y públicos tan diversos como los citados anteriormente.

El principal vector que nos puede decir algo acerca de la evolución del público general en torno al Cecut podría resumirse perentoriamente en estas palabras de Leobardo Saravia, importante joven escritor tijuaneño: "En sus inicios, el Cecut osciló entre dos impulsos: la vocación turística y la cultural. Prevaleció la segunda sin renunciar enteramente la primera. El gran espacio gradualmente fue llenando sus foros y rincones de rumores, presencias y actividades."¹³

En ese proceso de adaptación del gran público a una institución que se dirige a amplios sectores del mismo, tales sectores se van alternando para atestiguar una práctica, a veces ajena, a veces totalmente desconocida o, en ocasiones, enteramente predilecta. La diversidad de opiniones y la aceptación-rechazo de las mismas son el reflejo de la interacción de distintas formas de expresión y apreciación cultural manifiesta en los públicos mismos, formados, como anteriormente he explicado, en el seno de sus propios medios y con la tradición o influencia que su origen 'en alguna parte de México' les otorga.

"Durante su primera década, el Cecut ha sido lugar propicio para las artes, pasarela de la cultura regional y nacional... objetivo sin tregua de fotógrafos locales y forasteros- nexo con la oferta cultural fraguada en el centro del país y única instancia negociadora y concertadora de relieve. Actualmente... es cada vez más visitado por los tijuaneños y por el turismo interno... La comunidad cultural lo hizo suyo desde un prin-

cipio asistiendo a conferencias y conciertos, frecuentando el café y la librería, tomando parte en reuniones, cócteles y festivales, curiosando en las muestras plásticas... ejerciendo el lugar".¹³

Para los artistas, especial grupo de actores-público, el Cecut ha ayudado a que sus creaciones, sus expresiones pudieran tener un receptáculo promotor con un nivel nunca antes conocido. Los intentos anteriores en la promoción no llegaban a los niveles que el Cecut ha logrado concebir. Por ello, los públicos, al igual que la población de la ciudad, han crecido considerablemente, permitiendo convivir a muchos de ellos en varias de las múltiples prácticas que el Centro alberga.

En las políticas iniciales (que fueron las que le dieron forma y sustancia) se buscaba predominantemente difundir al interior de la plaza la cultura nacional y universal sin prejuicios, que se mostrara lo que se muestra allá, ofreciéndole al gran público -el incógnito, el que incluye a sectores y clases distintas- la oportunidad de ver lo que tal vez ni yendo al Distrito Federal o a la zona donde surgen las prácticas para el consumo, podría apreciar. La oportunidad del tiempo y del espacio estaban aquí, en su propia ciudad.

El acceso a la cultura universal implicaba traer también prácticas de carácter internacional, a la altura de festivales internacionales y de recintos como el Palacio de Bellas Artes o el Teatro de la Ciudad.

Había que ganarse a la gente. Se planteaba el trabajo de construir un público educándolo al mismo tiempo que tener el apoyo de los empleados dentro de un mismo objetivo: contaminarse positivamente.

La primera administración jalaba espectáculos nacionales y de otras latitudes para el Cecut. Su objetivo a mediano plazo era mediar de tal forma que se lograra que la mejor gente de la localidad fuera obteniendo un espacio programado en

¹³ Testimonio de Saravia Quiróz, Leobardo, en Sección Testimonios del Libro del Centro Cultural Tijuana, México, CECUT-CNCI, 1994, página 125.

¹⁴ *Ibid.*, página 129.

otros centros de promoción de la federación. Esto lleva tiempo, y el proceso no iba a ser inmediato, sino acorde con el correr de sus propias posibilidades artísticas.

Asimismo, se pensó desde el principio que el Cecut sería escuela y centro de promoción de la cultura, basado más o menos en la experiencia del Centro Cultural Ollin Yoliztli del sur de la ciudad de México. El problema estriba en que nunca se construyeron las instalaciones de lo que sería la escuela, y quedó únicamente la infraestructura para la promoción. De esta manera, resultaba muy difícil conciliar intereses de muchos actores y representantes de instituciones. La no escuela significaba no que se estuviera en desacuerdo en dar cursos o no se pudiera lograrlo, sino que al empujar dos carros al mismo tiempo, el desgaste hubiera sido tremendo.

La política se mantuvo -y gracias a ello logró grandes frutos- en tratar de consolidar al Centro como promotor, y en lo futuro, ampliarlo a escuela o a lo que tuviera que ser. Había que dar a la gente prácticas superiores, únicas, trascendentes, y cambiar la imagen de la tradicional casa de cultura de barrio en la que se dan cursos de marcané, migajón, aerobics o inglés.

La promoción se enfocó a promover y difundir la imagen de México al extranjero que pasea por Tijuana como al visitante del interior de la República. No obstante, la parte fundamental abarcaba al 80% de la población visitante que estaba (está) constituida por tijuaneños propios o adoptivos.

La insistencia en cómo la promoción incidiría en el público que se estaba creando o rescatando (en los casos de públicos con experiencias previas en alguna otra ciudad), reflejaba la apertura y disponibilidad a generar grandes expectativas y concurrencia de visitantes. Al principio nunca se dijo no que la danza contemporánea no iba a funcionar y el teatro de vanguardia no traería gente ni alma a la Sala. Al contrario, se insistía informando al público sobre las bondades de los

productos por todos los medios, la gente se fue acostumbrando y después ya demandaba lo que había probado.

Desafortunadamente eso fue cambiando con las administraciones posteriores, de tal manera que hoy, una fracción nada despreciable del público general se conforma con la simplicidad de Taurus do Brasil y de las obras frívolas del teatro comercial ramplón del Distrito Federal, y no responde igual ante prácticas de igual o menor costo e incomparable calidad.

La creación de públicos no proviene de la simple operación de promoción de un evento o de varias acciones publicitarias a través de la radio y la televisión. Se logra con la concatenación de tácticas, estrategias y procesos específicos de promoción, los cuales requieren unirse para lograr el proceso global, desde estimular la demanda primaria, fomentar la cooperación, desarrollar la competitividad y reforzar la selectividad de las prácticas culturales, en una escala de tiempo amplia y duradera. El tiempo ya ha corrido, y en el Cecut ya se registran las tendencias en la participación del público asistente, mismas que se citan a continuación.

5.- CULTURA PARA LA ÉLITE, ¿Y LOS OTROS?

La clasificación de públicos mostrada al principio abre una puerta a la comprensión de éstos y el potencial que representa trabajar sobre ellos la labor promocional. De su observación se pueden inferir muchos datos sobre qué tipo de prácticas recibe más gente que otras. No obstante, las apariencias engañan: obras teatrales o dancísticas de gran calidad han reportado grandes pérdidas y sala semivacía. Por el contrario, algunas prácticas que se planificaron y se dudaba que pudieran tener un mediano éxito de taquilla, se convirtieron en la excepción.

Encuestas realizadas por la Gerencia de Promoción y Comercialización reportan variaciones en el comportamiento del público que visita al Centro, las cuales, al paso de los años, mantienen algunas constantes. Una vez se les preguntó ¿hacia qué porcentaje mayor de público está orientado el Cecut?, y la respuesta inmediatamente se abrió con una palabra: diferente. Es diferente para cada espacio.

Para el Cine Planetario viene la gente que en el mercado se considera familiar, donde la inmensa mayoría pertenece a estratos medios y bajos. Este es el gran público del Centro, el que le reporta además la posibilidad de ser autofinanciable. La entrada al Planetario representa uno de sus atractivos típicos, tanto para el público tijuaneño como para el que visita la ciudad, sea tanto del interior de la República como del público mexiconorteamericano y residente en California.

La novedad implícita en la experiencia de ver una película en el Cine Planetario, es parte de las atracciones turísticas para los forasteros, que manejan como factor de venta lo mismo los grupos de promoción como el público por sí mismo. El público trae más público al Planetario, es parte de la distracción a sus huéspedes familiares o amistosos.

Este bloque de población suele aprovechar la estancia en el Centro, pasando y descansando en sus amplios jardines o aprovechando para hacer escala, antes o después, por la Plaza Río Tijuana (Centro comercial con oferta de boutiques, restaurantes, tiendas departamentales y detallistas, discotecas y librerías así como cine comercial) ubicada en la misma Zona del Río, como una parte extensiva de su salida de fin de semana, especialmente dominical o de día festivo. Esto se ha comprobado en varias de las encuestas realizadas por la Gerencia de Promoción.

La Sala de Espectáculos, a diferencia del Planetario, tiene un público mucho más restringido. La mayor parte de los asiduos al teatro pertenece a una clase social media-alta y alta, salvo las ex-

cepciones en las que se ofrecen espectáculos "populares" para clase media baja y "populares" para todo público, los cuales casi brillan por su ausencia. Todos los públicos, todos, se quejan de los altos precios del Teatro del Cecut. Todo mundo, los que no participan y los que participan en el consumo de los productos del teatro, lo manifiestan. Los que no van, porque no pueden y quedan al margen. Los que sí van, porque, aunque caro, sí pueden, y eso los distingue, pero les pesa el desembolso.

El principal factor de diferenciación social y cultural en el Cecut no son las exposiciones o las conferencias, sino el teatro. Este, con obra artística o comercial, con calidad o sin ella, es caro y por ende, se dirige a una élite a la que lo único que la distingue es el dinero; "...es evidente que una política de precios dictada por los imperativos de la rentabilidad impide de facto a todo un sector de la población el acceso a ciertos bienes culturales (espectáculos, actos diversos) y lo disuade de participar en ciertas actividades de expresión (talleres, formación, práctica).¹⁶ Hay mucha gente a la que no le importa pagar lo que sea, pero gran parte del público sí hace un gran esfuerzo para pagar el importe.

Pocos casos después del cambio en las políticas del Centro en 1989, han reportado una distinción en el público que busca apreciar 'la calidad del producto' y que involucre un conocimiento especializado en algún área artística. Los llenos que los Coros y Danzas de la Marina Rusa, la Filarmónica de la Cd. de México, Tango por dos o Joan Manuel Serrat reportan, son una muestra de ello. Las encuestas indican que la gente está ávida de tener espectáculos de buena calidad, pero esta demanda proviene de gente que ya ha establecido contacto previo con el Centro o con otra entidad cultural similar.

Si a la gente no le late un artista porque no lo conoce, y después de la información que se le da se interesa, ya se tiene un gran porcentaje de

¹⁶ Moutimer, Pierre, *La formación de administradores culturales*. París, UNESCO. No. 19, Doc. 28-29

espacio ganado, pero lo único que garantiza la compra de boletos, además del poder adquisitivo, es la buena comunicación con estos públicos pudientes.

Un ejemplo clásico fue el de Fernando de la Mora en su primera presentación. La gente preguntaba quién era y en el momento se les informaba. Con el incipiente interés, decidían ahorrar para juntar la suma que cubría su boleto. Entonces apareció el artista en Siempre en Domingo y la gente mostró su conformidad con lo que se les había informado, vio que lo que se les ofrecía valía la pena. Así se decidió a adquirir su entrada y la presentación fue todo un éxito, tanto de público como de taquilla.

Casos fortuitos como éste ha habido varios, pero lo que sí no es fortuito es el renglón de apertura a muestras dancísticas, teatrales o musicales de la misma altura a un precio más accesible al público. Han sido pocos los casos en los que se presenta algo digno a precios cómodos. El ejemplo idóneo es el de la actriz Victoria Gutiérrez con el espectáculo "Donde los pies pasan volando". Desafortunadamente, no obtuvo ni la tercera parte del teatro lleno, pues no recibió la atención adecuada ni por parte de la planeación ni de la promoción. Muy poca gente se enteró, y más poca fue la que asistió.

La justificación que se tiene a este problema del costo del producto es simplista la mayor parte de las veces: la distancia eleva mucho los costos, que de por sí ya son altos en honorarios, hospedaje y alimentación, los cuales no siempre son para una o dos personas, sino para el técnico de luces, de sonido, tramoyista y representante, entre otros. Sin embargo hubo tiempos en que esta justificación careció de validez, en virtud de que los costos se abatieron gracias al contacto y apoyo interinstitucional, a través de giras por las capitales de los estados y el patrocinio de diferentes instancias culturales.

Los públicos para el Museo han sido muy variables. Al principio, éste constituyó uno de los

atractivos principales del Centro, tanto para los visitantes extranjeros como para los tijuaneños. Este espectro fue enriquecido además con el Programa de Promoción Escolar, mismo que reporta su máxima potencialidad al conformar rutas en las que se ofrecía una película u obra de teatro o danza, con la visita guiada al Museo.

Para mala fortuna del Museo, la pérdida de las piezas iniciales y de las demás en las administraciones posteriores, ha hecho que los grupos turísticos y escolares -principal fuerza de público del Cecut- se hayan reducido o desvanecido, o hayan preferido sustituirlo por otra oferta mejor, como lo fue en un tiempo el Parque Recreativo Cultural Mexitlán.

El Museo registra pocos grupos individuales y más individuos aislados o en pareja. Una encuesta de promoción en 1992 reveló que la baja de grupos turísticos se debía a la pobreza visual y en contenido que el Museo mostraba. El principal gancho en la atención del extranjero y el nacional que nunca ha viajado al sur eran las piezas arqueológicas, las cuales se perdieron. Al estadounidense le dejó de interesar también porque no había cédulas explicativas en inglés. El museo no se actualizó ni siquiera en ese enfoque fundamental: la señalización.

Las Salas de Exposiciones son quizá las de públicos más restringidos, debido a que dentro de los patrones de consumo de la población en general, no se tiene en una estima muy alta el de visitar exposiciones. Éste se limita a sectores como estudiantes de diseño, arquitectura, humanidades, intelectuales y artistas de la localidad, lo cual no quita que el "grueso" de los visitantes no tenga algún contacto con ellas.

La difusión de las exposiciones es ordinariamente de corte institucional. Es más fuerte, no obstante, la promoción hecha por boca de mediadores educativos y artísticos en ciertas prácticas que toda la difusión desplegada por el Centro. Lo mismo sucede para las Conferencias del Mes. En ambos casos, la práctica queda circunscrita a

públicos especializados, en los que la clase social no tiene tanto que ver. Claro está que el factor de información y grado de instrucción influye notablemente en la decisión que lleva al consumo de los productos culturales, por lo que es más común ver gente de extracción media y media alta circundando las salas con el propósito de enriquecerse visualmente o el de estar presente en el cóctel de inauguración.

El interés y el gusto del público son tanto o más selectivos en exposiciones y conferencias que en los otros eventos. Estas últimas reportan asistencia lo mismo raquíticas como descomunales. Todo tiene que ver con el actor-expositor y el grado de conocimiento que la gente tiene de él. Es así que casi con el mismo despliegue de esfuerzos se tiene un quórum medianamente bueno con las charlas de Eduardo Lizalde, Margo Su, José Luis Martínez o Efraín Bartolomé, por poner un ejemplo, mientras que se reportan llenos inusitados con personalidades como Elena Poniatowska (quien casi llenó la Sala de Espectáculos), Carlos Monsiváis y María Félix, Diego Valadéz y José Francisco Ruiz Massieu, Miguel León Porilla o Jorge Carpizo.

En cuanto a los eventos de "promoción social" para el Cecut, las variantes son inmensas. En ellas, como ya se mencionó, la promoción por parte del Cecut se reduce substancialmente al apoyo espacial a los distintos actores culturales y a mínimas acciones de promoción, dejando a éstos buscar y promover entre sus públicos, lo cual disminuye la posibilidad de respuesta -venir o no venir, esa es la cuestión- en grado sumo. Sobre estas acciones no hay reportados estudios mayores de encuesta o entrevista, más que el de la entrevista personal, el análisis estadístico, o el análisis de caso.

Es aquí donde cabe el cuestionamiento de si el Centro apoya más a las acciones que van dirigidas a una élite que sí puede pagar. Podría responderse casi inmediatamente: sí. Ese es el perfil que ha ido tomando al paso del tiempo, sobre todo en el sentido comercial, y con especial énfasis

en la penúltima administración, en la que la dirección buscó recuperar sus finanzas al máximo, ya que recibió amenazas de embargo por parte del acreedores oficiales, dejando un punto negro en su imagen pública.

El apoyo a ciertas prácticas y el abandono de otras no sólo marca diferencias en el trato, sino la rendición de varias de sus políticas ante la influencia de ciertos grupos que tienen injerencia en las decisiones. Eso, en todas las instituciones de cultura es normal, ninguna se sustrae de recomendaciones y favoritismos. Es ahí donde las políticas propuestas van cediendo paso a otros intereses, recibiendo por recompensa el visto bueno temporal de los jefes superiores y de ciertos grupos, pero dejando caer la titularidad de la calidad y la trayectoria de artistas y actores, frente a protagonistas y consagrados menores; o negando o retrasando el paso a otros actores poco conocidos pero con una valía y trayectoria tan o más importante que la de éstos.

La promoción de los creadores y actores culturales del Cecut está en proceso de desarrollo y ajuste permanente, y está expuesta a los vaivenes en las políticas que definen sus acciones. Las mecánicas que expresan su orientación necesitan ser revisadas constantemente, a fin de dar cumplimiento cabal a los principios para los cuales nació.

CONCLUSION: LA RESPUESTA DEL PÚBLICO, PAUTA DE APRENDIZAJE

Los públicos dan la pauta, pero no siempre muestran el camino a seguir. Muchas veces es preciso mostrar la propuesta para descubrir sus inclinaciones, sus actitudes y después sus acciones, y luego revisar en dónde está el leitmotiv por el cual se dirigirá a consumir cierta práctica cultural.

Cuando se inician actividades en una institución, el camino a arar es un libro en blanco. Una evaluación testimonial autorizada sobre la influencia del Cecut sobre el público dice "Las aportaciones centrales o la importancia del Centro Cultural Tijuana en una perspectiva de largo plazo para el desarrollo cultural de la ciudad son: que ha sido un espacio para la socialización de los niños en el campo artístico y cultural; ha sido un espacio de mediación, confrontación y de interacción entre la producción local con la nacional e internacional, y es un espacio que permite a la población tijuana un acercamiento permanente, constante a una oferta cultural."¹⁷

Dicha perspectiva es totalmente válida. No obstante, el grado de acercamiento no creo que logre el carácter permanente. Si constante, mas no permanente. Esto va cambiando con el tiempo, ya que el público se acostumbra y poco a poco demanda lo que le gusta mientras que lo que no le gusta lo desecha. Lo que gusta lo va ubicando en el marco de sus inclinaciones o predilecciones, mismas que se vuelven una necesidad que para ser satisfecha, requiere el estímulo de consumo de tal o cual producto cultural.

Pero las necesidades son multivariadas, y no todas tienen cabida en el Cecut. Todavía falta tiempo y circunstancia para que esto suceda, y creo que provendrá de la disponibilidad y la apertura en las políticas para extender el beneficio, no sólo de consumo sino de apoyo a la creación y el ejercicio de las prácticas a los actores que no han podido participar, teniendo el carácter, la calidad, la tradición y fuerza que le permita ser parte de sus actores y mediadores incluidos. Es una cuestión de voluntad política.

Si la proporción del público mayoritario del Cecut fluctúa entre los 25 y 35 años (sin considerar al Programa de Promoción Escolar)¹⁸, en la

escala de clase media y media alta, debe continuarse trabajando para acercarse a los otros sectores mayoritarios, como son los niños y los adolescentes. La justificación para acercarlos es sencilla: aunque la mayoría de éstos pueden participar como público a través del Programa de Promoción Escolar, nada garantiza que en el corto o mediano plazo el programa cubra el total de esa población estudiantil, por lo tanto, seguirá quedando fuertemente rezagada. Además, se debe considerar que los niños no van solos, sino con sus padres, y los jóvenes, con sus amigos, pero los que pagan son los adultos, y si su presupuesto no alcanza, no van. Y así sucede casi siempre: no van.

Aplicar la investigación sobre los sectores del público para medir preferencias basándose en escalas por edad, sexo y escolaridad, puede resultar de gran utilidad.

La respuesta participativa y de retroalimentación para el aprendizaje sobre la utilización de medios y estrategias de promoción muestra ejemplos valiosos, como el del evento Ven a pintar...con nosotros. La reunión de artistas plásticos y fotógrafos de Tijuana con los niños de la comunidad en general en días conmemorativos del niño, tuvo tan buena acogida, que repercutió en la realización del evento cada año a partir de entonces. Luego dio lugar al evento Expresión Joven de Tijuana, teniendo como objetivo acercarse a los muchachos de secundaria y preparatoria a las artes plásticas, teniendo excelentes resultados. De diez escuelas que se convocaron, ocho estuvieron presentes y dos no por cuestiones de lluvia. La gente se acercaba o pasaba por ahí y preguntaba de qué se trataba al descubrir el júbilo participativo de los adolescentes. Algunos desde su automóvil pitaban el claxon en señal de aprobación y apoyo.

El carácter novedoso de una práctica positiva, de convivencia familiar, acerca a la gente a la cultura y a la mejor apreciación de ésta. Por ahí va el asunto de qué apoyar con mayor ahínco y qué no. Los eventos de carácter sociocultural, entre

¹⁷ Valenzuela, José Manuel, *Testimonio en Libro del Centro Cultural Tijuana*, op.cit., página 133.

¹⁸ Encuesta realizada en 1994 por la Gerencia de Promoción y Comercialización

los muchos que se llevan a cabo en el Centro, de tener una mayor acogida o ser impulsados más por la institución cobrarían una relevancia superior, obteniendo resultados de público (como parece ser la política actual) en cantidades espectaculares.

La escasa participación de las culturas indígenas o de extracción popular urbana o rural, tanto locales como fuefeñas, también revela esa tendencia generalizada en el país a la segregación o falta de apoyo a las manifestaciones culturales "menores", como se tiende a encasillarlas. Afortunadamente, y siguiendo el impulso de su matriz en el Distrito Federal, la Unidad Regional de la Dirección General de Culturas Populares en Tijuana, empezó a partir de 1993 a vincular mayores prácticas y reforzar la presencia de este tipo de actores y agentes que antes se movían con dificultad o en total inercia en el Centro Cultural Tijuana. El aprendizaje no siempre viene de la evaluación propia, sino de la observación y la supervisión externa.

Cuando las propuestas no provienen de las Subdirecciones o Gerentes, o del personal mismo, es el actor cultural el que la realiza. Pero hay muchos casos en los que este último no lo propone por falta de una atención adecuada, por no tener el vehículo de acceso o el contacto preestablecido para ofrecerlo, porque existe un prejuicio de ambos lados hacia el rechazo o la falta de comprensión mutua. En estos casos, la responsabilidad recae principalmente en la institución, pues justamente es parte de sus objetivos el escuchar y facilitar los canales de expresión como de promoción, atender tanto la creación como la difusión de ésta.

El comportamiento del público es moldeable y puede cambiar. Esta labor de moldeo y acoplamiento también le toca a la organización desarrollar. En la actualidad tiene esa y otra meta: recuperar el público que aprendió a degustar prácticas de buena calidad a precios justos y que hoy día todavía solicita, en sustitución de muchas otras de carácter comercial, con

su correspondiente dosis de banalidad y ramplonería.

Otra demanda abierta es la de extender los beneficios de la Promoción Escolar a los públicos trabajadores en otro esquema similar que supere el alcance de la tarjeta de descuento para las maquiladoras, que posibilite la participación de públicos soslayados hasta ahora, como todos aquellos que no tiene una pertenencia formal a un gremio, o a un sector de población vinculado directamente con 'la cultura'.

El renglón económico tiene una injerencia muy fuerte en el consumo desequilibrado de prácticas culturales en Baja California, en Tijuana y en el propio Cecut. "En toda ciudad hay porciones y espacios usados sólo por ciertas clases sociales; la propia distribución geográfica de la población así lo puede mostrar. Su 'uso' distingue y marca límites bien precisos a las distintas clases sociales; además posibilita la construcción y operación cotidiana de categorías como lo prohibido / lo permitido, lo cómodo / lo incómodo, lo informal / lo serio, lo divertido / lo aburrido, lo amplio / lo estrecho, lo cotidiano / lo político: en fin, el 'buen gusto' claramente separado del 'mal gusto'." ¹⁹

Las diferencias, tanto de clase como culturales están a la vista, el Centro, como motor y promotor de la cultura necesita responder a los actores de todos esos sectores y corrientes. La población lo manifiesta de muchas maneras, pero pocas de ellas tienen respuesta. Ese es el problema que hay que atacar y del cual hay todavía más que aprender.

¹⁹ González, Jorge A., *Artes culturales. Ensayos sobre realidades plurales*, México, C/CA, 1994, página 90

CAPÍTULO V

LA MERCADOTECNIA APLICADA A LA PROMOCIÓN CULTURAL

El presente capítulo está dedicado a revisar algunos conceptos básicos que intervienen en todo proceso de promoción cultural, pero que muchas veces no son considerados en su dimensión correcta. Se trata, para empezar, de la mercadotecnia, de la cual se desglosan sus cuatro elementos principales (producto, precio, plaza y promoción) y su comportamiento en el Cecut como institución de servicio no lucrativa. En esa misma línea se expone la necesidad de visualizar el manejo de las relaciones públicas como una sección de staff dentro de la empresa y cuya función sobre sus públicos es de vital importancia. Le sigue en el análisis, el manejo conceptual de la publicidad y sus funciones para instituciones de tipo cultural, en la que se busca cuestionar el uso indiscriminado y la tendencia mercantilista de los medios masivos en su trato con las instituciones no lucrativas. Después se trata de exaltar la importancia que representa la utilización de las ventas personales y de la promoción de ventas en los programas de promoción, tanto en el terreno de la técnica como de la estrategia misma, ya que son los que permiten llegar a los públicos en

tiempos en que la austeridad arrecia. Más adelante se discute la probabilidad de elaborar una mezcla promocional más adecuada a las necesidades de la promoción cultural, en la que se presentan propuestas para incrementar los públicos y los ingresos. Finalmente, se expone la necesidad de abrir al análisis el funcionamiento de la mercadotecnia interna a partir de un diagnóstico de comunicación, para exaltar los cambios que generen una visión de los empleados como parte de la promoción, no sólo de la institución.

1.- LA MERCADOTECNIA EN LAS INSTITUCIONES DE SERVICIOS NO LUCRATIVAS

La necesidad de abundar y precisar en las categorizaciones que en el terreno de la comunicación guardan los campos teóricos de las Relaciones Públicas, de la Mercadotecnia, de la Publicidad y la Promoción de Ventas, no surge de un capricho o idea dislocada, sino de la intención de ubicar la participación de cada uno de ellos en el fenómeno de la Promoción Cultural.

Entendida por muchos como la nodriza que alberga e involucra las áreas de estudio de todos los demás, la **mercadotecnia (marketing)** se define como: "un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros."¹

La palabra intercambio, es la esencia de la mercadotecnia, la base por la cual toda organización requiere estructurar sus actividades para lograr su misión y sus objetivos de manera eficaz, a través de estrategias preparadas para cumplir con la

¹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*. 2a ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1991, Trad. Guillermina Cuevas Méndez, página 3.

FALLA DE ORIGEN

satisfacción de las necesidades de sí mismas y de sus clientes-consumidores.

"La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivo para lograr las metas organizacionales."²

Cada organización establece desde el inicio sus metas, códigos propios y formas de ejecutar todas estas acciones, muchas veces sin un esquema claro, sino como una suma de acciones administrativas que se van hilando de acuerdo al cumplimiento de ciertas necesidades. Otras tantas, lo hace en el entendido de que cada área de la organización cumple fielmente sus obligaciones, pero sin considerarse dentro de un todo que persigue un fin último, en el cual todas las áreas son importantes y necesarias.

El proceso de la mercadotecnia se aplica principalmente en las empresas productoras de bienes materiales o servicios cuyo fin primero y último es la obtención de ganancias. No obstante, las instituciones cuya meta requiere de la obtención de recursos para sostener y mantener su infraestructura y desarrollo, y que no buscan un fin lucrativo, lo utilizan también, aunque con diferencias substanciales en el manejo de los elementos que abarca dicho proceso.

Todo proceso de mercadotecnia se aplica a las empresas -sean éstas del carácter y la forma que sean- a partir de lo que se denomina la **mezcla de mercadotecnia (marketing mix)**, misma que consiste en "un conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. Está formada por todo aquello que puede hacer la empresa para influir sobre la demanda de su producto. Las muy diversas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas

como las "las cuatro P": producto, precio, plaza y promoción".³

La descripción de estas variables sirve para poder ubicar la importancia que cada una de ellas tiene por separado. Su conocimiento, su manejo estratégico y su desarrollo varía en cada organización. Stanton, Etzel y Walker resumen claramente los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia:

"Producto- la administración del ingrediente del producto incluye la planeación y el desarrollo de los bienes y/o servicios apropiados a ser comercializados por la compañía. Se necesitan estrategias para cambiar los productos ya existentes, añadir otros nuevos y llevar a cabo otras acciones que afecten el surtido de productos que se trabajan. Se necesitan también decisiones estratégicas con relación a la fijación de marcas, envasado y diversas otras características del producto.

Precio- La administración tiene que determinar el precio base apropiado para sus productos. Después tiene que decidir sobre estrategias relacionadas con descuentos, pago de fletes y muchos otros factores que se relacionan con el precio.

Distribución (Plaza)- A pesar de que los intermediarios de marketing, en particular los mayoristas y los detallistas, son en gran parte un factor de ambiente no controlable, el ejecutivo tiene bastante libertad al trabajar con ellos. La responsabilidad de la administración es 1) seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegarán al mercado adecuado en el momento correcto y 2) desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos a través de estos canales.

Promoción (Comunicación)- La administración necesita informar y persuadir al mercado con relación a los productos de la compañía. La publi-

² Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce, Fundamentos de Marketing, 9a. Ed., México, McGraw Hill, 1992, página 6.

³ Kotler y Armstrong, Op. cit., página 47.

cidad, la venta personal, la promoción de ventas y la propaganda son las principales actividades promocionales.”⁴

No voy aquí a desarrollar todas las características que presentan las cuatro variables ni las áreas que involucran, pues eso correspondería a otro tipo de estudio mucho más amplio, pero si las tomaremos en cuenta para comprender la importancia y la incidencia que tienen sobre nuestro objeto de estudio. Importa considerarlos como indispensables en la planeación de estrategias, donde la que sí compete al análisis en primer orden es la última P, la de la promoción.

Las variables son consideradas con mayor atención en empresas o instituciones productoras de bienes materiales. También se aplican a las empresas de servicios, aunque con algunas variantes. En el caso de empresas no lucrativas, en las cuales casi siempre se trata de un servicio o producto intangible materialmente hablando, la aplicación de las cuatro P's no tiene el mismo uso por distintas razones como: desconocimiento en su forma de aplicación, indiferencia, prejuicios de enfoque y visión “no comercial” de la empresa, entre otros; aunque la frecuencia de casos en los que sí se utiliza muestra una tendencia a crecer.

Aún cuando a muchas instituciones de corte social o cultural les incomoda utilizar los términos de mercadotecnia o de publicidad, por considerarlos fuera de sus objetivos o alcances, tomarlos en cuenta en la organización se vuelve fundamental, ya que son parte de las exigencias que el medio ambiente les impone para sobrevivir y para lograr un desarrollo creciente y constante.

Toda organización no lucrativa, tiene necesidades similares a las lucrativas para darse a conocer, para mostrar a sus públicos los servicios que ofrece y los beneficios de éstos frente a otras instituciones que podrían catalogarse como competitivas.

Tales necesidades implican la utilización de métodos y técnicas generadas por esta disciplina, y que son válidas para todo tipo de organización, especialmente si ésta va dirigida por una línea de filosofía en la que predomina el concepto de mercadotecnia social, mismo que se supone es el que debe (o debería) regir a las organizaciones no lucrativas por naturaleza.

La **mercadotecnia social** -una de las filosofías de administración de mercadotecnia- “cuestiona a la compañía en el sentido de si siente, sirve y satisface las necesidades individuales, y siempre hace lo mejor para los consumidores y la sociedad a largo plazo.”⁵

Dicho cuestionamiento no se tiene en cuenta -por lo menos no es la constante- en infinidad de instituciones no lucrativas como los hospitales de beneficencia, asociaciones asistenciales como orfanatos, asilos o centros de salud, ni tampoco en las de los ámbitos cultural o recreacional públicas. La mayoría de los programadores de acciones de estas organizaciones desconocen la visión del mercadólogo o investigador, del publicista o del comunicólogo en todas sus facetas. De hecho tienden a despreciar al interior de sus estructuras la existencia siquiera de un personal de “ventas” o representantes de “relaciones públicas” con carácter de vendedor, por no encajar con la “política” u “orientación” de la institución.

En lo que más coinciden este tipo de organizaciones es en el manejo de conceptos como el del promotor o del publicrelacionista, encargados -en grados y orientaciones diferentes- de dar la cara a los contribuyentes (para obtener de ellos sus donaciones o aportaciones en especie o efectivo) y a los “clientes”(consumidores- beneficiarios) para lograr de ellos la utilización del servicio que ofrecen. Sin embargo, varias investigaciones han comprobado que los avances promocionales en las organizaciones se han logrado por la combinación programada de acciones en sus distintos departamentos o gerencias, sin haberlas conside-

⁴ Stanton, Eitel y Walker. *Op.cit.*, página 14

⁵ Kotler y Armstrong. *Op.cit.*, página 15

rado dentro de un plan mercadotécnico, pero si como parte de una administración programática cuyos objetivos logrados signifiquen resultados óptimos en la satisfacción del cliente o consumidor.

A estas alturas, y de acuerdo a los datos aportados, nuestra institución responde a las siguientes características: es un organismo descentralizado del Estado, del cual recibe una participación económica menor de aproximadamente un tercio del total (subsidio) ⁶ para su sostenimiento. También obtiene para su funcionamiento una participación de dos tercios en promedio por pago de servicios diversos que efectúan los diferentes públicos.

El Cecut está registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como Compañía Operadora del Centro Cultural y Turístico de Tijuana, S.A. de C.V., sin embargo, sus objetivos "no lucrativos" definidos en las políticas (ver capítulo 2) están estipulados en su acta constitutiva desde su creación.

Visto de esta manera, el Cecut muestra un doble perfil, el de institución privada lucrativa de espectáculos y el de institución social "federal" de apoyo desinteresado y general a la cultura. El primero lo hace interesarse casi exclusivamente en públicos pudientes y bien ubicados mientras que el segundo obliga a la institución a mantener una línea que busque implantar el máximo esfuerzo por llegar a públicos de todos los estratos de la sociedad.

Justamente en ese doble perfil -ambiguo en múltiples ocasiones- es en el que navegan las políticas, las decisiones, las estrategias, la percepción de los públicos y los resultados de la promoción

⁶ * La nómina del personal del Cecut está asegurada por el subsidio que otorga la federación, aunque padece un alto déficit de solvencia para los trabajadores porque con él sostienen un muy bajo poder adquisitivo, porque su nivel es muy inferior en relación a la plaza con el más alto costo de vida del país y porque tiene una oferta muy baja de prestaciones, tanto económica como en especie.

realizada por la institución. De ello se derivan las implicaciones a la utilización de los medios promocionales en la forma como se explicó en el capítulo anterior.

El trazo inicial del profesiograma y las políticas definieron muy claramente la orientación del Centro, como una empresa especializada en la promoción de la cultura. Sus características son apropiadas desde el origen. Su visión y estructura reflejan el lineamiento a un concepto de mercadotecnia equivalente a una gran empresa productora de bienes materiales, pero sus políticas describen una serie extensiva e intensiva de actividades, con una postura no lucrativa, que plantea el uso de todos los conceptos descritos arriba.

Sin embargo, la operación de sus acciones no siempre han corrido con la suerte de enlazar todos los puntos cifrados en la mezcla mercadotécnica, debido a numerosos factores a lo largo del tiempo. Entre ellos están, por sólo mencionar algunos, los siguientes: a) no todos los gerentes de Promoción han sido expertos en el área, lo que implica la pérdida de coordinación y de energías del grupo principal de promoción encaminadas al cumplimiento de las metas; b) la Gerencia de Comunicación ha tenido grandes altibajos y falta de continuidad en su trabajo y desarrollo interno; c) la Gerencia de Servicios Educativos tuvo un periodo descendente muy sensible que afectó su productividad y búsqueda de calidad, permitiendo la intromisión de otros factores en la selección de oferta que la empobrecieron; d) hubo una presencia muy fuerte de la Subdirección de Planeación que destacó el énfasis es aspectos promocionales con un marcado acento mercantilista y pobre en calidad; e) la Subdirección de Administración ha provocado la discontinuidad y pérdida de metas y logros por falta de adecuación a los objetivos y por falta de tacto en el trato a sus diversos públicos, etcétera.

Muchas acciones de la empresa que no están planeadas dentro de un esquema mercadotécnico

se esfuman, acarreado con ello la pérdida de oportunidades de éxito constantes.

Si bien no todas las acciones de la mercadotecnia deben involucrar a toda una empresa no lucrativa, sí tienen una incidencia importante en ella a través del estudio y la implantación de estrategias en cada una de sus cuatro P's.

Sobre la primera (producto), la empresa debe decidir qué tipos de productos ofrecerá, cómo los irá mezclando y, con el tiempo, aumentando, para mantener una oferta atractiva y amplia. El Cecut ha realizado este proceso a lo largo de sus 13 años de vida, mas la variedad no ha cubierto a muchos sectores de población. Los productos han sido dirigidos en gran proporción a públicos selectos por especialidad o por clase social, haciendo que muchos productos se impongan a otros, de los cuales no ha habido casi participación. Un ejemplo de ello son la mayor parte de obras de teatro comercial que están dirigidas a la clase media alta y alta, ya que pueden pagar el alto costo de las mismas, sin que haya una sola forma de promoción para ampliar la capacidad a otros sectores de la población. De esta manera, se ha descuidado la participación de obras de corte universitario o internacional, de las que antes había mayor oferta y se ofrecía una alta proporción de boletaje con descuento a estudiantes y maestros, una población bastante numerosa en la plaza.

Otro producto importante que tuvo arrastre inicialmente fueron las Veladas de Jazz, las cuales tienen todo un público manifiesto en distintas prácticas realizadas dentro y fuera del Centro. La competencia y la escasez de más público, así como de mayor oferta y promoción especializada, hizo que dichas veladas derivaran en Viernes de Rock Clásico en el Restaurante Jardín. Estas están abiertas a todo público, y han reportado una constancia inusitada del mismo, pero no se ha buscado suficientemente aumentarlo o diversificarlo.

Hay productos como el espectáculo de los Voladores de Papantla que no cuestan al público, y se realizan durante la primavera y el verano en horario vespertino. En éste se realizan folletos en inglés para los extranjeros que visitan el Centro durante la época de vacaciones especialmente. Se lleva a cabo con una inversión menor (por los bajos honorarios que se le pagan a los actores), que le reporta al Centro la atracción de público general que viene a verlos o pasa por el lugar.

La segunda P (precio) está estrechamente relacionada con el tipo de productos que se seleccionan o son copatrocinados por el Centro. La mayoría de aquéllos que son propios, tienen un costo variable de acuerdo a la práctica de que se trate; resultan del esfuerzo de inversión a que está obligado a dirigirse la institución, y su costo va en proporción a la cantidad de público establecido como mínimo para lograr el punto de equilibrio en la inversión.⁷

En las obras de teatro, como se mencionaba, los costos en los últimos años han corrido en el orden de los NS70.00 en promedio. Los espectáculos de danza, canto o teatro "de categoría mayor" han ascendido hasta los NS120.00 o NS160.00, como es el caso de la presentación de Paloma San Basilio, la Orquesta Sinfónica Nacional, Joan Manuel Serrat o las Estrellas de la Opera de Kiev.

Últimamente se han abaratado los precios para los conciertos de música clásica, gracias al esfuerzo de la Orquesta de Baja California por abrir muchas ofertas, aunque la realidad ha mostrado una respuesta poco atractiva en varias

⁷ "Cuando hay una finalidad lucrativa, el administrador cultural no difiere en nada del administrador de cualquier otra empresa comercial. Sin cuando el producto cultural sea 'noble', se es de todos modos prestatario de servicios, se busca una clientela, se venden productos, se está sometido a las leyes del mercado, a la competencia, y sólo cabe asumir los riesgos calculados en vistas de un beneficio". Montmier, Pierre, *La formación de administradores culturales*, Paris, UNESCO 19, Doc. 28-29, página 43.

ocasiones, al grado de que se han tenido que suspender funciones por falta de quórum.

Los costos del Cine Planetario también han subido más ágil y rápidamente frente a lo que fueron subiendo los cines tradicionales (70 mm), a pesar de tratarse de películas de 45 minutos de duración en promedio general. Hoy puede verse una película por \$14.00 o \$16.00 por función. La ventaja en esta oferta es que en ella sí hay descuento permanente del 50% para niños, estudiantes y maestros, por lo que puede considerarse como popular. No obstante, el consumo de este tipo de práctica por el sector familiar se establece casi religiosamente como sabatina, dominguera o para días festivos. La otra opción que abarca un número de público muy alto es a través de las visitas de Promoción Escolar por los alumnos de las escuelas, en las que los paquetes reducen el costo del boleto por niño, y a él se agrega alguna otra actividad de referencia como exposiciones, obra de teatro o danza o concierto. Esta es la fórmula que si va de acuerdo con una política de creación de públicos numerosos y de todos los sectores de la comunidad tijuanaense.

Las exposiciones no implican pago por butaca, como tampoco las conferencias, encuentros o foros organizados por el Centro o sus actores. Se tiene una asistencia general promedio baja, si se toman en cuenta la cantidad de ofertas que se presentan anualmente. Como en todo el país, existe en los gustos de la población una orientación baja al consumo de este tipo de prácticas, no tanto por desinterés, sino por insuficiencia en la cantidad y la calidad de la promoción. No obstante, algo que sí ha tenido una respuesta mayor, han sido los "festivales" populares gratuitos de los domingos, en los que se presentan grupos escolares de danza folklórica, teatro y música, ambientando la numerosa visita que cada fin de semana registra el Cecut.

Una opción en la fijación de precios que no ha tenido el suficiente apoyo, ha sido la implantación de preventa de abonos para temporada o cierto número de funciones o conciertos en un

periodo específico, con lo cual se podría reducir el precio y abarcar a un número de públicos mayor. La estrategia de pre-boleto se planteó por parte de una empresa para que ella hiciera la promoción y preventa entre sus agremiados. La problemática que implica dar los boletos y después recuperar los talones cuando se les da a gente externa al Centro no se ha podido o querido resolver. Se trató de hacer un formato (solicitud de boleto) para que fuera pagado en su empresa y recogido en el Cecut, pero quedó inconcluso. Aerocalifornia fue la empresa que lo propuso a la Dirección. El experimento nunca trascendió.

En lo relativo a la tercera P. (Plaza o distribución), sus estrategias de distribución de los productos culturales que ofrece incluyen grupos mayoristas de San Diego que transportan a turistas a la frontera, repartidores de volantes o pegadores de carteles por volumen, así como el trabajo de representación de los promotores del Centro. En realidad, por la naturaleza de los productos que se tienen, la distribución casi se reduce a estos conceptos. El reparto de boletaje de preventa, de carteles y de volantes, están asociados con la promoción, pues no hay otra forma de producto que se deba "llevar" a otro destino distinto del lugar. Ni la librería o la tienda, ni ningún otro departamento del Centro sale a las casas o establecimientos preestablecidos para ser comprado o adquirido.

La cuarta P. (promoción) es el objeto central de nuestro estudio, y las variantes que ésta tiene se han explicado en el capítulo tres. Aquí cabe retomar el comentario de unos investigadores que afirman que las organizaciones no lucrativas "han usado en forma regular la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y la propaganda, con frecuencia en forma muy dinámica y efectiva, para comunicarse tanto con sus contribuyentes como con sus clientes. Sin embargo, no han integrado su mezcla promocional en un programa de marketing total. De hecho, muchos

grupos no lucrativos creen que la promoción y el marketing son la misma cosa.⁸

Establecer esta separación entre mercadotecnia y promoción resulta obligada, como también es preciso delimitar la influencia de las distintas áreas que la mercadotecnia abarca o toca, y que tienen una conexión inmediata con la promoción.

La Mercadotecnia, como el marco general de investigación de los sistemas organizacionales, enfocado a trabajar sobre aspectos de su producción, de sus mercados, de sus sistemas de ventas, de sus públicos, tiene una amplitud enorme y se conecta con las disciplinas especializadas de Ventas, de Relaciones Públicas, de Publicidad, de Promoción de Ventas. Esto no significa que tales disciplinas tengan una importancia menor o estén supeditadas a la normatividad de la primera. Por el contrario, gracias a que cada una investiga y desarrolla problemas concretos propios, es que podemos emplear sus hallazgos para adecuarlos al estudio o programa que estemos desarrollando.

El concepto de relaciones públicas fue claramente definido en el capítulo cuatro. Veremos ahora su función en la promoción cultural. Revisaremos después el inciso de la publicidad y posteriormente el inciso de la promoción de ventas, también enfocadas a la promoción de la cultura.

2.- ALCANCE DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN INSTITUCIONES DE CULTURA

De acuerdo con el concepto de relaciones públicas que se ha establecido, convengamos en que la participación de éstas en una empresa significa ubicarla en niveles de alta gerencia, es decir, en contacto directo con la dirección de la misma.

Así está establecido en el Cecut y así suele ubicarse en la mayoría de las empresas que utilizan de este recurso administrativo.

Si las Relaciones Públicas dan un panorama amplio de lo que los públicos a los que se acerca la labor de promoción necesitan, demandan y manifiestan, lo deseable sería que en las instituciones de cultura -no lucrativas y con presupuestos reducidos por lo general- la gerencia o el departamento siguieran por lo menos los principios básicos del publicrelacionista para desarrollar su labor cotidiana en pro de la institución.⁹

Desafortunadamente, esta aspiración constituye en infinitos casos exactamente éso: una aspiración, que en una proporción similar nunca se cumple. Repetidos casos muestran las instituciones de cultura en que la dirección de éstas des-

⁸ Cito, para mejor ubicación, los principios aportados por E. Robinson, *Comunicación y Relaciones Públicas*, México, página 56: "1.- A causa de la constante necesidad de ser un comunicador eficiente, el publicrelacionista debe entender el proceso de comunicación desde un punto de vista tanto teórico como práctico. 2.- A causa de su interés por cambiar las actitudes y el comportamiento, el publicrelacionista debe comprender el comportamiento humano, como un científico de sociología aplicada y del comportamiento. Es decir, debe poseer suficientes conocimientos de disciplinas tales como la psicología y la sociología para tener un entendimiento operativo sólido de los factores que afectan el comportamiento humano. 3.- A causa de las técnicas de administración y planeación requeridas para implementar un programa de relaciones públicas, el publicrelacionista debe tener cierto entrenamiento administrativo, particularmente en la estructura organizacional y en los elementos de coordinación y supervisión de los demás. 4.- Ya que toda acción tomada por un publicrelacionista en beneficio de su organización refleja las políticas y decisiones administrativas, el publicrelacionista debe ser un miembro de la administración superior, sin importar el tipo de organización. 5.- En vista de que toda acción tomada por un publicrelacionista en beneficio de la organización con la que está asociado, tiene implicaciones éticas, el publicrelacionista debe poseer un código de ética y moral fuerte y activo para guiarlo en su trabajo cotidiano. 6.- A causa de su necesidad de reportes de información para guiarlo en acciones de relaciones públicas subsecuentes, y para capacitarlo para demostrar la eficiencia de sus acciones, el publicrelacionista necesita una base integral en los métodos de investigación de las ciencias sociales."

⁹ Stanton, Eitel y Walker. *Op.cit.*, página 567.

cansa en personas que no sólo no tienen una formación o conocimientos de mercadotecnia, comunicación, administración o publicidad, sino que provienen básicamente de áreas como el derecho, la economía o la contabilidad. Ahí estriba el principio de los malentendidos.

Es redundante afirmar que toda dirección de un centro cultural requiere de una cabeza con habilidades de administrador, pero el sentido de la administración cultural es muy compleja como para conformarse con un trivialmente típico administrador de empresas debido a que el destino de todas, absolutamente todas las acciones de instituciones culturales tienen que ver con los diferentes públicos con los que se relaciona día tras día. Para poder atender las necesidades de esos públicos y lograr su satisfacción deseada lo mayormente posible, es preciso adecuar en primer lugar los objetivos a las políticas y armar el equipo acorde con esa guía. En el Cecut, la guía ha cambiado no solamente al equipo humano con singular alegría, sino las políticas y los públicos destino de las prácticas motivo de su trabajo.

La participación del área de relaciones públicas en la institución se ha quedado muy corta frente al abanico de oportunidades que ha tenido y debido atender. La enumeración de ausencias sería odiosa, pero baste recordar algunos de sus renglones: Desatención a los públicos internos tanto en operación por departamentos como al interior de su propia gerencia. Desatención y trato deficiente a los públicos externos de medios de comunicación, de proveedores y de ciertos grupos de actores artísticos.

No se trata de hacer escarnio de las ausencias, pero sí de la miopía de las distintas direcciones para no conceder a la profesión un crédito mayor en el perfil del puesto y en la cobertura personal que implica. Si la experiencia es un factor válido, muchas veces lo es más la preparación, la disposición y sobre todo la vocación del publicirrelacionista. En el sentido en el que se ha ejercido, ninguno de estos valores están salvados. Una muestra de ello se encuentra en las notas que va-

rios periodistas escribieron durante la segunda y tercera administraciones, en relación al mal trato que recibían de esta gerencia en particular, la cual les negaba los boletos para poder cubrir los eventos. El ridículo se repitió en muchos casos, y es la fecha en que ese aspecto no termina de ser subsanado del todo. En infinidad de casos la dirección o las subdirecciones de Promoción y Planeación han tenido que salir a atender casos adversos de prensa. Lo mismo ha sucedido con artistas quejosos del burocratismo o la falta de atención recibida en distintas escalas por elementos de la institución.

De aquí surge un punto muy importante que el Cecut necesita cuidar a partir de ello, que es la credibilidad que sus públicos depositan en él. La efectividad en las comunicaciones y en las campañas publicitarias dependen de su grado de credibilidad, por lo que el publicirrelacionista debe buscar estar alerta en mirar las conductas y reacciones del público ante la emisión de una información. Dice Chester Burger que "hay que anticiparse a los hechos para prever, pero después, una vez efectuados, mirar los resultados con ojo escéptico... Porque su experiencia le señala casos en que las campañas de relaciones públicas tuvieron éxitos brillantes en cuanto a producir publicidad, pero no lograron los objetivos deseados".¹⁰

El ejercicio de la autoevaluación es una condición indispensable en las relaciones públicas. La delegación que se dio a la gerencia para el manejo de agenda de la Sala de Lecturas, no implica justificar la pérdida del contacto y la superación de problemas institucionales internos. No obstante, la asignación de funciones motivó el abandono de apoyo al área de recursos humanos y algunas otras para evitar la sobrecarga y la dispersión de las tareas del área de relaciones públicas. Tal abandono abarca a la propia gerencia, misma que presenta un descuido muy grande en la prepara-

¹⁰ Burger, Chester, "La credibilidad: cuando surten efecto las relaciones públicas", en *Perspectivas de las Relaciones Públicas*, Madrid, Rialp, 1975, página 326.

ción y actualización del personal de edecanes, además de su capacitación. Pero el problema no es exclusivo de dicha gerencia, sino que se genera, como muchos de otros conflictos en el Cecut, por la miopía de la Subdirección de Administración, cuya negativa a todo cambio positivo para la superación del personal descansa en el mismo argumento de siempre, "no hay dinero por ahora" o "es muy caro, y pa'l santo qu'es".

La organización tiene esas fracturas en su ejercicio y desempeño, pero aún con todo, si la Gerencia de Relaciones Públicas se ha minimizado en sus funciones, las subdirecciones y dirección pudieran atender una premisa básica de las R.P.: "Hay que tener en cuenta el ritmo con que se mueve la opinión pública y dar margen a modificaciones y cambios en cualesquiera programas de actividades. Los objetivos no deben ser demasiado rígidos. La opinión pública y el devenir de los acontecimientos son algo dinámico."¹¹

La posición creativa y mediadora de las relaciones públicas en las instituciones de cultura es básica, por no decir determinante. La conexión que ésta área tiene con las demás áreas de actividad se extiende al desarrollo global de la institución. Por ello es tan importante reconsiderar la dimensión que las relaciones públicas y sus agentes deben poseer y manejar.

Los publirrelacionistas no son los que realizan cócteles y ruedas de prensa únicamente; hay muchas otras formas de intervenir en la organización, sus posibilidades no tienen límites. A manera de ejemplo, una buena nota de la mediación que se hace con el control de la Sala de Lecturas y de las prácticas de Promoción Social, es la de que se niega rotundamente la participación de reuniones de corte partidista, situación que ha sido criticada por la misma gente. Se han pedido reuniones ahí o en el teatro para la CTM o alguna otra organización política, y se han tenido que

negar. Eso, se argumenta, le restituye su posición neutral y abierta al espacio, el cual es plural pero "no tendencioso".

Muchos públicos se manifiestan ante las instituciones culturales, pero éstas muy pocas veces conocen con profundidad las necesidades o tendencias de ellos. Se manejan por comodidad o por premura casi siempre -o al menos muy frecuentemente- verdades absolutas y muy generales.

Dicha situación genera que se despierten las divisiones en los gustos, y entonces los comentarios surgen: "Deberían traer más obras como las de Gabriela Rivero (Carrusel) para los niños y dejar de traer porquerías como las del Caballo Rojas o Pompin". Otro ejemplo versa así: "Taurus do Brasil es lo único más o menos barato que hay en el Cecut, con él nos divertimos sanamente, lo demás no lo podemos pagar", el cual tiene su correspondiente opuesto "A ese estafador ya deberían haberlo corrido del Centro, nada más lo desprestigia", y uno más sobre el mismo evento: "Siempre es lo mismo, yo ya vine el año pasado y no cambió nada, es pura faramalla, se burlan todos de todos los que están hipnotizados y el señor mientras tanto se hace rico con eso, vine por acompañar a mi novio y mi cuñada, pero me harté".¹²

Hay otros casos en los que abundan comentarios abiertos de público diverso, como aquella muchacha que dice: "Últimamente han puesto cosas bien curadas, como las veladas del rock los viernes. Mi mamá y mis hermanas venimos seguido, porque es un ambiente muy sano y familiar, como de fiesta con conjunto en vivo, y bueno, pues siempre acabamos bañadas en sudor". Una ama de casa nos dice "Me gusta venir con los niños, pero casi no hay nada para ellos, masque cuando

¹¹ Bernays, Edward L., *Lo que todo ejecutivo de negocios debe saber sobre Relaciones Públicas*, en *Perspectivas de las Relaciones Públicas*, Madrid, Rialp, 1975, página 203.

¹² Estas y todos los comentarios siguientes fueron transcritos de entrevistas realizadas a los visitantes del Cecut en ocasiones distintas tomadas al azar y considerando la diferencia de eventos a los que se presentaban. Las muestras fueron captadas en verano de 1992, primavera y otoño de 1993, verano de 1994 e invierno de 1995.

los traen por parte de la escuela, cuando yo quiero ver lo que ellos ven, no podemos, porque estamos trabajando y luego los sábados o domingos no están, sólo entre semana, ahí está lo malo".

También hay quienes desenfadadamente se expresan en tono de exigencia: "Debían de traer a otros artistas conocidos a la explanada de afuera, como cuando Eugenia León que cantó en la explanada, así si vengo, y hasta me traigo a todas las amigas de la cuadrá". Otros lo hacen a través de la sección de cartas del periódico Zeta o en las tribunas públicas. Son muchos los casos en que se comenta, sobre todo cuando tocan algún asunto que tenga que ver con la nacionalidad o la manifestación de tradiciones culturales, o que se pueden prestar a abrir polémica.

Los que viven distantes del Centro casi siempre coinciden: "Uy no, la mera verdad que sólo quedamos de vernos aquí porque vamos a un party por acá, por la Libertad, pero está bien lejísimo". Un vecino de San Antonio de los Buenos dice: "Venimos cuando me prestan una nave y hay algo que dicen que es bueno porque, pus uno luego no sabe ni qué hay, y echarse el viajecito nomás pa' dar la vuelta, pus sólo que en cuatro llantas y con toda la prole pa' que siquiera jueguen ahí en el jardín". Otro residente del sur de la ciudad comenta: "Yo nomás quisiera que hubiera algo bien así bien bueno de danza moderna, o que nos llame la atención y esté bueno, porque mis papás así si nos dejan venir, y aunque sea hace uno el sacrificio de irse luego volando hasta La Presa, pero vale la pena, ¿no?"

En relación a la cuestión económica, los puntos de vista del público casi siempre se unifican: "no pues vine porque me invitó mi esposo porque es mi cumpleaños, pero sí no, júrelo que no me trae, fíjese \$210 pesos por él, mi hija y yo, no queda ni pa' cena fuera ni pa' flores. O vemos teatro con cena o nos vamos de fin de semana toda la familia. Otro ejemplo es más explícito: "Yo no voy al Cecut porque tengo que pagar dos

taxis¹³ de ida y dos de regreso, y si voy con mi novia, ya son cuatro, mas dos para ir por ella, diez... así pos ya no me alcanzó más que para entrar al planetario, pero si esas películas ya las vi hace tres meses, habrá que esperar". Alguien más de los visitantes con presupuesto reducido comenta: "Lo único que vemos es, cuando hay dinero, los estrenos del cine. Si no hay, pues vamos aunque sea de pasada para ver que hay en el museo, o de plano nos estamos en el jardín, porque ni en el restaurante, ¿eh?, está re caro". Y uno más remata: "No, ni soñando, con lo que entramos mis dos hijos, mi esposa y yo, se me acaba más de media quincena, ¿de dónde? Nomás nos la paseamos por aquí y luego nos vamos a traer la despensa, esa sí, no hay de otra".

Son muchas las maneras en que el público se expresa; una muy relevante fue la de los turistas extranjeros que en un tiempo visitaron en forma abundante el museo y salían insatisfechos porque no existían -ni existen- ni señalización ni orientación por cédulas explicativas e informativas en inglés, por lo que se quedaban "a medias".

No han habido otros atractivos para el público en inglés fuera de la película "El pueblo del sol", "Los voladores de Papantla" y las exposiciones binacionales o de Festivales de la Raza, en la que participan artistas chicanos bilingües. Para ser un centro de cultura fronterizo, lo menos que se le puede pedir es estar al nivel de las exigencias del público que lo ve como un enclave de atracción turístico-cultural. Pero desafortunadamente no siempre se le ha apreciado así, pues en algunos casos se ha prejuzgado y minusvalorado la parti-

¹³ Al taxi en Tijuana se le denomina taxi especial, al colectivo simplemente taxi. El transporte en la ciudad es uno de los más caros del país, y por ello mucha gente se detiene a pensar más de dos veces si accede a ir a una práctica cultural así. En un viaje redondo cualquiera, en el que se tenga que hacer escala en el Centro de Tijuana, se está hablando de \$35.00 como mínimo en autobús (thruway), \$36.00 en microbús (calafaja) y \$37.20 en taxi. Si el viaje implica ir hasta La Presa, Rosarito, Otay o Playas, el costo por viaje sencillo implica \$32.00 o \$32.50, lo que eleva el viaje redondo mencionado a \$32.00 aproximadamente.

cipación de grupos extranjeros, restando la importancia que las comunicaciones, la señalética (símbolos y señales de orientación geográfica y de circulación para el público) y la atención personal tienen para ellos y, por consiguiente para el Centro. Parece que en la actual administración ésto se está corrigiendo. Pero necesita pasar algo de tiempo para poderlo evaluar en su dimensión exacta.

Todas estas variaciones en el comportamiento de los públicos pueden ser del conocimiento de la Gerencia de Relaciones Públicas. Muchas no lo son, o si lo son, se les mira de soslayo. Otras, son atendidas por otras gerencias y ésta no lleva a cabo ni planeación ni seguimiento con ellas, fuera de las juntas semanales (cuando éstas se llevan a cabo). Esto quiere decir que, si bien las tareas de la Gerencia de Relaciones Públicas están dentro de una rutina muy bien definidas, se nota en ella una falta de involucramiento y de participación en satisfacer las demandas de los públicos, expresadas en las voces que acabamos de mostrar.

El acercamiento a los públicos y a sus puntos de vista viene dado mucho más por la Gerencia de Promoción y la Gerencia de Servicios Educativos que por la de Relaciones Públicas. Allí hay una descompensación fundamental en el Cecut porque el análisis y la investigación se sujeta únicamente a encuestas sobre aspectos promocionales al público en general, pero no hacia los especializados, tarea que le compete por definición a dicha área. Entoncec, casi siempre el análisis de los públicos y de situaciones posibles para solucionar sus demandas se queda en el planteamiento (y a veces ni siquiera en éso) sin seguimiento oportuno y continuo. Por lo regular, todo recae en las decisiones de los Subdirectores de Planeación y de Administración, "sin mayores complicaciones".

Los comentarios sobre el alto nivel de precios son todos muy similares, no importando el estrato socioeconómico de la población, pues para los

que si pueden pagar, de cualquier forma siempre se les hace "algo caro".

Tal situación encara una realidad agregada en muchos casos por los administradores culturales, quienes, a la par de cumplir, se encuentran en una disyuntiva por lograr la autosuficiencia de la institución. "Hay que añadir, pues, a los objetivos culturales la busca de la rentabilidad financiera que, a veces, sustituye a aquéllos. He ahí algo que no es compatible con una política cultural que pretenda llegar a todas las capas sociales, incluidas las menos favorecidas... es evidente que una política de precios dictada por los imperativos de la rentabilidad impide de facto a todo sector de la población el acceso a ciertos bienes culturales (espectáculos, actos diversos) y lo disuade de participar en ciertas actividades de expresión (talleres, formación, práctica)." ¹⁴

Una forma posible de acercamiento y de solución de problemas de relaciones públicas las resume claramente Verne Burnett: "*lo que se es y lo que se hace debe compaginarse con lo que se dice*... El jefe de una organización daba charlas sobre los valores de las buenas relaciones humanas y, cuando volvía a su oficina, empezaba a tratar a sus empleados con despotismo e insolencia. El programa de relaciones públicas de la organización fue todo un fracaso." ¹⁵

Con matices más o menos similares, esta anécdota se presenta frecuentemente en el Cecut en el área de Relaciones Públicas, aunque también se ha dado en algunas gerencias y subdirecciones más.

Otra observación interesante del autor es que "la gerencia de cualquier organización no puede contentarse con cuatro noticias generales o con

¹⁴ Moulhier, Pierre, *La formación...* Op.cit., página 44.

¹⁵ Burnett, Verne, *Enfoques para resolver los problemas de relaciones públicas*, en *Perspectivas de las Relaciones Públicas*, Madrid, Rialp, 1975, página 210.

orientaciones superficiales: necesita una guía especializada." ¹⁶

Esto implica que la dinámica de las relaciones públicas deben vivir un proceso de renovación e investigación permanente, acudiendo a las necesidades de los públicos de la organización más que a las propias de la administración. Esto no sucede siempre en el Centro.

Burnett enfatiza "Hay que enterarse de lo que el público piensa, quiere, sabe e ignora. Una vez debidamente informados, podemos planear un proyecto de relaciones públicas con mayor eficiencia." ¹⁷ Para mala fortuna, en el Cecut no se tiene como rutina la demarcación de proyectos o programas amplios de R.P. Más bien la rutina delimita las acciones burocráticas de oficina, dejando a los públicos para las demás áreas o para cócteles, visitas especiales y síntesis informativa. La información sobre los eventos o prácticas que se efectúan en el Centro y aparecen en la prensa son una mínima parte de lo que los públicos manifiestan, y con esa información es con la que tiende a conformarse el grupo directivo.

Nuestro autor apunta que "debe concederse mérito a la experiencia anterior, pero no hay que tomarla como norma inflexible de pensamiento y acción ante las condiciones distintas del presente y sus proyecciones sobre el futuro." ¹⁸

Ello nos indica que los cambios de perspectiva y de formas de proceder son lo que urge generar en esta área de la organización, la cual junto con la Subdirección de Administración, significan piedras en el camino que se requieren remover y transformar. El sentido profesional de las relaciones públicas, de la promoción y de la mercadotecnia lo demuestran.

¹⁶ *Idem*, página 211.

¹⁷ *Idem*, página 211.

¹⁸ *Idem*, página 212.

La historia nos enseña que las nuevas profesiones y sus alcances se van acoplando a la fuerza de los tiempos. En nuestra organización, es tiempo para las relaciones públicas profesionales.

3.- LA FUNCION DE LA PUBLICIDAD AL SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES

Hablar de las funciones de la publicidad en el campo cultural implica abordar algunos conceptos previos para unificar nuestro entender acerca de ella.

Aceptando a la publicidad como una fenómeno de implicaciones prioritariamente económicas, tomo el concepto de José Ramón Sánchez que considera a la publicidad como "la utilización de un conjunto de técnicas persuasivas a través de diferentes medios de comunicación, cuyo objetivo final es favorecer la venta de una determinada mercancía." ¹⁹

A esta definición podrían agregarse más de cien términos de autores de distinta nacionalidad. El interés, por ahora, se centra en identificar aquel que agregue datos valiosos a la visión de ésta, como la que nos ofrecen Cadet y Cathelat, y que dice: "La publicidad aparece como una serie de medios y de técnicas puestos al servicio de una empresa comercial, ya sea privada o pública, que persigue influir sobre el mayor número posible de personas, y ello a distancia, sin intervención directa del vendedor. Esta acción persigue como objetivo el conseguir y desarrollar una clientela, es decir, dar a conocer una firma, vender determinados productos o prestar ciertos servicios. Actúa, en este sentido, subrayando la excelencia

¹⁹ Sánchez Guzmán, José Ramón, *Breve Historia de la Publicidad*, Profr. Carlos Seco Serrano, Madrid, Ed. Práctico, 1976, página 16.

del producto o, de un modo más sutil, sugiriendo, desarrollando y satisfaciendo las necesidades reales o imaginarias de los consumidores.”²⁰

La publicidad utiliza medios tan diversos como desplegados impresos en periódicos y revistas, anuncios en radio y televisión, desplegados exteriores (como carteleras panorámicas, carteles, escritura en mantas, bardas y paredes de edificios), novedades (carteritas de fósforos, calendarios, playeras, gorras, tarros, vasos, bolsas, bolígrafos, cuadernos, mochilas, carpetas, charrarras, cilindros, pisapapeles, lámparas, carteras, llaveros, etc.), desplegados en el transporte (automóvil, autobús, metro), correo directo (catálogos, trípticos, directorios) y circulares (volantes). Se lleva a cabo para propósitos tan diversos como fomentar y reforzar a mediano y largo plazo la imagen de una compañía (publicidad institucional) como para informar sobre o espectacularmente la realización de un evento, o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio (publicidad del producto).²¹

Tantos medios publicitarios se mencionan porque en ellos va impresa la identificación del producto o servicio que se anuncia, y que cubre el importe (no en todos los casos, más bien cada vez menos) de la pieza o impreso que porta el anuncio. En el caso de las instituciones culturales, no todos esos canales son utilizados, pues la mayor parte de los productos son de otra naturaleza, como ya se ha explicado en el capítulo anterior. Las formas materiales en que la publicidad cobra forma en el Cecut es a través de los caballetes,

carteles, mantas, carteleras panorámicas (en algunas películas del Cine Planetario como “El primer emperador de China”), volantes y artículos promocionales a la venta. La otra forma institucional que le implica un fuerte desembolso al Centro es la inserción de anuncios en los periódicos (cartelera semanal e inserciones especiales) y revistas (películas del Cine Planetario y eventos especiales), en las estaciones de radio y de televisión de la plaza. El correo directo es otra de las formas de hacer publicidad, canal que no ha sido suficientemente explotado por los mediadores encargados de ello.

Lo importante en este apartado es analizar el comportamiento de la institución en su manejo de la publicidad, especialmente la de medios colectivos de comunicación. La publicidad es un instrumento que las instituciones de cultura suelen emplear cuando existen los recursos económicos para ello. Una tendencia repetida en la mayoría de ellas es la de invertir lo más posible mientras el recurso existe, y limitarlo o anularlo cuando la economía anda mal. Como los tiempos que corren imponen una austeridad obligada en todos los órdenes, la reducción de la publicidad se hace extensiva a casi todas sus prácticas. Este desequilibrio entre el haber y no haber publicidad, crea una descompensación en la manera de acceder a la información por parte del público. Es cuando los demás canales de la promoción operan con mayor efectividad y eficacia. También es cuando la mezcla promocional tiene el privilegio de mostrar mayores posibilidades.

El uso de publicidad en el Cecut presenta diversos enfoques. Como se ha descrito en los canales de promoción y en los públicos de medios, las principales fuerzas publicitarias de propagación de las prácticas han sido la radio y la prensa, la primera porque ha tenido mayor frecuencia de uso y mayor impacto en la población de la plaza, por su variedad de mensajes aplicados en las distintas estaciones de la banda. La publicidad en prensa también ha revestido una gran importancia, ya que en ella se expone y se registra la memoria de los acontecimientos del Centro. En ella

²⁰ Cudat, André y Cathelin, Bernard, *La publicidad, del instrumento económico a la institución social*, Truè, Conrad Nuel y Sureda, Barcelona, Edt. Hispano Europea, 1971, página 25.

²¹ Una breve y útil clasificación de los tipos de publicidad puede consultarse en Mc Daniel Jr., Carl, *Curso de Mercadotecnia*, Op. cit., páginas 605-612. En ellas se separa la Publicidad Institucional y sus derivaciones en informativa, de recordación de productos y persuasiva, y la Publicidad del Producto, la que a su vez se divide en informativa, recordativa, cooperativa, competitiva o selectiva, para épocas de escasez y comparativa.

descansa la publicidad más efectiva en una época²² pero conforme ha avanzado el tiempo, las encuestas reportan un aumento en la influencia de la radio y la televisión. Esto es debido al enfoque comercial que manifiestan las prácticas más comunes en la Sala de Espectáculos.

En lo que concierne a canales como la marquesina fija y la electrónica después y la recomendación personal, paradójicamente se mantienen altos y, en ocasiones, ascienden algunos dígitos en la escala frente a los demás canales. Este es un punto favorable a la promoción como concepto global, más que de la publicidad en sí.

El correo directo no ha tenido la fuerza que debería. Los públicos comprobados del Centro requieren ser estimulados constantemente. El argumento en contra es que el servicio postal no es muy eficiente en la plaza. Existe algo de verdad en ello, sin embargo, no es impedimento para impulsar la información anticipada a todos los sectores de los cuáles ya se tiene un censo. Se menciona que el correo sólo conviene ser enviado a los clientes potenciales con poder adquisitivo para que la inversión valga la pena y sea recuperada. Esto se ha hecho, pero es necesario reforzarlo e ir ampliando la lista de candidatos, lo que implica tener la información cubierta con la más amplia antelación para que en el lapso de 30 a 50 días, el proceso de impresión, ensobretado, envío y recepción del público se lleve a cabo sin retrasos y surta el efecto en su momento preciso. A la gente de estos sectores les gusta sentirse informados, es una manera de sentirse distinguidos. Además, son fuente de información a otros individuos del mismo sector. Las ventajas que

operan en este tipo de medio son la selectividad, la difusión intensiva, la rapidez, la flexibilidad en la forma, la capacidad de contener información completa y el carácter personal que posee. Sus desventajas, las cuales han tenido que ver en la negativa a utilizar más dicho recurso, son el alto costo por lector, la dificultad para mantener una lista eficaz de direcciones y la resistencia del cliente.²³

Una muestra de ello la reportan datos estadísticos de la Gerencia de Promoción, en donde se registra que la asistencia mayor por sector del público corresponde a profesionistas (45%) seguida del sector empleados (18%), después de gente del hogar (15%) y estudiantes (12%).²⁴

Los profesionistas como médicos, abogados, arquitectos y dentistas, por un lado, así como la mayor parte de egresados del tronco humanístico, son los más asiduos a asistir a las prácticas del teatro y de exposiciones, en particular. Reforzar otros segmentos profesionales a través de este canal se vuelve obligatorio.

El uso de la publicidad impresa ha tenido una regulación y un control mayor que los demás medios o canales utilizados. Sobre la publicidad exterior y los artículos promocionales, se ha tenido más variación y uso sólo para ciertas prácticas. Su uso ha dejado buenas pistas y experiencias, pues han sido un factor de reforzamiento amplio, pero no muy recurrente. En lo que toca a los medios electrónicos, la radio y la televisión han tenido grandes altibajos. Uno de los factores que ha afectado la imagen y el sentido culturales del Centro, ha sido el insistente énfasis en la

²² Según un estudio analítico de mercado del Centro, la prensa -medio con mayor información visual fija y duradera que los otros medios- da el conocimiento e invita a generar la asistencia del público, como se reporta en la investigación efectuada en 1991 por la Gerencia de Promoción y Comercialización, página 54. En ella se toma una muestra en la que el 4.3% del público visitante al Centro se enteró de los espectáculos vía la prensa, mientras que el porcentaje correspondiente a la radio es del 16%, la de televisión el 9%, la marquesina el 10% y la recomendación personal el 12%.

²³ Para mayor información sobre estos aspectos, puede consultarse a Dum, S. Watson, *Publicidad: su papel en la mercadotecnia moderna*, Trad. Eduardo Escalona, México, UTEHA, 1967. Bih. de Altos Estudios Comerciales, páginas 572-595.

²⁴ Investigación del Cecut, *Op.cit.*, página 52. Aquí no se considera dentro de los estudiantes a todo el sector matutino de visitas dentro del Programa de Promoción Escolar, si no el número sería proporcionalmente mucho mayor.

transmisión de mensajes publicitarios con connotaciones comercialistas estándares, poco creativas y con un aire sensacionalista permanente. Ello se debe a que los empresarios que rentan la Sala de Espectáculos usan casi siempre el mismo esquema para todo tipo de obras que, como se mencionaba anteriormente, adolecen en su calidad estética o de contenido que enriquezca a la población, ya que constituyen permanentemente un entretenimiento ligero y banal. Revisar los criterios de la programación llevará a una depuración de las prácticas y la probabilidad de incrementar temas, actores y prácticas más complejos y diversos, en las que la publicidad deba ajustarse a un concepto más económico y más abierto a otros públicos más amplios.

Los medios de comunicación electrónicos están en un lugar muy alto para la cantidad de prácticas que se llevan a cabo en el Cecut. Los planes de difusión de las actividades han ido aumentando sus presupuestos con el tiempo, lo que trae dos contradicciones aparejadas. Por una parte, mientras más dinero se le invierte, el costo del precio que el producto tendrá se eleva considerablemente, reduciendo el segmento del mercado y de los públicos que pueden asistir y presenciar tales prácticas. Por la otra, la posibilidad de obtener concesiones y apoyos de copatrocinio por parte de empresas e instituciones no lucrativas o con un fin cultural como al principio se estipuló (y que corresponde a una institución de este corte), se torna cada día más difícil, pues la experiencia demuestra que justamente son aquellas empresas con un marcado acento comercial quienes más se interesan y buscan intercalar sus anuncios en la programación del Centro, desvirtuando constantemente la imagen de los conceptos que se promueven.

Peor aún, muchas de las prácticas así patrocinadas, toman una parte de ganancia muy alta, lo que no ha afectado o incidido en la política de fijación de precios por parte de la dirección del Centro. No se percibe ningún esfuerzo por buscar algunas otras tácticas y estrategias por atraer más público con un costo por persona menor. La

tendencia es opuesta. Hay una especie de regodeo en la administración por delimitar cada vez más los públicos pudientes de los no pudientes, sin importar tener en repetidas ocasiones el cupo de la Sala en dos tercios y hasta a la mitad de su capacidad. Se olvida con frecuencia la posibilidad de reducir para atraer. Se cierran las opciones a la promoción y se mantiene el modelo comercializador de todo el gran espectáculo que ya invade al país con el sistema ticket-master y las promotoras de grandes eventos, dejando de lado muchas, muchísimas prácticas descubiertas o expuestas a la bendición de Dios para conseguir llenar una cuarta parte del espacio.

Cuando mencioné en el capítulo tercero la tendencia que delineaba a la planeación del Centro en la aplicación de la publicidad, me refería a que existía una especie de absurdo que buscaba reforzar lo comercial para obtener ganancias y con ellas financiar las demás prácticas no comerciales. Creo firmemente que el proceso correcto es totalmente contrario, pues está demostrado que tampoco se financia suficientemente con publicidad a las demás prácticas, como se dice o pretende hacer. Muestra de ello es la falta de apoyo promocional en sus distintos canales a infinidad de prácticas de "Promoción Social" que requieren no sólo del espacio que la institución les presta, sino de la asistencia profesional que debe (o debiera) caracterizar a todos los mediadores del Centro para que las prácticas resulten exitosas.

Sucede que se ha caído en una inercia de acción constreñida al "cumplir con prestar las instalaciones" o "dar el apoyo que se pueda", sin que la institución se haga portador mancomunado de las propuestas que se llevan a cabo, sobre todo de aquellas que casi no cuentan con los recursos económicos o profesionales para generar todo el producto o evento, y necesitan del auxilio de otros agentes o actores culturales. El trabajo gestor del Cecut en ese sentido ha quedado muy reducido. Se ha convertido más en receptor-huésped de propuestas aisladas de "cieros sectores".

El Centro Cultural Tijuana, principal centro de promoción de la cultura del noroeste de México -por su infraestructura, su radio de acción, la cantidad de prácticas y actores que en él circulan y su presupuesto- no ha luchado suficiente por promover el cambio en la legislación encargada de aplicar los impuestos a las instituciones de cultura y a sus prácticas tanto "comerciales" como "culturales".

A pesar de ser un organismo descentralizado del Estado, cuya finalidad es no lucrativa desde su origen, y cuyos gastos para la promoción son gigantescos, no ha presentado algún plan ante los poderes legislativo y ejecutivo para revisar y hacer valer los beneficios de lo cultural a más públicos, a través de enmiendas preferenciales a instituciones de corte similar. Pero eso no es exclusivo del Cecut, sino de la mayoría de las instituciones similares a nivel nacional, desde las más grandes hasta las casitas de cultura de barrio. No hay iniciativas

En nuestro caso concreto, la problemática es todavía más emergente cuando las disposiciones del gobierno de Baja California inciden con mayor peso en la tributación que el Cecut debe pagarle por el derecho de "funcionar". José Manuel Valenzuela, en relación a esto apunta: "la inercia neoliberal cobra cada vez mayores espacios, e influye en que la producción y el consumo culturales sean cada vez más prohibitivos para la mayoría de este país, por el afán de introducirlos en la esfera de la rentabilidad. Esto se puso de manifiesto cuando a partir del 22 de mayo de 1990, Recaudación de Rentas del Estado 'ordenó' que el Cecut pagara el impuesto sobre 'diversiones y espectáculos públicos' -2.5 por ciento de gravámenes sobre los ingresos brutos generados por los eventos que el Cecut produce, 3 por ciento sobre los de producción privada, y 7.5 por ciento sobre las producciones del Cecut y las empresas privadas".²⁵

²⁵ Valenzuela Arce, José Manuel "Ámbitos de interacción y consumo cultural en los jóvenes", en *El consumo cultural en México*, coordinado por Néstor García

Lo anterior proviene de dos fuentes que permitieron concebir la "justificación" del hecho por parte del Estado. La primera es que a los ojos de las autoridades, el Cecut "se volvió" una empresa lucrativa que manejaba presupuestos enormes, podía pagar mucha publicidad y obtenía muchas utilidades por la renta de sus instalaciones, por lo que se tenía que poner "a tono".

La segunda fuente del problema -por todos conocida- es la afrenta entre el poder estatal y el poder federal (del cual el Cecut es representante), redimensionada en el enfrentamiento político de corte partidista. La representación panista estatal imponiéndose a la prepotencia característica de las instituciones federales priistas, ha traído como consecuencia el perjuicio no de uno ni de otro, sino del sector más importante de todos: el público general. Cuestiones de poder que se anteponen a la satisfacción de las obligaciones del Estado, en sus distintos niveles, son el reto a vencer de manera cotidiana, y que implican una férrea voluntad política para enfrentarse.

En lo concerniente a la problemática de los tiempos oficiales en los medios electrónicos de comunicación, al Cecut le toca bailar al mismo compás que a todas las demás instituciones culturales, sociales y de salud. No tiene una posición privilegiada mucho mayor que otras, aunque es la institución cultural más directa con la federación que puede hacer valer el manejo de su tiempo publicitario o propagandístico dentro de los medios a nivel regional. No se ha oído ni visto propuesta alguna del Centro para revisar y analizar el manejo y extensión de los tiempos oficiales, ni de forjar una normatividad más abierta y transparente. El centro (la federación), rector en muchos sentidos (que no todos,afortunadamente) de las principales prácticas culturales de la región, no ha pugnado por buscar un tratamiento preferencial para las instituciones no lucrativas y de preponderante carácter social en la difusión masiva nacional y regional. Promover la

Canclm. México, Dir. Gén. de Publicaciones. CNCA, 1993, página 405

FALLA DE ORIGEN

cultura en ese rumbo no sólo le compete a los medios de comunicación. Los medios, por ellos mismos, no harán nada para cambiar su estilo de trabajo ni su perfil comercial.

El Cecut, punto de reunión de la mayoría de actores sociales y culturales de la comunidad, se rezaga en la burocracia y en la falta de propuestas institucionales que busquen abarcar a más sectores de la población y, con ello, a más beneficiarios -por derecho- de la cultura. Una de sus responsabilidades es la abogar por la ampliación de los beneficios sociales de la cultura al través de las prestaciones que la Ley de Radio y Televisión le otorga y que muestra una demanda de incremento, como lo han demostrado investigadores de la comunicación en México como Raúl Cremoux, Fátima Fernández Christlieb o Miguel Ángel Granados Chapa.

Si el hecho de pretender poner más atención en la publicidad para atraer más "cantidad" de gente al centro ha redundado en el deterioro tanto de la calidad de muchas prácticas como del trato que se recibe de los medios, para tomar las providencias necesarias sería bueno retomar los puntos de vista de Cutlip y Center que a la letra dicen: "1) el exceso de publicidad acaba en malas relaciones públicas; 2) lo que realmente se graba en la mentalidad pública es el contenido y la impresión de ese contenido, y no la cantidad de publicidad; 3) la publicidad intensiva no implica información recibida; 4) la publicidad refleja inevitablemente el carácter de la institución que pretende dar a conocer; 5) la institución no puede controlar toda la publicidad que recibe; 6) no todas las actividades públicas deben traducirse en términos de publicidad ni debería planearse todo en esa dirección".²⁶

De esta manera, se puede estar preparado para responder ante situaciones condicionantes por las estaciones transmisoras, en las que el ejemplo clásico reza más o menos así: "Si compras en Radio Enciso y aquí en Zeta 13 no, entonces lo sentimos, no podemos dar apoyo a tu promoción". Situaciones como esa muestran constan-

temente el espíritu competitivo y ajeno a la idea de apoyo a la promoción entre las televisoras. Las estaciones que tiene grabados sus fragmentos para fin de semana ya no tienen capacidad para promocionar ni tampoco aceptan realizar entrevistas promocionales. El conflicto se resuelve a niveles directivos, cuando sucede (porque ha habido periodos en que el congelamiento se acentúa y se vuelve tirante). Si no, hay que hacer labor comprando publicidad en la estación y seguir el juego de los medios.

Asimismo, con las observaciones de los autores es dable prescindir de juicios someros o evaluaciones pasajeras, que son el pan de cada día, y que llevan a un desgaste de tiempo y energía irre recuperable en múltiples casos. La labor de investigación, al igual que en el terreno de las acciones de relaciones públicas se torna obligatoria.

La necesidad de preparar, desarrollar y utilizar la publicidad requiere de un esfuerzo mayor que considere la pertenencia del individuo a diversos públicos al mismo tiempo, y que analice la respuesta manifiesta del mismo ante las comunicaciones institucionales. Por otra parte, y siguiendo las líneas de Cadet y Cathelat, es necesario que nuestra institución tome en cuenta que "la persona no reacciona ante la publicidad sin tener en cuenta las actitudes de su medio circundante, más o menos inmediato respecto al producto y al productor... que pertenece a una comunidad mucho más vasta. Hereda, de todo ello, una serie de valores, un tipo dado de lógica, un sentido del tiempo, una ética, unos modelos de aspiraciones, unos prejuicios, un sistema de comunicación simbólica, unos mitos, etc."²⁷

Es necesario no olvidar que la publicidad persigue influir en los individuos, y que al hacerlo, influye en la conformación de una economía de mercado, en la cual cobra sentido por ser un mecanismo impulsor de la circulación de mercancías. Asimismo, es menester recordar que "aún cuando la publicidad es un producto de la cultu-

²⁶ Cutlip y Center, *Op.cit.*, página 348

²⁷ Cadet y Cathelat, *Op.cit.*, página 178.

FALLA DE ORIGEN

ra, en el sentido de que su argumentación, sus temas y sus imágenes vienen modeladas en gran medida por ella, no por ello es menos cierto que es creadora de la cultura, en el sentido de que no puede jamás alcanzar un reflejo perfecto de los modelos ideales y ocasionalmente puede inducir unas modificaciones y hacer que la siga en esta acción. No solamente constituye la publicidad un espejo bastante fiel de la cultura, sino que incluso puede modificar las normas que le son habituales." ²⁴

La influencia que ha tenido el uso de publicidad pagada en los medios electrónicos de manera repetida por el Cecut, le ha dejado una secuela de presiones que parece insalvable, si recordamos que las políticas que le dieron vida no contemplaba su utilización y ahora, al paso de 13 años de vida, las políticas institucionales muestran un total desinterés por rehacer y reconstituir su propuesta inicial. La inercia comercial parece haber ganado, por lo menos en lo que a prácticas de la Sala de Espectáculos (no exclusivamente, pero sí en forma más abierta) y el manejo de su publicidad se refiere.

4.- UTILIDAD DE LAS VENTAS PERSONALES Y DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS EN EL ESQUEMA PROMOCIONAL DE INSTITUCIONES DE CULTURA

Destacar el importante papel de las ventas personales y de la promoción de ventas junto con los demás elementos de la mezcla promocional (publicidad y relaciones públicas) en una institución cultural, significa que dentro de los planes que ésta establece, generalmente abundan las

acciones enmarcadas dentro de estas especialidades, en combinación con las otras dos.

La venta personal tiene un lugar especial en el tratamiento con públicos muy diferenciados y específicos, y permite lograr la interacción de éstos con la institución de una manera más abierta y dentro de un clima de confianza. "Las ventas personales constituyen la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo cuando se trata de determinar la preferencia, el convencimiento y las acciones del cliente. Comparada con la publicidad, tiene varias cualidades únicas... involucra a la gente en una interacción personal entre dos o más personas, de manera que cada una de ellas puede observar las necesidades y características de la otra, y así realizar rápidos ajustes... permiten que surjan toda clase de relaciones, que van desde una relación simple de compra-venta hasta una profunda amistad... el comprador por lo general se siente más obligado a escuchar y responder..." ²⁵

En el Cecut, la venta personal la realiza lo mismo la Subdirección de Promoción que la gerente o los promotores de Promoción y Comercialización. Ha tenido aplicaciones distintas, conforme los eventos se han promovido a través de éste recurso. El acercamiento a sectores de públicos incluye profesionistas individuales y asociados en algún gremio, grupos cautivos de escuelas privadas, agrupaciones de rotarios, representantes escolares y personalidades dentro de la comunidad tanto tijuanaense como sandieguina.

Las ventas personales han ayudado en muchas ocasiones a "apuntalar" la audiencia en algunas prácticas, en las que se registra una preventa baja y cuyo índice no promete un ascenso holgado. Gracias a ellas, se ha podido influir no sólo en el público con el que se tiene el contacto directo, sino en el impacto que la venta ejerce en los escépticos que no compran boleto hasta no ver que otros lo hacen. Interviene aquí un proceso de "empuje" de la fuerza de ventas constituida por

²⁴ *Ibidem.*, página 175

²⁵ Kotler y Armstrong. *Op.cit.*, página 436.

los promotores, que no siempre es posible utilizar y que, de hacerlo, constituiría un desgaste descomunal para el empleado, si se considera la cantidad de prácticas que hay que promover en cada período mensual.

El éxito obtenido en la venta de boletos caros para eventos "difíciles" como la Orquesta Sinfónica Nacional, Paloma San Basilio o Amancio Prada, no significa que sea uno de los mejores canales a utilizar, sobre todo si se considera que el tiempo y el esfuerzo necesario para llevar a cabo esta modalidad, implica un despliegue de fuerzas, tiempo y preparación más caro en relación a su rendimiento. Comparando el gasto que implica tener una fuerza de ventas al estilo de las empresas de productos y bienes materiales, al de una fuerza en empresas culturales, la desproporción se vuelve enorme. Si la variedad de productos en una procesadora de alimentos es amplia, en un centro cultural resulta incomparable. La venta personal sólo se puede utilizar para ciertos productos. De otra manera, resultaría incosteable a la institución.

Se han tenido éxitos, pero también es común encontrar resistencia en los consumidores de productos culturales de muy distinta naturaleza. "Un problema capital que se deja sentir en todo el terreno de la venta personal es su prestigio relativamente bajo. La labor del agente vendedor ha perdido gran parte de la emoción y del atractivo de buen humor que se asociaba a ella. Al haber quedado sustituida por la publicidad y el auto-servicio, y al haber sido hecha a un lado por la prosperidad del consumidor y por los afanes que llevan a la adquisición sin el agente vendedor, este es a menudo innecesario o es simplemente alguien que toma pedidos."³⁰

A pesar de todo, el trabajo de ventas personales ha reportado datos que deben tomarse en cuenta para el mejoramiento de las ventas de la institución. Su experiencia directa con consumidores expresos y potenciales refleja la necesidad no sólo de apoyar la fuerza de ventas con estímulos

mayores, sino modernizar la infraestructura de ventas que apoye tanto su labor, como la desplegada por las otras modalidades.

Para mejorar las ventas, tanto personales como promocionales, es imprescindible anexarse a los avances comerciales de nuestro tiempo. Ya se había propuesto por parte de Promoción tener un sistema de venta de boletos más moderno. Resultado de ello fue la instalación de la taquilla única, en la que se expiden boletos para el Cine Planetario, la Sala de Espectáculos y la Sala de Video, impresos en ese momento. La medida, en realidad, benefició al control contable, pero no hizo más rápida la expedición de los boletos al público, lo que se nota tanto en la venta inmediata como en la preventiva. La idea fue buena, pero requiere actualización (como el uso de impresora doble para la impresión de los boletos, o de impresora láser).

En la respuesta del público que compra boletos para el Cine planetario se ha manifestado también la inconformidad. Estaba tan acostumbrado a tener su taquilla en el Cine, que le desagradó ir al Teatro para comprarlos ahí. Ello constituye una muestra más de cómo la adaptación del público presenta pros y contras, dicotomías que pueden ser salvadas con un adecuado programa de información al público en las instalaciones: las relaciones públicas nuevamente en acción.

La resistencia cultural del público ante ciertas innovaciones tecnológicas no es - ni debiera ser - un impedimento para mejorar la capacidad de venta de la institución. Al contrario, la experiencia demuestra que el público se acostumbra a las novedades siempre que éstas repercutan en su beneficio, sea económico, en tiempo o en esfuerzo. Por ello, la posibilidad de otorgar un servicio expedito de boletaje (en volumen) a domicilio tampoco debe ser descartado, sino ampliado. En ocasiones, Promoción ha ido a entregar boletos hasta San Diego, con tal de asegurar la presencia de grupos importantes de afil.

³⁰ Boyd y Levy. *Op.cit.*, página 104

Mucha gente en la ciudad vecina no viene porque le da flojera cruzar la línea para venir a comprar los boletos. Los compra hablando y haciendo su reservación por teléfono, se le carga a su tarjeta de crédito y queda la reservación confirmada. El día del evento recoge su sobre con sus boletos.

En taquilla mucho se pregunta por el pago con tarjeta de crédito. Se acepta en el momento de la compra, pero en ventas personales no se pueden aceptar. Aquí convendría -cuando el cliente o grupo lo tenga previsto- advertir el pago con tarjeta con anticipación, para solicitar la autorización bancaria desde el Centro y llegar con el comprador teniendo el *baucher* correspondiente listo. Otra forma de incrementar la venta, sería acceder a terminales electrónicas bancarias, lo que facilita el trámite y agiliza el tiempo de respuesta.

El que la gente reserve por teléfono ha facilitado las cosas al público. Pero, también sucede lo que un promotor que lleva boletos a otros lugares comenta: "si tenemos que regresar el boletaje del evento con dos días de anticipación, y el público de Mexicali se entera el mero día de la presentación, ¿como le garantizas su boleto?", ¿cómo te lo paga si no puede venir a pagarlo. Tendría que haber una oficina en cada ciudad para poder recibir los pagos por compra de boletos. Y no saldría por costo, abrir una estructura para 50 boletos no vale la pena. Lo malo es que boleto que no esté pagado debe estar en taquilla para la venta al público"

La ampliación de tecnología informática en el boletaje permitiría acelerar los trámites de reservación y de compra de boletos, sin papeleo. A ésta se le agrega el servicio que se ha estilado en llamar preferencial, en el que se le reserva al cliente la compra del boleto por teléfono con número de butaca, pero cubre solo la ciudad de Tijuana. Existe la necesidad de perfeccionarlo y ampliarlo a las ciudades cercanas de Mexicali, San Diego, Ensenada y hasta los Angeles, las cuales son parte del mercado. La compra por teléfono se usa mucho en Mexicali y del otro lado,

pero el sistema en el Centro no se utiliza como allá. La conexión con las terminales de bancos internacionales o la anexión al sistema Ticket-Master podría ampliar la posibilidad de captar clientes numerosos de la región.

Han habido muchas pruebas en las que la iniciativa del comprador le gana a la venta personal, pero curiosamente, es cuando más incidencias de tipo administrativo o de organización se presentan: En general, el cliente puede irse satisfecho, pero no es regla que se aplique a todos los casos. El público con iniciativa casi siempre es más exigente y llega al fin de su objetivo, satisfecho o no, con tal de poder apreciar la práctica que le interesa. Como contraparte, existen muchos núcleos de población que esperan la labor del vendedor, la visita de alguien que los convenza de que lo que se ofrece es bueno. "Los compradores rara vez manifiestan mucha iniciativa para procurar un artículo a no ser que se trate de algo que realmente necesitan... el director debe aceptar el hecho de que sus posibles compradores son actores extremadamente perezosos."¹¹

Estas consideraciones deben tomarse en cuenta para el caso de la venta con el promotor lo mismo que con el que hace la reservación, entrega los boletos o atiende al cliente en las instalaciones (edecán). También conviene recordar que cuanto más importante sea una adquisición para el comprador, más confianza depositará en el contacto personal con el vendedor.

En lo referente a la **promoción de ventas**, "esta incluye toda una serie de herramientas -cupones, concursos, rebajas, premios y demás-, y éstas tienen cualidades únicas. Llaman la atención del consumidor y le proporcionan información que puede llevarlo a comprar el producto. Ofrecen fuertes incentivos para realizar la adquisición al proporcionar alicientes y contribuciones que aportan un valor extra para los consumidores. Además, las promociones de ventas invitan y recompensan la rapidez de respuesta... Pero sus efectos suelen ser de corto plazo y no resultan

¹¹ Buskirk, Richard, *Op. cit.*, página 667.

efectivos para crear una preferencia duradera por una marca".³²

La utilización de herramientas de promoción no sólo busca la compra inmediata de productos o servicios, también busca modificar actitudes, cualquiera que sea la forma que éstas adopten. En la promoción del Cecut se han utilizado, especialmente en prácticas previas al estreno de películas del Cine Planetario. Es importante anotar que éste tipo de prácticas son de éstas que más atención y trabajo en equipo de promoción involucran. En sesiones de trabajo para lanzar un estreno se han destacado ideas geniales, enormes, de costo reducido o totalmente descabellado. La libertad aflora a la hora de realizar tormentas de ideas. Lo malo estriba en que muchas veces las grandes ideas no se retroalimentan lo suficiente por la censura que el factor económico impone. La búsqueda que los empleados de las gerencias promocionales generan, se trunca o frustra con demasiada frecuencia, por no haber la voluntad de buscar otros canales de apoyo interinstitucional en los niveles superiores, o permitir el desembolso-inversión un poco más grande para atraer público seguro en grandes cantidades.

La utilización de medios de promoción de ventas en el Centro Cultural ha tenido una frecuencia en ascenso desde su inicio. Esta característica es propia de instituciones de esta naturaleza, en las que la labor de venta necesita acompañarse de atractivos adicionales, sin los que muchas veces las prácticas pasarían inadvertidas por el público general.³³

Los concursos de participación en actividades plásticas para niños son un ejemplo de ello. La práctica de Ven a pintar con nosotros ha estimulado otras muestras pictóricas como la de Navi-

dad de Colores que año con año se realiza. Participan muchos niños que se renuevan en cada edición. En ello interviene el apoyo de la televisión privada, la cual es copatrocinadora del evento.

Otra muestra plástica en la que se agregó un incentivo económico fue la colectiva *Elogio a Tijuana*, dirigida a todos los artistas -consagrados y en proceso de- de la plástica, la fotografía y la instalación. Atrajo mucho más participantes -entre ellos muchos improvisados- y la expectativa creció. El día de la inauguración las Salas de Exposiciones estaban repletas de gente.

El empleo de *cupones* en los que se ofrece un boleto gratis, un descuento o una invitación a otra práctica dentro del Centro, a cambio de la compra o el consumo en algún establecimiento comercial, también ha registrado incremento. Ejemplos de empresas con las que se han armado estas promociones son McDonalds, Helados Bing, Pinturas Comex, Pepsi y muchas más. Las promociones son propuestas por los actores en combinación con el patrocinador, o son formuladas mancomunadamente por el Cecut con instituciones que se interesan en patrocinar algún tipo de actividades. Promociones de este tipo para el Cine Planetario abiertas al público casi no se utilizan porque el cine es el negocio, para qué quieren que reduzcamos el cupo si éstos se venden solos.

La utilización de *descuentos* que van del 20 al 50% en boletos para la Sala de Espectáculos, el Cine Planetario y la Sala de Video, han sido un recurso muy utilizado. Los altos precios establecidos por las Subdirecciones de Planeación y Administración exigen la habilitación de esta medida que, para mala fortuna del público, parece ser cada vez menos común. Hay una predisposición actual a "recuperar el máximo de utilidad con el menor gasto posible", que no deja mucho margen de oferta para los públicos con menor poder adquisitivo. Ello estorba mucho a la proposición de más modalidades promocionales que incluyan este concepto. Muchos estudiantes

³² Kotler y Armstrong, *Op. cit.*, página 437.

³³ Para una conceptualización más completa de los tipos de campaña y de todos los canales promocionales consúltese a Rabassa, Isenjo, Bernardo, *Promoción de ventas, cómo se prepara una campaña*, 2a. Ed., Madrid, Ed. Pirámide, 1988.

se acercan a la Gerencia de Servicios Educativos para solicitar sus descuentos, pero muchos otros ya ni siquiera se acercan, pues frecuentemente se encuentran con que "ya se acabaron porque autorizaron 50 o 100 boletos nada más", o porque "para ese espectáculo no hay descuento".

La irregularidad en la cantidad y en la frecuencia en la aplicación de descuentos se está haciendo costumbre u oferta caprichosa, y la única razón siempre proviene de la Subdirección de Administración, que dictamina qué sí lleva y qué no, y cuánto.

Las *ferias* han traído públicos numerosos al Cecut, desde los literatos, escritores, estudiantes e intelectuales a las Ferias del Libro de Tijuana, hasta alumnos, docentes, funcionarios de universidades e institutos profesionales, directivos y representantes de empresas a las Ferias de Vinculación de la Educación y la Industria de Baja California. Los resultados positivos han inspirado la repetición de esta práctica con regularidad anual. Otra feria que se realizó con alta es la Feria Histórica de Tijuana-San Diego.

Existen medidas promocionales que se han propuesto a la Dirección del Centro y no se han realizado. Una de ellas es la del sobre publicitario. Se hizo el diseño de un sobre en el que se incluirían los boletos a la hora de entregarse a los consumidores. En él se incluiría la publicidad (entre la que iría una parte proporcional del Centro) y se informaría a las compañías para que patrocinaran ese sobre que tendría un público comprobable superior a las diez mil personas mensuales. Se entregó el presupuesto en 1992. La Gerencia de Comunicación se iba a encargar de la producción, la de Promoción de la venta de publicidad y la distribución se haría en la taquilla directamente. El sobre podía ser un espacio autofinanciable para el Centro y en él podía aprovechar la ventaja de ser su propio canal de promoción. La propuesta era excelente, pero nunca progresó. Se estancó en la burocracia institucional.

Hubo otra propuesta hecha por la misma Gerencia que no floreció, fue la del volante aéreo. Se

trataba de hacer un volante de alta calidad con programación mensual fija, para ser incluido en los sobres donde se guardan los boletos de avión tanto de las compañías aéreas como de las agencias de viajes. Su costo no sería caro y si muy viable. Se pensaba promocionar en ellos los eventos más importantes del Cecut, en los tres meses siguientes a la inserción, así como los horarios de las películas de estreno del Cine Planetario. Murió la propuesta sin aplicación.

Como parte del equipo de promoción del Cecut, me tocó proponer también algunas variantes a la inclusión de volantes o folletos a las agencias de viajes, en las que se agregara una entrada-premio por la compra de boletos de cierta línea aérea en combinación con algún hotel y una arrendadora de autos. Se trataba de que las empresas copatrocinaran el boletaje mientras que los impresos y el proceso de preparación corriera por cuenta del Centro. Esto se haría en producciones del Centro, lo que le permitiría, si no incrementar sus utilidades, ingresar un número mayor de visitantes potenciales. No hubo eco.

Otra modalidad que no alcanzó a fructificar por circunstancias de burocracia, fue la de la inclusión del calendario mensual del Cecut en los sobres domiciliarios que entrega la compañía telefónica Telnor, a cambio de boletos de promoción para los empleados o una carta de descuentos para los mismos. El Cecut se ahorra el pago de información por correo directo en cantidades superiores, teniendo a su mano una posibilidad enorme de negociación. Se hicieron intentos pero, como otros asuntos que hemos mencionado, éste se entrapó en la Subdirección de Planeación.

La necesidad de mantener vínculos directos con los programas especializados de radio y televisión se tiene en cuenta por parte de los promotores de la Gerencia de Promoción, quienes buscan donar boletos para ciertas prácticas que lo permiten, en el sector de mercado que tiene el canal o medio de que se trate. No siempre es posible, pero se intenta.

Lo que no se ha visto es el armado de campañas para eventos de la Sala de Espectáculos al estilo de la película de los "Rolling Stones" ("Como en vivo; mejor que en vivo") o la de "Velocidad". Sucede que no hay nada con una permanencia así que "justifique" una promoción tan peculiar. Aunque en su tiempo hubo los ciclos de "Nuestros jóvenes valores en concierto" y "Martes de Teatro", no hubo una promoción de ventas adicional que invitara a incrementar el público en su oportunidad. Después, ni siquiera las prácticas.

El uso de los artículos promocionales podría servir para ampliar la oferta promocional y para hacer más atractiva la participación de otros sectores más numerosos no aislados, crear expectativa y distinción entre los ganadores de algún concurso o trivía estudiantil en sus distintos niveles. Ahí se han desperdiciado posibilidades. No obstante, siempre es tiempo de retomar los esfuerzos del pasado, las ideas renovadas todavía vigentes y las que surgen con la modernidad, y los canales que todavía no se han probado, pero que están llamando a la puerta.

5.- BUSCANDO UNA MEZCLA PROMOCIONAL DE LA CULTURA

Primero: No hay un solo camino ni recetas mágicas.

Segundo: No habrá éxito si no hay voluntad de cambio.

Tercero: Se necesitan profesionales con vocación.

Cuarto: Se requiere capacidad de trabajo, con una mente abierta.

Quinto: Hay que volver atrás, para mirar el presente y preparar el futuro.

¿Qué significa ésto?

Significa que el equipo responsable de la promoción en el Cecut (como en cualquier centro de cultura), desde la cabeza que dirige hasta los empleados de todas las gerencias aquí mencionadas, necesitan hacer una revisión de sus procesos, someterlos a evaluación profunda y delinear las pautas que han utilizado, así como las que se han descartado por las razones que hayan sido en el pasado. Con esta visión, podrá ubicar cada sector del mercado por separado, enlistar los canales de promoción posibles, diagnosticar la relación con cada medio y elaborar un plan de acción para cada práctica y para cada subcampo cultural.

La naturaleza de los productos que se ofrecen a los públicos en instituciones como el Cecut (efímeros, únicos, poco comunes y espaciados en el tiempo, heterogéneos y de costo y duración variable) hace surgir la pregunta ¿Cómo hacer para planear estrategias de algo tan diverso y tan inmediatamente finito como un evento cultural?

Las respuesta tiene muchas caras. De entre ellas, sacamos algunas que demandan atención.

Se requiere llevar a cabo una planeación conjunta tanto de la planeación misma, como de la promoción. Ello implica tomar decisiones planificadas, pensadas en equipo, con todas las cartas del juego promocional en la mano, para obtener el máximo de beneficio con el esfuerzo y en el tiempo adecuados, depositando las ventajas de dichos beneficios en el público receptor.

Es obvio que en este proceso de planeación se consideran el alcance geográfico del mercado, el tipo de cliente-público y su concentración en el mercado. Sólo que muchas veces no se consideran "en conjunto" aspectos intrínsecos de la naturaleza del producto, o en la manera de estirar el presupuesto o "subsidiarlo".

No es posible elaborar campaña ni pauta publicitaria como se estilaba en el Centro para todas y cada una de las prácticas. Sería un fuerte desgaste y un desperdicio de tiempo. Pero puede haber acercamientos a ello, a través del manejo perma-

nente de estadísticas, tendencias y movimiento del mercado a partir de investigaciones serias más profundas, que sirvan no sólo a los promotores y a la Gerencia, sino a todos los mandos superiores para que les ayude de guía en la toma de decisiones.

Es preciso considerar que la orientación de las mezclas promocionales dependen mucho de la naturaleza del producto, misma que en el caso de nuestra institución tiende a mostrarse como se mencionó arriba. De acuerdo a los modelos que los investigadores de mercadotecnia han realizado, muchos de los eventos del Cecut pertenecen a los artículos de compra planeada y en los que el recurso financiero puede ser limitado. Esto lleva a delimitar la venta personal como prioritaria frente a la publicidad. Aunque en muchas prácticas los recursos del público potencial no están limitados, quedan muy restringidas las posibilidades de ampliar las bondades a más segmentos del mercado. Desafortunadamente, es aquí donde se desplazan más recursos para publicidad.

Los desequilibrios en la promoción que hemos observado, responden a que, si bien en el equipo que establece la comunicación institucional ha habido profesionales de buena consistencia, no siempre ha sido un cuerpo sólido de mediadores, con unidad y nivel de entendimiento similares. A ello hay que agregar el desconocimiento de ciertas mecánicas y procedimientos que las especialidades aquí tocadas demandan.

Muchas organizaciones tienden a dar a la publicidad un lugar preponderante frente a los otros caminos. Aquí ha sucedido. Es cierto que resulta de gran valía cuando es planeada y utilizada profesionalmente, pero -como en todo- hay reservas. Sobre esta inclinación, Marston advierte que "la capacidad de difundir información es la espina dorsal de los esfuerzos publicitarios". Luego agrega que, conociendo y utilizando bien los recursos que la publicidad nos ofrece "existe poca probabilidad de que la comunicación no sea debidamente ponderada. Sin embargo, si es pro-

bable que la capacidad esencial del buen comunicólogo se pase por alto. Este no es sólo el vocero, también debe ser capaz en dos áreas: 1.- Comprender la naturaleza de los múltiples medios de comunicación que pueden emplearse. 2.- Comprender el proceso mismo de las comunicaciones, no confundir la transmisión de una gran cantidad de material con su recepción adecuada, es decir, no ser víctima de la 'ilusión de comunicación' que por lo general aqueja a quienes están seguros de que su 'gran perorata' ha logrado que se les escuche y entienda."¹⁴

Lo anterior quiere decir que hay que oír a las voces del conocimiento y de la experiencia, por muy eficiente que se esté convencido de ser; dar los créditos a los colaboradores por su actuación y trabajo mediador; integrarse, estimularse, revisarse y evaluarse de manera permanente. Cuando esto no sucede, se dan casos de abandono a propuestas que pudieron haber resuelto maravillosamente algunos obstáculos, temporales o permanentes, y que podrían retomarse con un coto de audacia y otro de arrepentimiento.

La inversión en la implantación de recursos que den mayor eficiencia a la atención del público siempre será un factor de avance, cueste lo que cueste. Pero si la eficiencia administrativa y personal nos lleva a favorecer la eficacia en el cumplimiento de los objetivos en otros niveles de acción dentro de la misma promoción, esa inversión terminará siempre por considerarse indispensable. Tal es el caso de la propuesta que la Subdirección de Promoción ha pugnado por implantar, sin lograr que sea acogida "por cara". En 1992 se sugirió la instalación de una *línea telefónica exclusiva para información*, con contestadora automática que proporcione una breve sinopsis de los eventos a presentarse en el periodo inmediato posterior, además de los datos del evento seleccionado en un tiempo mínimo de un minuto. Esta medida beneficiaría al público de manera total pues tendría a la mano la información sin tener que desplazarse y sin tener que

¹⁴ Marston, John E., *Relaciones Públicas Modernas*, México, Mc Graw Hill, 1981, página 160.

comprar o buscar el periódico (en el cual podría no venir el dato que estuviera buscando). Además no le costaría mucho a la institución porque no habría necesidad de ser atendida por una persona, únicamente vigilada por la gente de promoción que la conecta, graba y regrababa los mensajes cada cierto periodo de tiempo. La propuesta aportó datos presupuestarios y se estimó un tiempo de recuperación de la inversión pronta, a partir del beneficio que implicaría tener un puente informativo más cerca del público. Estoy convencido de que la iniciativa debe ser implantada.

De la misma manera se generó otra propuesta consistente en la instalación de una línea ya no local, sino de *línea 800 de información*. La argumentación señalaba que no era tanto que al mercado de Estados Unidos le interese venir a los eventos de acá, porque para ellos el espectáculo IMAX-OMNIMAX lo tienen cerca, en su idioma y a precios accesibles, mientras que los espectáculos del teatro no siempre son atractivos por el idioma, por la distancia y, valga decirlo, porque no todos son "tan económicos" como se presume, sino que están al precio o más caros que allá. La gente latina que vive en San Diego y Los Ángeles, en cambio, sí tiene interés en venir. Si contara con una línea en la que le informen en su idioma, sin que le cueste, se anima mucho a reservar y a asistir. Es el ejemplo de Coliseo de Los Ángeles: se marca el 1 para hablar en español y el 2 para hacerlo en inglés. No se tiene que contratar a una persona extra. Si lo que se informa no resulta suficiente o se desean más datos, se oprime otro número y listo. La inversión no es tan grande como para no poder sostenerse con la infraestructura del Centro, es viable económicamente y hoy día es posible pues ya se cuenta con telefonía digital. El modelo puede cubrir, además (al igual que en el ejemplo citado) a públicos en español como en inglés.

La promoción escolar es un programa que se ha probado una y otra vez, y su proceso de renovación merece toda la atención. Del mismo modo, merece la pena hacer el esfuerzo por buscar la

manera de implantar otro programa para otro gran sector de la población: los trabajadores asalariados. Es cierto que ya se atiende a los empleados de las maquiladoras a través de la tarjeta de descuento, pero es necesario ampliar el espectro y el beneficio a poblaciones que, de otra manera, permanecerán ausentes, ajenas a las actividades que el centro ofrece. En su oportunidad, he tenido la oportunidad de proponer la extensión del programa escolar a un *programa de promoción empresarial*, ante la industria y el comercio organizado de Tijuana, para que a través de él se puedan programar funciones y representaciones en los turnos vespertino-nocturnos, tanto de eventos locales como de los nacionales que ya se tienen programados o en pláticas para ello. Con esto se tendría la posibilidad de ofrecer función privada y función pública, lo que sería más atractivo a actores, público e institución. Tampoco fui realmente escuchado.

Las posibilidades de promoción son amplias, y el esquema de patrocinio todavía no agota sus atributos. Al Cecut le falta ampliar sus contactos con fundaciones de instituciones bancarias y financieras, empresariales y corporativas para ayudarse a producir más eventos (sobre todo para aquellos actores que necesitan más ayuda y poseen calidad artística o profesional). Si lo hiciera, podría asegurarse el proceso de producción en su totalidad, de tal manera que armara un repertorio más amplio de prácticas propias, extendiendo el beneficio citado a márgenes mayores. El *programa de mecenazgo empresarial* implicaría conjuntar apoyos de instituciones como las Fundaciones Culturales Banamex o Bancomer -las cuales han tenido presencia en el Cecut vía la Federación-, estimulando la acción regional. El patrocinio programático y mancomunado permite tener una movilidad mayor y asegurarse de productos de calidad que puede mostrar una recuperación holgada y segura. La gestión de ello también la he propuesto al Centro, sin obtener respuesta ni afirmativa ni negativa.

Una opción más que no ha sido explotada en su real magnitud es la de la *publicity*. Entendida

ésta como aquella actividad que busca "obtener espacio editorial, en contra del espacio pagado, en todos los medios leídos, vistos u oídos por clientes de una compañía o probables clientes, con el propósito específico de ayudar a alcanzar las metas en ventas".³⁵ La publicity puede resultar de gran utilidad, ya que es una actividad coordinada generalmente por el área de relaciones públicas, con el apoyo de las áreas de producción publicitaria y de promoción. Para el Cecut, esta labor fue implantada en una etapa incipiente por la Gerencia de Comunicación entre 1987 y 1989, gracias a la labor de contacto intensivo con la prensa, en la que se logró casi conformar un programa de esta naturaleza sin determinarlo. En realidad fue la disposición de la prensa la que se prestó a "ayudar" a la institución a promover sus prácticas. Entre las razones que motivaron esto fueron, además de la cercanía, la disposición del personal de contribuir a facilitar información a los medios para realizar su trabajo, el incremento de recursos gráficos y fotográficos por parte de los actores y la buena comunicación con la dirección de estas medidas, además del manejo profesional de la comunicación como especialidad.

La utilización del recurso se vuelve particularmente importante en la medida que tenga valor como noticia, constituya un estímulo para el personal promotor, amplíe la credibilidad en el producto y en la institución con el ejercicio de un presupuesto reducido.³⁶

³⁵ George Black, *Planned Industrial Publicity*, Chicago, Putnam Pub., 1952, citado por Philip Kotler en *Dirección de Mercadotecnia* México, Prentice Hall, 1989, página 642.

³⁶ Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1989, página 644. El autor propone considerar 4 variables: "1. Valor como noticia - Los productos que pueden respaldar relatos interesantes que los editores aceptan, son los mejores candidatos para la publicity. 2. Estímulo para el personal de ventas y distribuidores - La publicity puede ser muy útil para fomentar el entusiasmo en el personal de ventas y en los distribuidores en un momento. Por ejemplo, los artículos de noticias que aparecen respecto a un nuevo producto, antes de que éste se lance, ayudarán al personal de ventas a

La oportunidad de utilizarla se ha propuesto a la Gerencia de Promoción, sobre todo cuando se ha tratado de atraer público a las Conferencias del Mes y a más exposiciones, tanto locales como nacionales. Se ha pedido que se escriban artículos relativos a los autores y se presenten una semana anterior a su presentación en los periódicos y revistas, así como entrevistas promocionales un día antes por la radio. Se han dado casos accidentales o propuestos por los mismos actores con resultados excelentes. También se han hecho propuestas como la de instrumentar la presentación de libros interesantes de clásicos, a través de personalidades que narren, comenten y expliquen sus bondades y atributos literarios, a fin de apoyar la literatura obligatoria de las escuelas secundaria y preparatoria especialmente. El eco en los mandos superiores no ha tenido mucha trascendencia. Es preciso reconocer la importancia de este canal de promoción, que combina la acción de los promotores con la de relaciones públicas. Hay que ayudar a los periodistas a que se ocupen de nosotros, se llegó a reclamar en alguna sesión de planificación, pero la dinámica no logra su fin

La Gerencia de Promoción se ha abocado a buscar opciones distintas para impulsar y acrecentar sus tareas. Como ejemplo, se le solicitó a los jóvenes del Tecnológico -quienes desconocen las funciones más importantes del Cecut- que en una encuesta propia descubrieran qué es lo que el público del Instituto desea y ver si la elaboración de la oferta no es la adecuada. Se comprobó que por una parte sí lo era, pero por la otra era insu-

que le escuchan los vendedores al momento. 3.- Necesidad de crédito - La publicity introduce un elemento de credibilidad por virtud de comunicar el mensaje dentro de un contexto editorial. Este crédito lo necesitan los nuevos productos y también los maduros que el mercado ha venido poniendo en duda. 4. Presupuesto pequeño.- La publicity, si bien no significa que no involucre ningún costo, tiende a ser más económica para producir exposiciones, en comparación con el correo directo y publicidad en medios de comunicación. Entre más pequeño sea el presupuesto para comunicaciones de mercadotecnia, más poderoso será el argumento para utilizar publicity imaginativa y así neutralizar la ventaja de un competidor que dispone de más dinero para gastar en publicidad"

FALLA DE ORIGEN

ficiente. Pero sobre todo, se descubrió que gran parte de ellos pedía el rock -una práctica con alta demanda en Tijuana-, ante lo cual las autoridades del Centro levantan los hombros o lo canalizan a otros recintos "más apropiados para éso".

Hay otras muchas propuestas que se han quedado en la mesa del aparador o en el cajón de las ilusiones y quimeras. Ahí permanecerán tal vez. Quizá una mano conocedora las rescate pronto. Por lo pronto, me atengo a una posible solución que establezca el lazo con ellas, a través de ajustes en la concepción promocional al interior de la institución.

CONCLUSIÓN: ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA MERCADOTECNIA INTERNA, UNA SOLUCIÓN

He hablado de la necesidad de ponderar los elementos de la Mercadotecnia para estimular y ejercer la actividad promocional del Centro Cultural Tijuana con el profesionalismo que una organización de su tamaño merece tener. He presentado el tema y variaciones de cada parte integrante de la mezcla mercadotécnica lo mismo que de la mezcla promocional. Ahora convengo que, de todas esas observaciones, así como del análisis de los públicos internos, es posible proponer una plataforma que ayude a subsanar las ausencias que en el camino se han quedado, y requieren ser atendidas.

En cualquier institución, la creación de instrumentos de información y la selección de los canales de promoción obliga a contar con personal preparado adecuadamente para esos fines. Es menester que ambos procesos -los cuales se dan en forma mancomunada e inmediata- se logren conjuntar a la programación que las áreas de relaciones públicas, de comunicación y de promoción preparan y desarrollan en forma conjunta.

En relación al Cecut, vuelvo a recalcar la importancia que se le da a la promoción en la institución, y sobre la inoperancia que provoca la intersección de lógicas distintas y hasta contrarias en el interior de ésta. Se ha comprobado que cuando lo objetivos generales de toda organización se dividen, y sus distintos responsables persiguen "a su manera" las cosas que se deben hacer para cumplir sus metas, se repiten los casos de ineficiencia y discrepancia en el cumplimiento de tales objetivos. Considerar el ambiente interno de nuestra organización es muy importante para detectar estas divisiones, estos factores a favor y en contra de los objetivos y de las políticas establecidas en ella.

En el Centro Cultural Tijuana, este aspecto organizacional ha sido descuidado -o por lo menos no muy atendido- durante los últimos años. Tipificando los problemas mencionados en el capítulo cuarto, en lo referente a los públicos internos, descubro que casi todos ellos provienen de una falta de atención y de estrategia en la selección, la prevención, el desarrollo y la capacitación del personal, para el mejoramiento de sus funciones en beneficio de sí mismo y, por ende, de la empresa. Si el efecto de la precariedad económica pesa mucho sobre el comportamiento del personal hacia su trabajo, no lo es menos el ambiente predominante en la organización, que no propicia ni estimula en perspectiva la satisfacción de "las otras necesidades" del empleado.

Mencionaré brevemente una serie de datos que permiten establecer un **diagnóstico preliminar** -no formal ni exhaustivo, pues ello requeriría una investigación aparte- en el cual encontramos condiciones de hechos y situaciones dentro del Cecut, que requieren la atención profesional de expertos en administración y comunicación organizacional. Éstos son:

1.- El clima de la organización se ha vuelto tenso en la última administración. La amenazante posibilidad de perder el trabajo en tiempos de patética crisis y la postura -más autoritaria que flexible- de la dirección parcialmente lo generan, en contraste con el libre ambiente de caos y de ru-

mor existente en la administración anterior. Los empleados no creen mucho, y más bien se dedican a cumplir.

2.- Se ha relajado el sentido de la pertenencia al Centro y con ello la integración del personal, a pesar de las medidas de recordación y empuje sobre las responsabilidades en el trabajo. Se trabaja no por ser parte de una empresa cultural, sino porque se tiene un trabajo más o menos acorde a la aspiración personal, o se tuvo la suerte de "pasar" por ella..

3.- Las estrategias para involucrar al personal en forma participativa y motivadora están ausentes. Antes hubo un equipo de fútbol y se participó en torneos de vólibol femenino y varonil. Hoy, nada. De igual forma las fiestas de aniversario y cenas de Navidad han visto reducido el entusiasmo por asistir por el "celoso" reparto de boletos correspondientes a cada empleado.

4.- La revista interna ha aparecido en dos ocasiones. En ninguna de ellas se le ha dado la importancia, ni la categoría, ni el apoyo que se merece para poder convertirla en un vehículo digno y eficaz no sólo para los empleados, sino para los proveedores y para otros públicos muy cercanos como el sector educativo y los medios de comunicación.

5.- Las políticas de la empresa (acta constitutiva, objetivos, funciones) no están a la mano más que para los altos directivos, y no se hacen extensivas a los empleados, ergo: nadie las conoce. De la misma manera, las comunicaciones generales se ciernen al boletín mural (tablero de anuncios), el cual contiene información "muy oficial" y poco interesante por lo regular.

6.- Los manuales de inducción general, de normativas departamentales, de directriz de acciones en el puesto y de reglamento de trabajo los han conocido, por épocas bastante inconstantes, quizá un 30 por ciento de todos los empleados que han pasado por el Centro.

7.- La comunicación ascendente de importancia está sujeta a la elaboración de reportes dentro de la estructura formal, en la que los gerentes filtran muy repetidamente los comentarios y observaciones de los subalternos. Mucha información

asciende adecuadamente, pero otra tanta no llega.

8.- El proceso de comunicación descendente reviste tonos muy similares al anterior, sólo que en él se maneja tanto por parte de los mandos medios como por los superiores, que las órdenes para la acción provienen más de una "conveniencia por inposición", que de una "conveniencia por convicción".

9.- Cuesta mucho trabajo mantener y desarrollar el trabajo a través de la noción de "gran equipo". Esto sólo sucede al interior de ciertas gerencias, como la de la Sala de Espectáculos (sin su gerente), la de Servicios Generales y la de Informática. En otras como las de Servicios Educativos, de Comunicación, de Promoción, del Cine Planetario o de Museografía, casos sí-casos no. Las demás, generalmente adolecen de ella.

10.- La capacitación y el adiestramiento en el trabajo no son bien atendidos, ni generados ni reproducidos; son más bien vistos como una monserga obligatoria que quita dinero. La Subdirección Administrativa ha constituido un estorbo más que un apoyo para esta labor que compete a la Gerencia de Recursos Humanos. Su propuesta se ha visto muy deslucida y maniatada, y nunca ha cubierto a áreas técnicas especializadas como las del teatro o del cine planetario, por mencionar algunas.

11.- Las prestaciones económicas de los empleados no ascienden y, en cambio, si presentan muchas irregularidades en su aplicación. El pago de aguinaldo más de alguna vez se ha retrasado. Los incrementos salariales y retroactivos siempre se hacen válidos una o dos quincenas después de lo debido, provocando el descontento generalizado de gerentes y empleados; en cambio los descuentos de todo tipo siempre son puntuales y en muchos casos abusivos.

12.- El salario percibido por los empleados en puestos de corte profesional (y de todo el personal en general) están muy por debajo del promedio estatal, y del nacional en especial. Los profesiogramas y el reparto de actividades, así como la atención de las especialidades necesitan una revisión, una adecuación a las políticas y una re-

ordenación de las estrategias de acción, así como de la compensación económica y en especie.

13.- El hecho de vivir en zona de alto costo de vida acrecienta el problema. La integración al equipo y a la camiseta latentes no se estimula de manera suficiente, y decae el esfuerzo por lograr el éxito en las metas tanto particulares como grupales. Los empleados necesitan trabajar en otros lugares para sostenerse, lo que los obliga a distraerse o cumplir su trabajo parcialmente. La situación crónica ha sido la fuente de un altísimo nivel de rotación de personal en los últimos seis años.

La necesidad de integrar a los programas de la empresa las acciones del personal, implica abrir la compuerta a las relaciones públicas internas. Sin negar las técnicas tradicionales de motivación y gestión del personal que por regla general son planeadas y ejecutadas por toda dirección o gerencia de recursos humanos, sino de enriquecer su marco de acción a través de otras opciones que se aplican muy adecuadamente a las instituciones de servicios y, sobre todo, a las no lucrativas. Desarrollar las potencialidades de los empleados es imprescindible en una época de austeridad como la que se está viviendo en la actualidad. La mercadotecnia interna puede utilizarse para tales fines, por lo que sugiero desarrollar una estrategia con esa orientación.

"El marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-organización que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad tanto interna como externa en todos los servicios de la empresa."³⁷ Aquí cabe recordar que toda empresa busca satisfacer las necesidades de ciertos públicos externos, a los cuales debe su razón de ser, como también implica que, sobre la marcha, sa-

tisfaga en cierto modo las necesidades de su personal. No me refiero a las necesidades económicas o materiales, esas son implícitas. De las que hablo son de aquellas que los estudiosos han clasificado como secundarias o sociales. Las más comunes se especifican en la famosa escala de necesidades de Maslow, que incluyen las *psicológicas* (básicas, indispensables para la conservación), las de *seguridad* (deseo de estar libre del miedo a la pérdida de lo básico, autoconservación, prevención de contingencias futuras), las de *afiliación* (pertenencia a y aceptación de la comunidad, relación y cooperación), las de *estima* (autovaloración y reconocimiento de los demás, confianza, prestigio y control), y las de *autorrealización* (desarrollo humano, capacitación y promoción, trabajo creador, madurez y estabilidad).³⁸

Dicha satisfacción de necesidades en los empleados del Cecut, ha quedado rezagada a los primeros niveles, dejando a los mandos medios y superiores ascender en algunos de los niveles más altos, lo cual tampoco podría generalizarse. La tendencia se ha agudizado con el paso del tiempo. A pesar de ello, considero que puede ser contrarrestada siguiendo los principios de la investigación aplicada que autores como Howard Wilson, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, entre otros, han realizado y elevado a categorías valiosas para el análisis. Existe la obligatoriedad de llevar a cabo un **Diagnóstico de Comunicación Interna** amplio y profundo, en el cual se especifiquen todas las opiniones y actitudes del público interno, se planifique y se implementen nuevas formas y redes, medios o canales, lenguajes y propósitos de comunicación interna.

La comunicación organizacional permite indagar en esos terrenos, además de que permite ejercitar las tareas administrativas que por decenios han sido soslayadas o poco valoradas en su real dimensión, y que están enmarcadas en las disciplinas que conforman este capítulo y, por extensión, nuestro estudio en su conjunto. La convic-

³⁷ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, título "Las tres dimensiones del Marketing de Servicios", Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1993, página 87.

³⁸ Citado por Rota y Murel. *Op.cit.*, páginas 275-277.

ción de que un estudio de esta naturaleza es esencial, radica en la preocupación que grandes profesionales han insistido en resolver desarrollando programas en empresas diversas. Reafirmo con ello la importancia de las relaciones públicas internas y tomo por ejemplo el comentario de Cutlip y Center que dice: "El profesional de Relaciones públicas debería fomentar la comprensión, por parte de la gerencia, del punto de vista del empleado. Con tacto, y sin abandonar los canales reglamentarios, debería inducir a los gerentes a escuchar lo que los empleados tienen que decir...promover comunicaciones auxiliares, informativas y persuasivas, como complemento de la línea principal de comunicación."³⁹

Los vínculos que las relaciones públicas y la administración de recursos humanos sostienen en el interior del Centro Cultural Tijuana, son distantes y poco productivos en la ejecución de las acciones arriba expuestas. Es preciso incrementar las variantes con las que se puedan reforzar dichos vínculos, y así desarrollar mayores lazos de contacto y evolución en los distintos niveles y formas de comunicación con y entre el personal de la institución.⁴⁰

Asimismo, hay que recordar que para que el Centro realice sus acciones en conjunto, pueda cumplir sus objetivos y proyecte una imagen adecuada a las políticas que tiene definidas, depende primordialmente de los empleados, de su capacidad, su desarrollo, su entrega, su vocación de servicio, su pertenencia al equipo. Sus acciones están el aparador de la institución, muestran el tono y la calidad de las relaciones que se dan al interior de la organización, traduciéndose en eficiencia y calidad hacia el conjunto de los públicos externos. Los empleados son los principales gestores, propagadores y persuasores que entran en contacto con infinidad de personas

que, a su vez, están en relación directa con ellos al interior y al exterior del Centro. Ello reviste una importancia capital que no ha sido suficientemente valorada. Ahí radica la importancia de trazar un programa de marketing interno.

El Cecut está inserto en el sector de empresas de servicios, entre las que conocer el producto-servicio que se ofrece no sólo es de vital importancia, sino que la medida del otorgamiento del mismo implica diversos pasos atendidos por distintas personas. La gente que consume prácticas en la institución se topa con el taquillero, las edecanes, los curadores del museo, la cajera general, los técnicos del teatro o del cine planetario, los promotores, los diseñadores de publicidad, etcétera. Todos y cada uno de ellos está dando la cara por la institución en una pequeña (que puede ser muy grande) proporción. Todos son importantes y de ellos depende, repito, el éxito en las metas que el Centro se proponga.

Para que un programa así pueda dar frutos, ha de tomarse en cuenta la disponibilidad de las autoridades para comprender la importancia que la mercadotecnia al interior de la empresa representa. La dirección general, como los representantes del Consejo de Administración que rigen al Cecut, necesitan recordar que "en el sector servicios cada miembro del personal es un vendedor y, en consecuencia, no sólo debe conocer el servicio, sino que además debe estar plenamente convencido de sus bondades y ventajas competitivas o, de lo contrario, no será capaz de transmitir un mensaje de fiabilidad, capacidad de respuesta, credibilidad, seguridad, profesionalidad; todas ellas dimensiones de la calidad externa".⁴¹

Todas esas características son susceptibles de lograr en el personal; baste implementar medidas para encaminar el proceso y con ello se podrá confirmar que, en la promoción cultural del Centro Cultural Tijuana, cada empleado puede ser un gran promotor.

³⁹ Cutlip y Center, *Op. cit.*, página 278.

⁴⁰ Véase una buena guía de cooperación entre estas dos áreas organizacionales en Ríos Salay, Jorge, *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*, 3a. Ed., México, Trillas, 1990, páginas 38-44.

⁴¹ "Las tres dimensiones del marketing... *Op. cit.*, página 92.

EPILOGO

Desde 1976, o quizá desde mucho tiempo atrás, el maestro Miguel León Portilla¹ reflexionaba sobre la fisonomía cultural del noroeste mexicano, y se preguntaba si éste estaba en proceso de perder algunos o muchos de los rasgos que desde siglos lo habían caracterizado, y proponía para inferir una respuesta dos hipótesis al respecto: una, que el proceso de homogeneización nacional sentada sobre la migración de grupos procedentes de otras regiones del país, en combinación con la influencia norteamericana habían dejado una huella que alteraba su realidad cultural. La otra decía que dicha fisonomía había (ha) sido capaz de asimilar los distintos influjos procedentes de fuera, preservando muchos de sus rasgos. Actualmente, las dos hipótesis se han armado de innumerables respuestas, algunas serias, otras únicamente intuitivas, pero la mayor parte de ellas

se correlacionan en el espíritu de afirmar una realidad con personalidad propia, distintiva de la cultura nortecña, que posee rasgos de ambas latitudes y conserva y reafirma algunos de su tradición local.

Esa realidad cultural que se nutre de influjos que llegan de todos lados, es la que caracteriza generalmente a las poblaciones fronterizas en todas partes del mundo, y que en el caso de la frontera alta y bajacaliforniana, cobra una vitalidad incontestable. Nuestra ciudad anfitriona, Tijuana, pertenece a ese mundo perpetrado de migrantes y visitantes que la convierte en una ciudad cosmopolita por derecho propio, preñada de las más disímolas manifestaciones de identidad y tradición foráneas, las cuales buscan tener cabida y eco entre la gente de su nuevo hábitat: la ciudad misma.

Bajo ese panorama que se vuelve cada día más rico, contrastante y plural, surge el Centro Cultural Tijuana, el cual, con la misión de "enriquecer, afirmar y difundir los valores propios de nuestra identidad nacional, ampliando la participación de individuos, grupos y comunidades en el conocimiento y disfrute de nuestra cultura." estuvo predestinado desde el inicio a convertirse en el principal bastión de la diversidad cultural en la región, en el Estado y, particularmente, en la ciudad.

Lo anterior quiere decir, que la importancia que tiene el cúmulo de manifestaciones culturales mexicanas a las que está obligado a promover el Cecut, disminuye el peligro (por lo menos el real, tal vez no el aparente) de quedar reducidos a un proceso de aculturación creciente por el contacto permanente que se tiene con el país vecino. Aquí cabe recordar la expresión del Dr. Bustamante, quien al respecto menciona: "lo mexicano adquiere denominación común cuando se ve de frente a lo estadounidense. Hacia adentro podrá ser pluriétnico y podrá verse diluido hasta quedar en un giro retórico o en un decreto, Hacia afuera existe como algo que define un claro perfil del

¹ León Portilla, Miguel, *Culturas en peligro*, México, Alianza Editorial, 1976, Biblioteca Iberoamericana, página 180.

sentido de nosotros que queremos seguirlo siendo."²

Sin embargo, hay una serie de expresiones que no se conforman -para bien, según nuestra opinión- con la sucinta justificación anterior. La expresión de lo pluriétnico y pluricultural de la ciudad descansa en un sentir regional de defensa de manifestaciones culturales propias ante la centralización administrativa político-cultural, impuesta y defendida desde el centro de la república. Así lo advierte Leobardo Saravia cuando explica: "La descentralización real se logra cuando hay una progresiva entrega de facultades a las regiones, una distribución efectiva de las responsabilidades, una desconcentración verificable de recursos. Y exige una gestión basada en consensos, información actualizada y el manejo de un diagnóstico y una prospectiva. Por el momento, la descentralización permanece como una meta a conquistar, como un término fetiche, carente de significados tangibles. Aunque debe aceptarse que la creación de los Fondos Estatales de Cultura son un avance que esperamos irreversible".³

Para ser congruentes con una postura abierta en el análisis, y considerando el fenómeno de lucha por la descentralización, se intentó asumir una definición sumaria de cultura, en la que se incluyó este perfil pluricultural porque define a la plaza y al centro mismo, objeto de nuestro estudio. Cultura es "el conjunto de procesos de producción y distribución de productos materiales y espirituales (conocimientos, valores, estilos, hábitos y conductas -capital cultural-) pertenecientes a los individuos de una sociedad específica, que se reproduce y renueva con la intervención de las instituciones mediadoras que la constituyen, y que son quienes generan, promueven y distinguen las maneras de apropiación

² Bustamante, Jorge A. *Identidad, Cultura Nacional y Frontera* en *Encuentros, los Festivales Internacionales de la Raza*. Crea - SIEP - Colef - PCF - Cccm - Gub. B.C., 1988, página 18.

³ Saravia Quiroz, Leobardo, "Política cultural en perspectiva", en *Foro de Cultura Popular sobre Cultura*, Tijuana, 1993, página 5.

(circulación y consumo) que los individuos realizan en su cotidianidad" (capítulo 1).

La exposición de las características del Centro a partir de sus perfiles de actores, mediadores y públicos, ha permitido descifrar, por lo menos en un primer acercamiento, las características que el proceso de promoción cultural en general implica, así como las características particulares que nuestro objeto presenta. El reconocimiento de la composición del amplio campo cultural tijuaneño permite demostrar que la pluralidad, si bien no es una virtud que pueda sostener la categoría del Centro, si es una realidad que se le impone y que como necesidad obligada ha sido satisfecha en forma constante y diversa, pero que requiere todavía una atención y una cobertura mayores.

Ubicar a los actores en subcampos ha facilitado la apreciación de su naturaleza, de su incidencia y de su posibilidad de clasificación. El ordenamiento puede ser (es) perfectible. El acceso a una revisión de los públicos también favorece su visión y la posibilidad de acercarse a ellos con un conocimiento más amplio de sus características, necesidades y demandas. Considero importante mencionar que, en el ejercicio de la clasificación -ni fría ni precisamente cálida, sino intermedia- se permean numerosos elementos que abren la compuerta al entendimiento y a nuevas apreciaciones para el análisis, lo que permite modificaciones y anexiones para su enriquecimiento.

Se ha subrayado repetidamente la importancia de la labor promocional desde el punto de vista tanto del directivo como del promotor propio-mente dicho. Se ha hecho manifiesta la necesidad de una *profesionalización integral del promotor* en general, en la que el modelo ideal une los conocimientos y el dominio de técnicas de las distintas ramas de la mercadotecnia, con el conocimiento obligado de los actores culturales y de sus prácticas, así como con el talento para mediar su contacto directo con ellos. Al mismo tiempo, se hace necesaria una *desprofesionalización* hacia todo el personal de la institución, mediante una capacitación adecuada que motive

su integración al proceso mismo de la promoción.

Se ha comprobado que al interior del Cecut, esta doble aspiración todavía presenta posibilidades distantes de lograr, y que requiere para ello un estudio exhaustivo de sus procedimientos que van, desde el primer intento de planificación hasta la acción final de cierre de un evento en contacto directo con el público.

Aquí es menester destacar que, a pesar de la tan difundida repulsión que se tiene en la mayoría de instituciones de promoción cultural hacia los conceptos y las prácticas de mercadotecnia, publicidad, promoción de ventas y otros conceptos más, en el Cecut se ha accedido a una visión menos prejuiciada de éstos, e incluso practicado varios de ellos con singular éxito. La orientación de empresa no lucrativa sobre la que fue fundado, en combinación con el esquema de autosuficiencia que su propia constitución le tiene predefinido, ha obligado a la institución a buscar los modelos que dichas especialidades aportan para su beneficio. Se han utilizado, pero también se ha visto que muchas de las propuestas no han sido aplicadas, inducidas o ni siquiera pensadas. Por fortuna, la especie de satanización que se tiene de estas disciplinas, las cuales lo único que reportan son el conocimiento y el dominio de técnicas, no es tan extensa en el Cecut como en muchas otras instituciones. No obstante, queda mucho por probar.

En otro orden de cosas, en éste estudio se ha destacado la trascendencia que tiene el hurgar profundamente en la opinión de los públicos sobre las prácticas que se consumen en el Centro. La carencia de estudios suplementarios a la labor de promoción con una continuidad y una dinámica superiores, ha revelado la urgencia de reforzarlos y de buscar otras posibilidades de retroalimentación con esos públicos. Ésto se hace extensivo tanto a los responsables directos de la promoción, como de los directivos encargados de la planeación y la administración. Vale decir aquí, que la influencia de los públicos -internos y

externos- sobre las decisiones que se toman en la cúpula del Centro, puede representar una posibilidad de opciones tanto en la oferta y sus modalidades, siempre y cuando se respete la voz, la condición y el sentido que los públicos le imprimen a sus aportaciones. Ello implica mayor apertura, creatividad y destreza en las tres fases del proceso: preparación, realización y evaluación de los hechos.

De acuerdo a lo anterior, se ha insistido en que el Cecut requiere mayor atención en la selección de sus elementos humanos, pues son ellos -en sus diferentes y discutibles niveles- los que están y hacen posible o no, la promoción misma. Se recalco la necesidad imperiosa de ampliar los estudios de mercadotecnia interna, pues en ella se revelan problemáticas que interfieren directamente en el proceso global de la promoción, las cuales, de atenderse y solucionarse, llevarían a la institución hacia un proceso de maduración que ya exige desde hace varios años. Es aquí que para insistir en la profesionalización de las labores de promoción de todos los mediadores principales o incidentales del Centro, haya que ponerlo en manos de profesionales no solo de la administración (de los cuales se recibe el mayor peso), sino de las relaciones públicas y de la comunicación en sus varias vertientes. Sólo así podrá ser posible un cambio verdaderamente sustancial que responda a reclamos a menudo repetidos, como éste: "La promoción cultural institucional debería buscar el fomento de la educación artística; acercar a públicos cada vez más amplios al arte; quitarle de enfrente a los creadores el mayor número posible de obstáculos y a fin de cuentas lograr la armoniosa interacción entre los diversos miembros del sistema artístico."⁴

En lo referente a la construcción de nuevos públicos, es preciso tener la convicción de que la palabra de éstos es importante, no menos que el conocimiento y la capacidad *a priori* del promo-

⁴ Lermu, Víctor, "Los artistas, visuales y la promoción cultural", en *Foro de Consulta Popular sobre Cultura, Tijuana, 1993*, página 2.

tor (en todos sus niveles, especialmente directivo) para "saber lo que hace falta promover". Ésto es una condición que urge meditar y agregarse a las visiones de la cultura que imperan en la mente de los que deciden. Eduardo Martínez resume atinadamente esta convicción en la siguiente frase: "Para formar nuevos públicos hay que pensar en ellos, como públicos, específicos y, por lo tanto, con dimensiones mesuradas y mensurables, sin que ésto sustituya nociones y prácticas que, yendo en otro sentido y aún en sentido contrario, hayan demostrado ser eficaces. De lo que se trata es de evitar cometer, en campos todavía vírgenes, los errores que hemos dejado que se acumulen, se potencien entre sí y se vuelvan incorregibles en no pocos sectores de la cultura."⁵

Como en la actualidad una de las condiciones preponderantes en el ejercicio de la promoción cultural es el de la lógica numérica o cuantitativa que establece metas de carácter administrativo, al revisar el contenido páginas atrás se puede apreciar que en el Cecut esta condición tiene cabida y vigencia. Es deseable entonces, para lograr un avance cualitativo -y por añadidura cuantitativo-, buscar romper con una imposición de este tipo, pues a lo único que ha llevado es a una especie de horca o de censor automático para las iniciativas y propuestas que las lógicas de la creatividad y de la locura artística y cultural siempre están dispuestas a generar.

Cuantas veces se hubo mencionado en el estudio las posibilidades democratizadoras del ejercicio de la promoción cultural, se tocó el asunto de la postura que el Centro asume y que lo coloca en medio de las luchas por el espacio, por el presupuesto y por el apoyo de los actores. En el Cecut se han ido abriendo los espacios y las oportunidades, pero se han dejado de lado ideas y propuestas que, a disgusto de la opinión de algunos, no conjugan con la preferencia de los que dete-

tan el poder o no tienen un verdadero nivel que lo merezca (tratándose de los actores artísticos). Sin embargo, creo, es factible la elaboración de propuestas que acerquen e instruyan ¿por qué no?- a actores con una peculiaridad novel o distinta de lo que "se usa" o estilo en un centro como el nuestro. Un ejemplo de ello sería la ampliación de recursos y espacios para la celebración de actos de carácter indígena, artesanal, de diálogo multidisciplinario o incluso de contracultura. "Hay que regresar al edén subvertido del barrio, aprovechar -con el debido respeto- su propia estructura, saber y sentir, y trabajar con él. Aprender de él y enseñarle".⁶

Tal parece que esta propuesta quiere ser oída en los tiempos actuales, pues se tiene un ejemplo que promete ser la punta de un iceberg con mayores dimensiones: la organización de un foro juvenil "El derecho a la fiesta" (25 de octubre de 1995), con la participación de jóvenes valores de variadas disciplinas.

Se entiende como una labor democratizadora el hecho no sólo de ampliar la cantidad de actores, sino el reparto de los mismos. Lo mismo sucede con los públicos. El Cecut no tiene derecho a conformarse con dirigir sólo a públicos "seleccionados" una parte importante de sus prácticas con el pretexto de la recuperación económica porque, aunque a muchos les afecte, su funcionamiento es posible gracias al financiamiento que la federación le otorga, con dinero que es aportado por el pueblo en general, el cual tiene el mismo derecho que cualquier élite de acceder a tales prácticas. Si la justificación es la permisibilidad que el hecho da para obtener recursos y así subsanar los gastos de operación, es una justificación equivocada. El edificio, los empleados y sus actividades son pagadas por el pueblo, luego entonces, es el pueblo el que tiene derecho a su goce y apreciación. Por lo tanto, es obligado para el Centro buscar mecanismos para equilibrar dicha situación.

⁵ Martínez, Eduardo, "Formación de nuevos públicos", en Foro de Consulta Popular sobre Cultura, Tijuana, 1993, pág. 3.

⁶ *Idem*, página 4.

Tal consigna parece haber estado muy presente en la primera administración del Centro, la que buscó siempre y por muchos caminos, establecer una política de precios accesible a grupos mayoritarios a través del abaratamiento de costos por volumen y de la interacción copatrocinadora de otras instituciones, concervando la buena calidad de la oferta. Se discutieron las razones que han motivado al Cecut a competir en el esquema comercial del mercado de espectáculos y de actividades culturales. Tal situación es injusta y toca al propio organismo luchar, a través de mecánicas legales y creativas, por recuperar el papel de liderazgo en la ampliación de oportunidades y ofertas culturales a todos los sectores.

Retomo aquí un ejemplo de propuesta concreta, con el que se muestra que con voluntad se pueden hacer las cosas, pero si la voluntad política no se incuba en el interior como en el exterior del Centro, ninguna proposición será posible. La misma dice así: "Mi primera propuesta consiste en que se hagan los cambios necesarios al marco jurídico para que los donativos en especie a las asociaciones civiles con vocación educativa sean deducibles de impuestos... La promoción cultural debe ampliar el espectro de la educación artística, pues en nuestro país "parece más importante formar técnicos y científicos que artistas". Necesitamos echar abajo con acciones elocuentes este argumento... en la cultura no se gasta, se invierte."⁷ Otra propuesta que se ha repetido a la directiva del Cecut es establecer una línea diferencial en el boletaje del Teatro, del Cine Planetario y de la Sala de Video, para que de alguna forma pueda haber precios distintos para eventos únicos (que no tienen más que una edición), así como buscar y fomentar (al menos) la función estelar y la función popular con precios diferentes. A la gente, ya habituada a la ofensiva diferenciación de clases y grupos, no le molestará más; simplemente podrá cumplir con una necesidad que se satisface: presenciar su evento preferido. El seguimiento constante y perseverante de

propuestas como éstas le toca a los actores y a los ciudadanos, claro, pero el marco de acción, conocimiento y dominio de éstas se asientan generalmente entre los mediadores de la cultura quienes, por lo regular, siempre dejan para mañana esta importante discusión.

Para finalizar, y en espera de encontrar en el futuro cercano un equilibrio de actores y públicos -si no el deseado, uno parecido-, termino con una cita del maestro Bonfil Batalla en el que asienta una cada vez más observable sentencia: "La cultura nacional no puede ser otra cosa que la organización de nuestras capacidades para convivir en una sociedad pluricultural, diversificada, en la que cada grupo portador de una cultura histórica pueda desarrollarse y desarrollarla al máximo de su potencialidad, sin opresión y con el estímulo del diálogo constante con las demás culturas. No es pues, la cultura nacional, un todo uniforme y compartido, sino un espacio construido para el florecimiento de la diversidad."⁸

⁷ Bernal Macouzet, Miguel, *Promoción de la cultura*, en *Foro de Consulta Popular sobre Cultura*, Tijuana, 1995.

⁸ Bonfil Batalla, Guillermo, *Pensar nuestra cultura*, México, Alianza Editorial, 1991, Col Ensayos, página 122.

APÉNDICES

APÉNDICE I

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - ARTES PLÁSTICAS

- 82
Exposición artes mexicanas en la Rampa del Museo
- 83
José Luis Cuevas en el Planetario
50 piezas del Templo Mayor
Fotografía de Manuel Álvarez Bravo
- 84
"Visión sin fronteras" del Club Fotográfico de Tijuana
Expo-venta Salón de la Plástica Mexicana del INBA
1er. Concurso fotográfico
"Retrospectiva" de Joel González Navarro
El Juego de Pelota en Mesoamérica
Las Máscaras de México
El Oro de Colombia
"Sainete, drama y barbarie" de José Clemente Orozco
- 85
Remodelación del espacio de exhibiciones por Constantino Laméiras
Fotografía de Lola Álvarez Bravo
"Rayuela", homenaje a Julio Cortázar
Homenaje a Lázaro Cárdenas de Marta Palau
Pintura de la Revolución Mexicana
Obra pictórica de Alfaro Siqueiros
"Hoy como ayer" Peinados e industriales indígenas
"Paisaje desnudo y geometrismo", de Vidal Pinto, Jaime Miranda y Roberto Salazar
Acuarelas de Ignacio Beteta
Identidad Gráfica de Tamayo
Del Muralismo revolucionario al arte chicano.
- 86
Inauguración del Museo "Identidades Mexicanas" por el presidente Miguel de la Madrid Hurtado
Dibujos de Diego Rivera
Los tarahumaras hoy
Artesanía de China
100 años de Astronomía en México
50 aniversario del IPN
"Dos pintores de B.C." García Benavides y Val-Rá
V Bional Plástica de Baja California
- Artes Plásticas del Instituto Cultural de Arte Latino
"Zoología Fantástica" de Francisco Toledo
"El calendario como arte" de Jesús Helguera
"Un charro pintor" de Ernesto Icaza
"Mis caminos son terrestres" de Martha Palau
"Luz Eterna" de Vidal Pinto
René Portocarrero
Una mirada a la naturaleza
A través de las artes
Banderas de México
Seis artistas jóvenes de Tijuana
Muestra de fotografía cubana
- 87
Escenografía y vestuario de Antonio López Mancera
"Ejercicios" de Vicente Rojo
Reportes Gráficos de la República Argentina
Culturas de los mayas
Esculturas Tijuana - San Diego
Saturnino Herrán, pintor mexicano
Armando Villagrán Alexander
Reporte Gráfico de Tijuana, de la Asociación de Reporteros
Signos e imágenes 6, Taller de Fotografía de la UABC
Colectiva de Baja California
Excelsior, séptimo aniversario
Noviembre en la tradición popular: altar de muertos
2o. Salón de la Caricatura de Baja California
- 88
Obra de Francisco Corzas
Trashumante
Pinturas Rupestres de Baja California
Hecho en América
Papeles y telas de Cuba
Signos e imágenes 7, Taller UABC
Mes de la Fotografía
Reunión Western Museum's Conference
- 89
Signos e imágenes 8, Taller UABC
Rostros y costumbres de México
Fotografía canadiense
Cerámica de Alfredo Sosa Bravo
- Mes de la Fotografía III
Pintura de Osvaldo Sagástegui
Tijuana en los 150 años de la fotografía
"Intolerancia" de José Luis Cuevas
"Reencuentros" de Joel González Navarro y Manuel Varrona
"Regreso festivo a mi lugar de origen" de Herlinda Sánchez Laurel
"Encuentros múltiples" de Helga Krebs
"La tierra prometida" de Ken Light
"Fisgoneando la danza" de Roberto Hinestrosa
"El laberinto de todo" de Blanca Schleske y Oscar Ortega
"Retrospectiva" de Romel Rosas y Lorena Loaliza
- 90
Reestructuración del Museo de Identidades Mexicanas, por Mario Vázquez del INAH
Monotipia "Las mujeres de la Raza" dentro del Festival
"Donde hay vida hay lucha" Reni Templeton
200 años de arqueología en México
Conceptos en plata
Club de fotógrafos de Ensenada
Retrospectiva de Vladimir Cora
Elogio a Tijuana I, Colectiva
Pintura de Fernando Pereznieto
Obra de Luis Fitch
Obra de Carlos Coronado
"El toque de Midas" Héctor Navarro
"Sueños y armonía a través del tiempo" Tony Maya
"Egregios esteparios" Manuel Bojórquez
Gráfica de Manuel Felguérez
Numismática del Banco de México
"Umbral de las transfiguraciones" Lucía Maya
75 aniversario de Raúl Anguiano
"Todos somos payasos" Silvia Galindo
"Orígenes y más" Álvaro Blancarte
"Tierra prometida, horizonte y cercanía" Juan Angel Castillo
"De paisajes insensibles" Mario Sandoval
"Canto a México en bronce" Guillermo Castañón

APÉNDICE I

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - ARTES PLÁSTICAS

- Plástica de Luis Moret
Línea Internacional Tijuana San Diego, 100 años
Mes de la Fotografía
"Cuando la danza se vuelve rito, los indios de México" de Antoine Tzapoff
"Los pioneros del cine mexicano"
- 91
Colectiva "Aquí y allá, México - Los Angeles"
"Carne perfumada: homenaje a Henry Miller" de Felipe Almada
Botánica de la Expedición Malaspina
Joyas de la Pinacoteca Virreinal
"Hacia el mar, voz del tiempo" de María Teresa Berlanga
Signos e imágenes 10, Taller UABC
Elegio a Tijuana II, Colectiva
Plástica Chicana, tradiciones y leyendas
Milagros de la Frontera, en el FIR
Historia de la Lotería Nacional
"Un enfoque irreverente" de Andrés Nagel
"Transiciones" de Francisco Chavez, Corregedo
- 92
Signos e Imágenes 11, Taller UABC
Exposición de serigrafías del Taller Rene Portocarrero
Ofrendas de México al mundo
VII Bienal Plástica de Baja California
Revisión del Cine Mexicano en el Museo Fundación de los Buenos Patrios de Buenos Aires, Museo de Arte Contemporáneo de Santiago de Chile y Director's Guild Hall de Los Angeles
Instalación del mural Orígenes de Alvaro Blancarte
Instalación del mural-replica titulado "Sueño de una tarde dominical en la Alameda Central" de Diego Rivera
Plástica Guadalupeña
"60 años de trabajo" retrospectiva de Tony di Gesù
La torre Eiffel, de la hazaña al mito
"Texturas y color" de Sergio Ramos Tijuanaoma 2000
Elegio a Tijuana III
- "Arte ciencia y naturaleza" Armando Santa Ana
"Huellas de sol" de Victor Flores Olca
Colectiva "Trascendiendo fronteras"
Colectiva "La imagen de la ciudad en la ciudad de las imágenes"
"Cactus piel mexicana" de Martha Chapa
"Siempre deja una ventana abierta" de Yolanda Castaño
- 93
Proyecto de remodelación del Museo Historias Compartidas (trunco)
Elegio a Tijuana IV con premio de adquisición Cecut-Solidaridad al artista José Pastor
Instalación del mural Tierra Prometida de Juan Ángel Castillo
5o. Salón Estatal de la Caricatura
"Escultura Encuentro de dos mundos" de Guillermo Castaño
Exposición trirracial Tijuana - San Diego - Yokohama Art Exchange
Signos e imágenes 12, Taller UABC
Colectiva Counter Colonialismo
La Frontera - The Border
Textiles ovaqueños y navajos
"La lucha la hacemos todos" Historia de la lucha libre en México
Artistas e impresores. Institute Tamarind
Charrería, patria y tradición
Arte en fronteras: Baja California y Texas
"Mecanofragmentación" de Paz Cohen
"De rompe y rasga" de Franco Méndez Calvillo
"Dualidad suspendida" de Virginia Chávez
Danielle Gallois, su presencia en Tijuana
Obra plástica de José Manuel Schmill Ordóñez
"Presencias" de Mariano Castillo
- 94
"Guernika" Picasso, Edición facsimilar del Museo del Prado
Signos e imágenes 13, Taller UABC
"Las calles de tu olvido" de Oscar Ortega
- IV Bienal de Artes Plásticas del Noroeste
IX Bienal Plástica de Baja California
Colectiva La Revolución Mexicana
El juguete popular mexicano
"Mira Arte" fotografía e ilustración
Mural "Fronteras Culturales" de Rubén García Benavides en el Festival Internacional de la Raza
Monografía "Frontera sin fronteras"
"Arte del otro México: fuentes y significados" Colectiva chicana
"2 en 1" Colectiva binacional del Grupo UBA
"En-torno al taller" Pedro Diego de Alvarado
"José Luis Cuevas, obra reciente"
"Realismo en la pintura de José Jara"
"Contactos entre los límites de la arquitectura y la escultura"
Duetos, tríos e individuales
"Polloquío" de Luis Moret, Franco Méndez y Enrique Clapara
"En busca de la montaña del oro"
Fotografía de historia de China
30 años de obra plástica de Rubén García Benavides
- INSITE 94: Instalaciones "La Línea" de Eloy Tarcisio; "Window with wall" de John Ouerbridge; "Torres" de Gabriela López Portillo; "La tercera llamada" de Felipe Ehrenberg; "Sala de espera" de Luis Moret; "Nahualli Frontera Sur" de Martha Palau; "La tumba" de Alvaro Blancarte; "Century 21" de Marcos Ramirez Erre.
"Compresión II" de Florencio Galabert
"Pictomelomanías" de Manuel Varrona
"La fiesta de la muerte" Colectiva popular
Coronado Ortega desde Mexicali
Día Mundial del SIDA, carteles
Colectiva "Alquimia Cultural"
"Manuel Rosen Morrison, arquitectura y dibujos"
Día Internacional de los derechos humanos, carteles

FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 2

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - SOCIEDADES CIVILES

Club de damas jóvenes católicas
(Club Católico Cultural) Nacimiento
nativo

Asociación de Ajedrez de Baja
California AC y Asociación de
Ajedrez de Tijuana: Campeonato
estatal abierto

Grupo madrugadores, reuniones,
directiva y homenaje a Prof. Arturo
Pompa

Psicólogos y Sociólogos: presentación
de revista
Centro de Integración Juvenil AC:
reuniones, conferencias y cursos de
prevención de farmacodependencia

Manuel Crescencio AC: reuniones y
formación

Grupo Clipper, presentación y
reuniones

Liga Municipal de Atletismo

Reuniones y cambio de directiva de
AMCO

Reunión de Juristas Especialistas

Cambio 21: fundación, reuniones y
Foro de análisis del TLC

Sociedad Urbana Niños de la
California

Colegio de Arquitectos: Conferencia,
Arq. Jaime Ortiz y reuniones

Foro LANDMARK

Asociación Nacional de Actores
Tijuana: reuniones anuales

Asociación de químicos de la UABC

Club Rotario de Tijuana: reunión
general

Organización SIDA Tijuana:
conferencias

APÉNDICE 3

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - CINE Y VIDEO

- 82
Iniciación del Cine Planetario con la película "El pueblo del sol" en español e inglés
- 83
Estreno del proyector de estrellas
- 85
Estreno del Cine Planetario película "Chronos"
Ier. Foro Internacional de Cine y Video
- 86
Estrenos del Cine Planetario
"Nacemos de las estrellas"
"Hacia el cielo"
Prémere de "Un sueño hecho realidad" con el cosmonauta mexicano Neri Vela
- 87
Estrenos del Cine Planetario
"Odisea de volar"
"planeta viviente"
"El gran cañón"
Ier. Festival de Cine y Video de la Frontera
- 88
Estrenos del Cine Planetario
"Hormigas tejedoras"
"Libertad en movimiento"
"la magia del transporte"
- 89
Estrenos del Cine Planetario
"El agua y el hombre"
"Velocidad"
Reunión primavera del Consorcio Internacional de Teatros del Espacio IMAX-OMNIMAX
Entre semana es Tijuana
- 90
Estrenos del Cine Planetario
"El primer emperador de China"
"Las cataratas del Niágara"
"Acrobatas aéreos"
Ciclo de cine "María Félix" en la Sala de Espectáculos
- "María Félix en el cine mexicano"
Conferencia con la Doña y Carlos Monsiváis
- 91
Estrenos del Cine Planetario
"Hasta el límite"
"El planeta azul"
"Rolling Stones"
- 92
Estrenos del Cine Planetario
"Gorilas"
"Antártida"
Se inicia el proyecto de Sala de Astronomía
- 93
Estrenos del Cine Planetario
"Selva tropical"
"Anillo de fuego"
"Visiones del futuro"
¿Y usted qué opina? de Nino Canùn en el CECUT
- 94
Inauguración de la Sala de Video por el Lic. Ignacio Durán del IMCINE
"El héroe" de Carlos Carrera
"Desiertos mares" de José Luis García Agraz
Ier. ciclo del Nuevo Cine Mexicano:
"Lolo" de Francisco Athie; "Pueblo de madera" de José Antonio de la Riva;
"El secreto de Romelia" de Busi Cortés;
"La leyenda de una máscara" de José Bull;
"La mujer de Benjamín" de Carlos Carrera;
"Los años de Greta" de Alberto Bujóquez;
"Kino" de Felipe Cazals; "Morir en el Golfo" de Alejandro Pelayo;
"Camino largo a Tijuana" de Luis Estrada;
"Dama de noche" de Eva López;
Ciclo chino-mexicano:
"Sonata verde"
"Liu li Chang"
"La tierra de la seda"
"Te de Tujitan"
"Pintura de azúcar de Sichuan"
- "China en desarrollo"
"Reserva natural de la montaña de Wuyj"
Estrenos del Cine Planetario
"Los descubridores"
"Titánica"
Muestra Internacional de Cine (en video); "30 para cinéfilos"
Curso de producción cinematográfica con Martín Mayo

APÉNDICE 4

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - CONFERENCIAS DEL MES

Antes de 89

Carlos Monsiváis "Análisis sobre el corrido"

Raquel Tibol "Diego Rivera en su centenario"

Hugo Velázquez y su obra

Artes plásticas contemporáneas de Cuba, Portocarrero

El mundo Mágico de los Huicholes: Guillermo Bonfil Batalla

Guerrero en el arte y en la cultura

89

Hermilo López Bassols

Carlos Monsiváis

Federico Campbell "Tijuanenses"

Gabriel Guerra Castellanos

Edmundo Valdez

José Luis Cuevas

Pablo Ortiz Monasterio

Alfonso Rangel Guerra

90

Eraclio Zepeda

Elva Macías

Alejandro Aura "La imagen de un escritor"

Djuka Julius

José León Sánchez

Margo Su "Las noches del Blanco"

Carlos Monsiváis y María Félix

Raúl Anguiano

Guadalupe Loaeza "Primero las damas"

Manuel Felguérez

91

Paco Ignacio Taibo II "La novela policíaca"

Andrés Henestrosa "Benito Juárez, vida y obra"

Paul Verdier "Eduardo Pavlovsky, autor, actor psiquiatra"

Manuel Rosen Morrison "La arquitectura en México"

Juan José Gurrola

Eduardo Lizalde "Creación literaria y poesía"

92

Andrés Henestrosa "V Centenario, encuentro de dos idiomas"

Juan Estrada Rodríguez "Conferencia concierto"

José Francisco Ruiz Massieu y Diego Valdez "La estructura del Poder Judicial en México"

Elena Poniatowska "Mujeres que escriben"

Emmanuel Carballo "La novela en México en los años 60"

Raquel Tibol "Tendencias del arte mexicano contemporáneo"

Fernando Sánchez Mayáns

Miguel León Portilla "V Centenario, una disputa interminable"

Eduardo García Barrios "Música, arte de los sonidos"

Jorge Carpió "Los derechos humanos"

John Michel Carey "Las elecciones presidenciales en Estados Unidos"

Armando Santana "El aula sin muros"

93

Guillermo Bonfil Batalla "La identidad y la diferencia: el problema nacional"

Jaime Labastida Ochoa

José Luis Martínez

Eugenia Revueltas

Elena Garro "Por el ojo de sus obras, por el encanto de su voz"

Patricia Galeana

Rolando Cordera "México ante el cambio del mundo"

Carlos Monsiváis y Blue Demon "Máscara contra cabellera"

Guadalupe Loaeza Tovar "Compro, luego existo"

Gregorio Lucke "Frida Khalo, vida y obra"

Silvia Molina "Un hombre cerca"

Enrique Florescano "El patrimonio cultural de México"

94

Ugo Palavicino "El teatro europeo después de la caída del muro"

Guadalupe Rivera "La pintura mural de la Revolución Mexicana"

Jaime Labastida Ochoa "Encuentros con Diego Rivera"

Angela Mayano "Norteamérica, sus mundos coloniales"

Gustavo Cabrera "1/2 siglo de acontecimientos demográficos 1943-1993"

Daniel Cután "Lectura de la ópera "La hija de Rapaccini" de O. Paz"

Rolando Cordera "Análisis de la sucesión presidencial"

Luis Rodríguez Villa "SIDA, la enfermedad del siglo"

Christo y Jeanne Claude

José Luis Cuevas "Autorretrato en los 30-30"

Sebastián "Mi experiencia entre la arquitectura y la escultura"

Agustín Hernández "Contacto entre la arquitectura y la escultura"

Jaime Maussan "50 años de evidencias del fenómeno OVNI"

Héctor Cruz "Reflexiones"

Ignacio Durán Loera "El cine mexicano de hoy y sus antecedentes"

Israel López Cuchao "Cuchao... como su ritmo no hay dos"

Hugo Argüelles "El teatro mexicano contemporáneo de autor"

Carlos Fuentes "Una visión de México"

APÉNDICE 5

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - CULTURAS INDÍGENAS

Voladores de Papantla: muestra permanente del ritual durante primavera-verano en el jardín Caracol

90

II Festival Internacional de las Américas: Grupo étnico Yereme, Ballets Folklóricos Méxicó y Mexicano

"Coro la gran familia" Música y coros prehispánicos de Zamora, Michoacán

200 años de arqueología en México

92

Ciclo de conferencias del Seminario de Cultura Mexicana-Tijuana, el Instituto de Investigaciones Históricas UABC y periódico El Mexicano: "Los mil y un descubrimientos de América"

93

Presentación grupo de danza Xipetotek

Commemoración Año Internacional de las Etnias de América con grupos representativos de Baja California

Ciclo de Conferencias "El mundo Amerindio" por el Seminario de Cultura Mexicana-Tijuana, Instituto de Investigaciones Históricas de la UABC y periódico El Mexicano: Miguel León Portilla "El legado mesoamericano en la formación del ser del indio"

Mario Humberto Ruz "Los pueblos mayas en la época colonial"

"Historia y cultura de los pueblos Mayos y Yáquis"

"Indígenas del Suroeste de América"

"Historia de los pueblos de Chiapas"

"Nuevos retos de los pueblos zoques-mayas de Chiapas"

"Prospectivas y perspectivas sobre la cultura maya"

"Ceremonia de una boda azteca"

"El universo de los nahuas"

Foro sobre: Desarrollo de los Rarámuris

94

Foro de formación del Comité Pro-Etnias de Baja California

Conf. Juan Álvarez Cienfuegos "El bárbaro, el salvaje y el indio"

Parlamento de Tata Mandones de las Etnias de Baja California

Reunión de los "Tatas" con niños y maestros de Tijuana

Ceremonia Pro-Etnias

Encuentro Fronterizo de Indígenas

Planeación de acciones del Comité Pro Etnias de Baja California

APÉNDICE 6

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - DANZA

85

Sonia Amelo
Cia. Nacional de Danza de Cuba

86

American Ballet Ensemble
Ballet Tropicana de La Habana
Escuela de danza Gloria Campobello
California Ballet Company
Itera. Temporada del Ballet Folklórico Quetzalcoatl
Ballet del Senegal
Compañía Nacional de Danza
Danza Folklorica de la India
Ballet Bolshoi de Rusia
Conjunto de canto y danza Donegan de la República Popular China

87

Ballet Nacional de México
2a. temporada de danza de Tijuana
Cia. Gloria Campobello
California Ballet Company
Ballet Concierto del mar de Enseñada
"El cascanueces" American Ballet Ensemble
Ballet Teatro del Espacio
Ballet nacional del Senegal

88

Tango argentino
Barro Rojo
Cia. Gloria Campobello
Ballet Europeo Sar di Roma
Ballet Folklórico de México
Gran Ballet de Haiti

89

Pilar Rioja
Ballet Folklórico de México
Ballet Xoeliquetzal
Ballet y Orquesta de la USIU
American Ballet Ensemble

90

Tzigane, danza gitana de Europa Oriental
"Las cuatro estaciones y fiesta de graduados" Ballet Concierto de Tijuana
3's Company dancer en concierto
"La bella durmiente" American Ballet Ensemble y la OSCSISD

Gran Ballet de la Martinique
Bodas de plata de la Escuela y Compañía Gloria Campobello
Ballet Teatro del Espacio
Grupo de danza azteca Yaooóchitl
Grupo folklórico Ixchel
Ballet Black Jazz
Kim Bock Hee de Corea, dentro del XVIII Festival I, Cervantino 90
American Ballet Ensemble y "El cascanueces"

91

"La fille mal gardée" Ballet Concierto de Tijuana
"A Invierno por Heliópolis" Grupo Antares
Danza Contemporánea Siglo XXI del Ballet de Cámara de la Frontera
"Giselle" Cia. Gloria Campobello
Recital de danza 91 de la Escuela de Danza Ericka
Ballet Folklórico Ixchel
"Tango por dos de Argentina" en el XIX Festival Y. Cervantino 91
Viva Tango
Grupo Folklórico de la Academia de Agricultura de Lublin, Polonia

92

"Estación desierto" Danza Luthor
"Danz Alkimia en concierto
Ballet de Cámara de la Frontera
Recital de danza 92 Danza Ericka
Festival Escuela Pavlova de Playas
"La sifide" Cia. Gloria Campobello
Coros y danzas de la Marina Rusa
Pilar Rioja
"La fille mal gardée" Ballet Concierto de Tijuana
Grupo Folklórico Bávaro de Alemania
"La Malinche" Cia. Campobello
"Tierra de nadie y amores que matan" Danz Alkimia
Ballet Folklórico de la Universidad Autónoma de Nayarit
Les Ballets Africains
Ballet Folklórico Telpochealli

93

Domingos culturales con los Ballets Folklóricos de Tijuana
Ballet Estrellas del Opera de Kiev

Ballet Concierto de Tijuana y California Ballet

"Música cantos y danzas de México"
Grupo Folklórico de la Preparatoria Federal Lázaro Cárdenas
"La magia de la danza" Escuela de danza Petrushka
Ballet de Cámara de la Frontera
"La bella durmiente" Ballet Concierto de Tijuana
"Carmen" Cia. Gloria Campobello
"Danzas tradicionales del Japón"
Sociedad japonesa de danza folklórica - Universidad Cristiana Internacional
Grupo de danza prehispánica Xipoteotec
"La magia de la danza" Estudio de danza Petrushka
III Festival de danza, música y baile regional D.G. Educación Tecnológica
"Qué te ha dado esa mujer" Ballet Jazz-Mex
"Reina Calafia" Cia. Campobello
"Una tarde en Japón" Grupo de danza y arte japonés Sanyo
X Aniversario del Ballet Folklórico Toltécatl

94

"El sombrero de tres picos" Cia. Gloria Campobello
"El cascanueces" Danza-Arte A-C-
"Las estrellas de la Ópera de Kiev"
"La magia de la danza" Estudio de danza Petrushka
Ballet Coreográfico de la UNAM con la Orquesta de Baja California
"Música, cantos y danzas de México"
B.F. Preparatoria Lázaro Cárdenas
"Danza, folklore y magia" Grupo Folklórico Ticuán
Ballet Nacional de Rusia
"Aladino y la lámpara maravillosa"
Escuela de danza Ericka
Arte y Cultura, Colegio Pierre Faure
"Juguetería Fantástica" Ballet Concierto de Tijuana
Escuela de Danza Pavlova de Playas
"La bayadere" Cia. Campobello
Conjunto artístico de China

FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 7

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - EDUCACIÓN

- 83 Grupo representativo de la cultura tijuanaense solicita se asigne el CECUT a la SEP. Aceptado.
- 84
1a. Semana de Arquitectura de la Universidad Iberoamericana Noroeste Inicia Plan de Actividades de Apoyo a la educación Primaria de la SEBS - ISEP
- 85
Curso de Diseño Escenográfico de Antonio López Mancera
Pres. libro Historia de Tijuana de la UABC con el rector Héctor Manuel Gallego y el Alcalde Federico Valdez Martínez.
2a. semana de Arquitectura de la UIA
Inicios del Programa de Promoción Escolar del Cecut como programa prioritario de difusión.
- 86
Semana del Diseño Gráfico de la Universidad Iberoamericana N.
3a. Semana de Arquitectura UIA
Foro análisis presencia de la Escuela de Humanidades de la UABC
- 87
4a. Semana de Arquitectura UIA
Reunión trabajo Instituto Nacional de Educación para Adultos
- 88
5a. Semana de Arquitectura UIA
Reuniones de la Sociedad de Historia
- 89
Seminario de Cultura Mexicana Reuniones
- 90
6a. Semana de Arquitectura UIA
1a. Muestra de Periódicos Murales de las zonas escolares de Tijuana
Taller de Matemáticas de la Facultad de Ciencias de la UABC
3a. Semana de Informática del Instituto Tecnológico de Tijuana
- Mesa redonda "Seduciones y discordias" en torno a la obra de Octavio Paz. Seminario de Cultura
- 91
Colección fotográfica "edificios escolares 1900-1940 del SNTE de Tijuana. Sección II"
Concurso de diseño de cartel y celebración de 4a. Semana de Informática del ITT
XXV aniversario del Instituto Libertad
Sociedad de Historia. reuniones cotidianas
1er. Encuentro de Vinculación Sector Educativo -Empresa
- 92
Muestra Ochoño 92 de la Escuela de Arquitectura de la UIA. 8a. Seminario de Cultura Mexicana. UABC y Cecut organizan ciclo de conferencias "Los mil descubrimientos de América"
Sociedad de Historia, reuniones tradicionales
Reuniones de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística
Liberalismo mexicano presentado por la Fundación Avance XXI
Reunión Nacional Instituto Nacional de Educación para Adultos INEA
Reunión del Colegio de Lic. en Administración Pública
Taller de Técnicas de Inglés ITT
Reunión de Directores de Educación Especial Secciones IV.V y VI SEP
Curso de Filosofía Administrativa del CETYS
Reunión de Trabajadores Sociales del Sector de Educación Especial
Entrega de certificados de la Universidad Pedagógica
Simposio de Neuroinmunoendocrinología Xeno
Conf. La computación en la Ingeniería ITT
Capacitación de promotores solidarios en la Educación INEA
Foro de educación del Diario 29
Reunión foro "Tratado de Libre Comercio y emigración del COLEF
- 93
Pres. libro Historia y Geografía de Baja California. de Carmen Vázquez de Romero
Xa. Semana de Arquitectura del Instituto Tecnológico de Tijuana
Semana de Arquitectura de la UIA
La filosofía de Calidad Total CETYS
Reunión de la Subdirección Académica de la SEBS con las escuelas de danza
Conf. sobre edad preescolar
Conf. "El poder social de los padres de familia"
Seminario de Cultura Mexicana. ciclo de conferencias "El mundo amirindio"
COLEF Evento de la Fundación de Educación Daedalus
Pres. libro "Desarrollo urbano en la frontera"
- 94
60 aniversario de la ANDA
XI Semana de Arquitectura del ITT
Curso de hipnoterapia del Dr. Jesús Curiel
Reunión binacional Fundación de Alumnos Tijuana-San Diego
Reunión de educadoras de Tijuana
Examen del Doctorado en Ciencias Sociales del COLEF
Diplomas 4a. Generación de Lic. en Preescolar y Primaria
Reunión Corporación Educativa Land Mark
Pres. libro Prácticas de Civismo I-II e Historia de México. de Virgilio Muñoz.
Conf. "La historia de Chiapas en el Siglo XXI" de Jorge Paniagua
Conf. de la Sección 42 del SNTE
Gesta del 3 de marzo de la Univ. de Guadalajara / perspectivas económicas
Círculo de estudios de la Carrera Magisterial
Foro Análisis "Migración y Fronteras Culturales" del COLEF
Visita de la Universidad de California en San Diego UCSD
Reunión del Centro de Estudios Culturales y Filosóficos

APÉNDICE 8

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - FESTIVALES

Son varios los que tradicionalmente funcionan y han creado cierta tradición:

Feria Histórica de Tijuana-San Diego
84 hasta 90

Festival de la Creación Hecho en Tijuana 84 - 86

Festival del Año Internacional de la Juventud 85

Festival Internacional - Cervantino, extensiones en 87 al 92.

Festivales culturales en la Explanada del CECUT 92 y 93 con los grupos folklóricos Mexibá de la UABC, Human del CBTIS 116, Toltécatl CBTIS 116, Ticután, y Mexicano CEBTIS 146, Grupo teatral Kabuki y Rondalla Génesis del Conalep II

Festival Internacional de la Raza, primera edición Octubre de 84 hasta la undécima en mayo de 1995

Festival del Japón 1992, con actividades de danza, música y artes plásticas

APÉNDICE 9

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - GOBIERNO

83

Toma la dirección del Centro por Rodolfo Pataki Stark
Grupo de Tijuana solicita al gobierno el cambio a la SEP del CECUT
Visita del embajador del Japón Kikiji Toteishi
Ia. subasta de Arte Latinoamericano
Jesus Reyes Heróles, secretario de Educación, da a conocer el Programa Cultural de las Fronteras
Visitas de Paloma Cordero de la Madrid y de Tom Bradley, alcalde de Los Ángeles

86

11a. Encuentro Nacional de Legisladores Locales
Visita de Maureen O'Connor alcaldesa de San Diego
Encuentro de Presidentes Municipales de la Frontera Norte
Visita de la primera dama Paloma Cordero de la Madrid
Foro Nacional de Zonas Fronterizas
Foro Binacional del SIDA

89

Reunión Estatal de Evaluación del Pacto Estabilización y Crecimiento a cargo de Gustavo Patrio
Acción habitacional en Baja California

90

Se inicia el proyecto Dos Ciudades con el Museo de Arte Contemporáneo de San Diego
Convencio de intercambio cultural con la ciudad de Los Ángeles California
Visita de Carlos Salinas de Gortari para la Comisión Nacional. del Agua

92

Intercambio cultural con la Embajada de Francia en México
Festival Internacional de Japón 92
Residencia oficial del CECUT para la Orquesta de Baja California
Comité del V Centenario. CECUT. Ayuntamiento de Tijuana y Programa Cultural de las Fronteras
Conf. Reformas Fiscales del 92
Foro de Ecologistas de B C

Foro Análisis de derechos humanos
Reunión comité de la procuraduría para la defensa del individuo
Presentación del Servicio Exterior Mexicano

Conf. Bartolomé de las Casas y los derechos humanos
Foro de demandas y sentencias en el Sistema Judicial
Foro análisis del Proceso Electoral Federal

Presentación de la nueva Ley de Menores Infractores
Presentación del libro Democracia y Sociedad Civil

Conferencia Desarrollo político, social y económico de B.C.

Foro Reforma del Estado y cultura política

Conf. Derechas, 200 años de experiencias en Estados Unidos

Análisis planeación del gobierno municipal

Curso y conferencia de capacitación y prevención del uso de drogas

Conferencia México y la defensa de la soberanía

Reunión de amas de casa de Playas de Tijuana

Presentación del libro "País de los hombres solos"

Documental Avances III Solidaridad

Presentación del Grupo LEAD de San Diego

Conferencia Tratado de Libre Comercio y sus consecuencias

Foro de análisis Partidos políticos y nuevas ideologías

Conferencia TLC y cultura

Presentación del libro "Montejo. Alcalde gracias a Dios"

Reunión del XII Ayto. de Tijuana

Conferencia Los retos de Baja California ante el Siglo XXI

Foro Informativo de la IV CELAM Sto. Domingo

Conferencia La especialización en arquitectos

Foro análisis Reforma Art. 27 constitucional
Foro sobre Seguridad Pública

93

Conferencia sobre adopción en Baja California

Reunión y foro de COPLADEM

Se establece el Patronato Amigos del CECUT. Elsa Arnáiz, de Toledo (Pta.), Héctor Luterth Camou (Sec), Miguel Ravelo (Sec.Tec.) y Enrique Ríos López.(teso)

Reunión Nacional de Cónsules acreditados en México

Presentación del Nuevo Catecismo Universal de Iglesia Católica por Seminario Diocesano

Reunión Programa de Residencias Artísticas México Estados Unidos

Inauguración de la Unidad Regional de Culturas Populares

Reunión de Subcomité de Deporte

Conferencia Sociedad, psicología y desarrollo político

Foro regional sobre modificaciones a la Ley de Imprenta

Capacitación a la policía municipal

Conferencia sobre seguridad laboral

Reunión revisión de asuntos de la Procuraduría Graf. de la República

Capacitación Servicios Migratorios

Foro Solidaridad La juventud ante la reconstrucción de Tijuana

Conferencia La política exterior de México

Congreso de Legislación deportiva

Conferencia La Revolución Francesa vista desde Hollywood

Conferencia actualización Pro SIDA

Mesa redonda La cultura en la Frontera

Presentación del libro Prácticas de Civismo

Conferencia La virgen de Guadalupe. Arte y Ciencia

1er. Consejo Estatal de Jóvenes

Visita Ciudades Hermanas TJ-SD

Foro análisis Salario y Producción

Foro sobre la Reforma Electoral

Reunión Sec. Relaciones Exteriores

Reunión sobre derechos humanos con la Procuraduría General de Justicia de Baja California

Reunión análisis de la glosa sobre el informe presidencial

Foro-Campaña de sensibilización en torno al tabaquismo

APÉNDICE 9

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - GOBIERNO

Reunión de apoyo a las culturas municipales comunitarias
 Comité de prevención del delito
 Voluntariado Nacional de la República

94

Reunión de la Comisión Federal de Electricidad
 Reunión de COPLADEM
 Conferencia Jornada por la paz en Chiapas
 Conferencia de prensa Comités de Solidaridad
 Foro informativo sobre el Plan de Activación Urbana
 Foro análisis La sucesión presidencial
 Panel Tijuana y su desarrollo urbano
 Panel SIDA un problema de todos
 1er. Encuentro Int'l de las Californias
 Foro T.L.C Juventud y ventajas
 2a. Conferencia La sucesión presidencial 94
 Foro de análisis contra la violación
 Conferencia Testimonios de las elecciones en Sudáfrica
 Conferencia Los derechos humanos en EU por el embajador Edwin Coor
 Foro Regionalización del intercambio México-Japón
 Exhibición de karate Semana del Japón
 Reunión Ciudades Hermanas TJ-SD
 Programa PACMYC de Apoyo a las Culturas - Programa Nacional de Culturas Populares
 Reunión Consejo Directivo CECUT
 Conf. Hipnosis de la salud
 Reunión del Depto. de cultura y prensa, del Cónsul de EU en Tijuana
 Reunión de Ecologistas II
 Simposium Internacional de los Derechos Humanos
 Reunión Nacional de Cuerpos Consulares de la República Mexicana
 Ceremonia Día Mundial del SIDA
 Coalición pro-defensa del emigrante
 Conferencia Análisis a la iniciativa de reforma del Poder Judicial
 6a. Asamblea General del XXXI Congreso Masónico Nacional
 Sorteo de la Lotería Nacional
 Congreso de Historia Cultural Mexicana

APÉNDICE 10 ACTORES CULTURALES DEL CECUT - INFANTIL

83

1er. reparto de día de Reyes Cecut / Hipódromo de Agua Caliente
Programa de Astronomía a nivel pre-escolar
Proyección de audiovisual "La luna y sus amigos los planetas"

84

Exposición de trabajos manuales de la VII Zona Escolar

85

Día de Reyes. La rosca más grande del mundo
Producción del audiovisual "Nuestro Sistema Solar" y obra "Pedro y el lobo" con artistas locales de Tijuana
Integración de la videoteca educativa sobre Historia de México y su cultura

87

Publicación Guía didáctica del Museo Identidades mexicanas

89

Ven a pintar
Printer Intercambio escolar Tijuana-San Diego entre CECUT y Reuben H Fleet Space Theater

90

Ven a pintar...con nosotros, los artistas de la región. Convivencia con los artistas plásticos y fotógrafos
Festival del Día del Niño Garabatos Infantiles con Radio Estéreo Frontera
"El mago de Oz" teatro con las Damas Católicas de Tijuana
"Festival Semana del Niño" con mago Kalihasan, payasos Ratoncito y Caramelo; 'Polpourri de canciones infantiles'; 'Coto infantil del Colegio Patria'; 'Mimo Geovanny'; 'Te regalo un arcoiris' con el Club Rotaract Tijuana; Interpretando a los clásicos con la Camerata Infantil de la UABC; Ballet Folklórico Xochiquetzalli y Banda de Música del Municipio
"La abejita fina" Instituto Teatral Andrés Soler
"Carrusel" teatro con Gabriela Rivero y Armando Calvo

"Navidad de colores" Concurso de pintura y dibujo por XEWT Canal 12

91

"La concientia" Teatro con las Damas Católicas de Tijuana
"Ven a pintar...con nosotros" artes plásticas y fotografía
"Blanca Nieves y los siete enanos" Teatro
"El último dodo" Taller de teatro infantil del DIF
Conciertos didácticos de la Camerata de la UABC

92

Las marionetas de Praga. Teatro Creación del periódico Super Niños
"La sirenita" Teatro por las Damas Católicas de Tijuana
"Canciones de dulce y de sal" Teatro con el Grupo Titeretes
Lalo Guerrero y sus arditillas
"Blanca Nieves y los siete enanos"
Ven a pintar...con nosotros, convivencia con artistas plásticos
"La moneda mágica" Teatro con Circulo Cultural Baja California
"El abuelo y yo" musical de la televisión con Héctor Gómez.
"Mes de la patria" pintura de la Escuela Primaria Ignacio Zaragoza
"Pedro y el lobo" ANDA
"El principito" Grupo Teatron
"Bailando en la selva" Ballet de Cámara de la Frontera
"El lazarillo de Tormes" Instituto Andrés Soler ANDA
"México, encuentro con su cultura" Ballet Folklórico Xochiquetzalli

93

"Los niños y el color" trabajos plásticos del Jardín de niños Cadi
"El mundo a través de los ojos de los niños" Trabajos del Taller Infantil de Artes Plásticas
"La sirenita" Club Católico Cultural
"Ven a pintar...con nosotros, convivencia con artistas plásticos
"Pinocho" Instituto Andrés Soler ANDA
"El adivino de Uxmal" Grupo Titeretes

"El avaro" Instituto Andrés Soler ANDA
"La danza y Cri-Cri" Ballet Cámara de la Frontera
"El día que se robaron los sueños"

94

Festival club Fantamigos de la canción, magos y payasos
"Teatro popular" con grupos Arcoiris y Tepopin
"La bella y la bestia" Club Católico Cultural
"Ven a pintar...con nosotros, convivencia con festival: Grupo Espacio Musical; Grupo Los patita de perro; Grupo Colibri
"Los niños hablan con sus muertos...de papel Taller de artes plásticas
"Los dibujos viajeros de fiesta en fiesta" Taller "tiempo de niños" de artes plásticas
"Los derechos de los niños" Taller infantil de plásticas
"Conservemos nuestro planeta" Trabajos del Jardín de niños Disneylandia
"Los exploradores del pueblo del Sol" trabajos del taller 'arte en vacaciones'
Teatro guiñol con Christian y su grupo.
Show del payaso Tony '86 y el mimo Moy
Show musical de Los patita de perro
"Anhelos, esperanzas e ilusiones" taller de murales del Centro de Educación Especial de Tijuana
"El rey león" Fernando Junco Garza
"Has realidad tu Navidad" Grupo Titeretes
Concierto didáctico con la Orquesta Sinfónica de San Diego
"El generalito" Grupo Titeretes
"Guau...vida de perros" Taller Universitario de la UABC Mexicali
"Los tres cochinitos y el lobo" Grupo Titeretes
"La pastorela" Grupo Titeretes

APÉNDICE II

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - LITERATURA

(CM - Se incluyen personajes participantes de las Conferencias del Mex)

- 83
Lectura del libro "Antes de nacer" de Alberto Blancas
- 85
IV Feria del Libro de Tijuana
- 86
V Feria del Libro de Tijuana
- 87
VI Feria del Libro de Tijuana
- 88
Foro de análisis sobre el corrido, Carlos Monsiváis
Encuentro de literatura de las fronteras, 150 escritores chicanos, mexicanos y estadounidenses
VII Feria del Libro de Tijuana
- 89
Pres. del libro "Tijuana en la Literatura" Ramiro León Zavala
CM Carlos Monsiváis
CM "Tijuanenses" Federico Campbell
CM Edmundo Valadés
- 90
Programa Ciclo de Escritores patrocinado por la SOGEM, el PCF, el ICBC y el CECUT
Pres. libro "Las noches del Blanquita" Margó Su
Creación de la Librería del Fondo de Cultura Económica
VIII Feria del Libro
Pres. "Primero las damas" Guadalupe Loeza Tovar
Primeras Jornadas Literarias:
Alfonso García Cortés (poesía); Antonio Samaniego (poesía); Héctor Benjamín Trujillo (Teatro); Arturo Valencia (poesía); Francisco Morales (poesía); Eduardo Avila Gil (narrativa); Manuel Romero (poesía); Francisco Cabrera Tapia (teatro); Roberto Castillo Udiarte (poesía); Fernando Olmos Cañedo (cuento);
- Gilberto Chanona La (poesía); Carlos Manuel Aguirre (novela); David Piñera Ramírez (narrativa); Gilberto Zúñiga (poesía)
Pres. Revista Tierra Adentro 2a. época, Eraclio Zepeda, Saúl Juárez, José María Espinasa y Jorge Ruiz Dueñas
Pres. del Libro "Leyendas de Tijuana" de Olga Vicenta Díaz 'Sor Abeja'
CM Eraclio Zepeda
CM "La imagen de un escritor" Alejandro Aura
- 91
Pres. del libro "Tijuana Hoy" de Patricio Bayardo
IX Feria del Libro de Tijuana
CM "Creación literaria y poesía" Eduardo Lizalde
CM "La novela policiaca" Paco Ignacio Taibo II
Presentación del libro y audiovisual "La conservación del medio ambiente" del USIS. Consulado de EU en Tijuana
- 92
X Feria del Libro de Tijuana
Ier. Encuentro estatal de escritores de B.C. organizado por la Asociación de Escritores de Tijuana
CM Elena Poniatowska en el teatro
Ciclo de lecturas de primavera
Pres. novela "Invitación a nacer"
CM Emmanuel Carballo
Leyendas de Joaquín Murrieta
Convocatoria concurso "Voces de Calafia"
CM Fernando Sánchez Mayáns
Presentación del libro "Réquiem por polleritos"
Presentación de la Revista "Cultura Norte"
- 93
Aparece Revista Escenarios
Encuentro de escritores de la Frontera Norte
Pres. Antología "Piedra de serpiente" Luis Cortés Bargalló
Pres. libro de poemas "A ti mujer y todas las demás"
CM Silvia Molina
- CM Pres. libro "Compro, luego existo" Guadalupe Loeza T. Colquio con Elena Garro "Por el ojo de sus obras: por el encanto de su voz."
"El maestro y su vocación y animación a la lectura", conferencia de Ismael Vidales Rojas
- 94
XII Feria del Libro de Tijuana
Encuentro Binacional de dramaturgos y directores-autores con el Centro de Artes Escénicas del Noroeste
Lectura de la ópera "La hija de Rappaccini" de Daniel Catán, sobre la obra de Paz.
Pres. libro de poesía de Sergio Mondragón, en la Semana del Japon
Pres. libro "Cruzando el umbral"
Pres. libro del CECUT

APÉNDICE 12

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - MEDIOS

Cambio directiva Asociación de Reporteros de Tijuana

Diplomado de Periodismo Cultural por el Claustro de Sor Juana y la Dirección de Comunicación Social del CNCA

Foro binacional de Periodismo

Presentación libro Radio en Tijuana de Judith Moreno Berry por el ITT

Conferencia lanzamiento del Diario 29 El Nacional

Programa "De cara al pueblo" VI Aniversario de Estéreo -Frontera

Cambio de directiva Cluh de mujeres periodistas de Tijuana

Festival musical de Estéreo - Frontera

Pres. del libro "Fotografía de Prensa en México"

Firma de Convenio con IMER

Grabación del programa "Educación"

Curso de Periodismo Cultural

Presentación de la memoria de la revista Proceso

Conferencia de prensa sobre el IMER

Reunión de Consejo Consultivo del San Diego Union Tribune

Presentación del libro "Por qué me hice periodista"

Foro de análisis "Los medios de comunicación y las elecciones del 21 de agosto"

Presentación del periódico infantil "Super niños"

Presentación de la revista "Comunidad Educativa de Baja California"

Curso de Periodismo Cultural por Roberto Vallarino

APÉNDICE 13

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - MÚSICA

- 83
Tavari Ibarra (piano)
Eduardo Rodríguez y José Alberto Ubach (guitarra)
- 84
Cecilia Deffis (Canto y poesía)
Coro Alemán Sanggeshost Aus Mentshinghven
Orquesta Sinfónica del Centro Social Israelita de San Diego
- 85
Debut de la Orquesta de Cámara de la UABC dir. por José Alberto Ubach
Filarmónica de la Ciudad de México dir. por Enrique Batiz.
Facundo Cubral
Coro Pro-Música de Ensenada
Orq. Sinf. del Centro Social Israelita de San Diego dir. por David Atherton
- 86
Convenio entre Orquesta Sinfónica de San Diego y el CECUT
La Cruz (rock)
Skyway (rock)
OSCSISD
CubaJazz
Cuarteto Vilnus de la URSS
Concierto de cuerdas latinoamericano
Eugenia León
Oscar Chávez
Tania Libertad
Facundo Cubral
Ciclo de Jóvenes Concertistas
Kumara (Latinoamericana)
Coro Pro-Música de Ensenada
- 87
Eugenia León
Guadalupe Pineda
Carmela y Rafael
Amaury Pérez
Tania Libertad
OSCSISD
Camerata UABC
IX Foro Int'l de Música Nueva
Oscar Cota Campbell (piano)
José Alberto Ubach (guitarra)
- 88
Guadalupe Pineda
Alberto Cortez
- Cabino Palomares
Betsy Pecanins
Neto Lizárraga y su grupo
Facundo Cubral
Amaury Pérez
Javier Batiz
Eugenia León
Narciso Yépez
OSCSISD
Camerata UABC
Orquesta Sinfónica Nacional
Festival Puro Mozart
Orquesta Sinfónica de la USIU
Isaac Neme (piano)
Magdalena y Georgina Cabarín (piano)
Roberto Limón (guitarra)
- 89
Ritchie Cole
Amaury Pérez
Tito Puente
Cuarteto de Guitarras de los Romero
Eddie Harris
Camerata Punta del Este
Sonata para Terzuitarre de Beethoven (estreno mundial) Alberto Ubach
Ciclo de Rock en el Planetario
Ciclo de pianista de Tijuana: Francisco García y José Nicarlo Armenta
- 90
Aidé Magallanes (piano)
Trio de Guitarras Alexander Tasmán
Oscar Chávez
Réquiem de Mozart con la O. Sinfónica de la USIU y la OSCSISD
Kumara
Facundo Cubral
Afrocuba
Quinteto de Alientos de Sofía
- 91
Ciclo de conciertos del Comité del Bicentenario de Mozart
Filarmónica de la CD. de México con Luis Herrera de la Fuente
Niños Cantores de Viena
Orquesta, coros y danzas del Ejército de la URSS
Solistas de la OBC
Eugenia León
Narciso Yépez
Armando Manzanero
- 92
Orquesta Juvenil Carlos Chávez
Guadalupe Pineda
José Sandoval (piano)
Gato Barbieri
Encerrona con Oscar Chávez
Paloma San Basilio
Joan Mantel Serrat
- 93
Viernes de Jazz en Restaurante Jardín
Convenio Interinstitucional de Fortalecimiento de la OBC
José Sandoval
Kumara
Alberto Cortez
Paloma San Basilio
Amparo Montes
Orquesta de Cuerdas de San Diego
Orquesta Sinfónica de la Jolla
II Concurso de la Canción Vocacional del Seminario Diocesano
Fernando de la Mora
Eugenia León
Tania Libertad
Amaury Pérez
Guadalupe Pineda
Tito Puente
OBC con la dir. de Vladimir Sinkine
Ensenada Jazz
OSCSISD
Trio Baja California
- 94
Oscar Cota
OBC y su Camerata Estudiantil
Manuel Berruoco (guitarra)
Farizal Chibirova
III Concurso de la Canción Vocacional del Seminario Diocesano
Trio Gemmaro (clásica)
Paco de Lucía y su sexteto
Raúl di Blasio y Orquesta
Orq. Sinfónica de San Diego
Gustavo Romero (piano)
Orq. Sinfónica manly Mozart
Orq. Sinfónica de la Jolla
Orq. Coros Pro-Música de Ensenada
Coro Juan Sebastián Bach
Fest. Hispanoamericano de Guitarra
Celia Cruz y Tito Puente
Coros Pro-Música y Niños de Ensenada

APÉNDICE 14

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - TEATRO

85

1er. Concurso de obras teatrales de la Frontera Norte Programa Cultural de las Fronteras
 "De acá de este lado" de Guillermo Afanis, obra ganadora
 "El diario de un loco" con Carlos Ancira
 "Con la frente en el polvo" de Luis G. Basurto

86

"Tierra Mestiza" con Gonzalo Vega
 "Debiara haber obispos" con Ofelia Guilmáin
 Muestra Regional de Teatro del Noroeste anfitrión Tijuana
 "Mexicana, piel de nopal" con Norma Bustamante
 "Corridos" con Ignacio López Tarso
 "Pastorela Azteca" de Miguel Sabido Marcel Marceau
 Conjunto Acrobático Wuhan de la Republica P. China
 San Diego Opera Ensemble con "El barbero de Sevilla"

88

"El candidato de Dios" de Luis G. Basurto
 Los derechos de la mujer
 "Don Juan Tenorio" con Gonzalo Vega
 Historia de romances y corridos

89

La lámpara maravillosa
 "SIDA, así es la vida" con José Alonso y Octavio Galindo
 Épica de Joaquín Murrieta
 "Mame" con Silvia Pinal
 "La bella durmiente" con las Damas Católicas
 "El llano en llamas" con Actores Unidos (100 representaciones)
 Reunión de directores de teatro

90

"Los enredos de una mentirosa" Silvia Pinal y Guillermo Orea

"Peter Pan" Manuel Loco Valdez.
 "De nuestra tradición, de los pueblos y del amor" Cecilia Daffis
 "Marca en el agua" con Teatro Universidad
 "Corridos Mexicanos" con López Tarso
 Marionetas de la esquina
 "La virgen loca" con Enrique Nolasco de Actores Unidos
 "Este es el juego" Grupo de la ANDA
 "A puerta cerrada" Cia Teatro Clásico de la UABC
 "Qué plantón" Lolita Cortez y Manuel Landeta
 "Simplemente Victoria" Victoria Ruffo
 "Donde los pies pasan volando" Virginia Gutiérrez
 "Mi amigo es una dama" Sonia Infante y Marco Muñiz
 "Vidita Salvaje" Juan Ferrara y Lourdes Munguía
 "Un marido para mi mujer" Angélica Aragón y Sergio Gotri
 "Sinfonía en una botella" de Hugo Salcedo, CECUT-PCF
 "El viaje de los actores" con la Cia. Nacional de Teatro
 "¡O el marido perfecto" Guillermo Orea y Silvia Derbez
 "Don Juan Temblorio" Club Rotario Tijuana Rio
 "El médico a palos" Actores Unidos de Tijuana

91

Taurus do Brasil
 "Vidita Salvaje" Juan Ferrara
 "Gracias a la gema" Subana Alexander
 "El presente, la presencia" Grupo Máscara Mágica de San Diego
 "Esta noche sí" Joaquín Cordero y Ana Silveti
 "Viva México y olé" Irán Eory
 "Cananeas" Sergio Galindo en Festival Internacional de la Raza 91
 "Las devoradoras de un ardiente helado" Taller UABC Mexicali
 "A oscuras me da risa" Omar Fierro y Alejandro Suárez

"Y la maestra bebe un poco" Ofelia Guilmáin y Margarita Isabel
 "Estoy loco" Hector Suárez
 "Esta noche es la noche" Daniela Castro y Raúl Ariza
 "Corona de sangre" Juan Carlos Lepe y compañía
 "Maná ama el rock" Angélica María y Angélica Vale
 "Arráncame la vida" Salvador Pineda y José Gálvez
 "Hoy contigo, mañana también" Eduardo Yáñez y Edith González
 "Batas blancas no ofenden" Jorge Ortiz de Pinedo
 "Anita la huerfanita" Sergio Bustamante y Virma González
 "Travesuras de un crímen" Rafael Rojas y Arturo Peniche
 "Corridos Mexicanos" Ignacio López Tarso
 "En esta esquina" de varios autores de B.C. Grupo UABC
 "Alucinada" de Rascón Banda con Cia. teatral de Ensenada Homenaje a Gardel
 "La casa de Bernarda Alba" con Grupo Bifef de Yugoslavia FIC 91
 "Pane Blu" con Teatro del Burato de Italia, FIC 91
 "Nos ganó la risa" Héctor Suárez
 "Eclipse" Diana Bracho y María Rubio
 "El protagonista" Humberto Zurita y Nuria Bages
 "La orgía" Taller Libre de Teatro Aristófanes

92

Taurus do Brasil
 "Sorpresas" Marga López
 Conf. información Tenochtitlán 3038 en Sevilla, España
 "Monólogo a dos voces" Expresión escénica del Municipio
 "Bandera negra" Mario Cid
 "Santa" Expresión escénica del Municipio
 Marionetas de Praga
 "Suave que me estás matando" Teatro UABC en FIR 92
 Ecos del 3er. Festival Internacional de Teatro Amateur Monterrey 92

178

FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE 14

ACTORES CULTURALES DEL CECUT - TEATRO

"Entre Los Ángeles" Teatro vivo en FIR 92

"Chicali" Teatro Vivencias

"El álamo santo" Taller Universitario de la UABC Mexicali

"La señora presidenta" Gonzalo Vega

"Tijuana Yonke" Taller de Teatro Aristófanes-TALTAM XIII Ayto.

"Contigo es diferente" Juan Ferrara y Leticia Calderón

"Concierto teatral" Actores varios de Tijuana

"La duda" Magda Guzmán y Magda Karina

"Vida, relato y muerte en el Hospital General de Tijuana" Actores Unidos

"Revista Mágica China" Acrobacia

"No tengo : no pago" Varios actores de Tijuana

"La casa del camaleón azul" Divas Tijuana A.C.

"La ceremonia de las pieles" Dora Arceola Taller UABC Ensenada

"Vine, vi y mejor me fui" Instituto de la ANDA

"Máxima expresión" Marco Regil

93
"Viejos amores en el nuevo mundo" varios actores locales, FIR 93

"Elixir de amor" Grupo Comunicarte

"Una pareja con ángel" Eduardo Palomo y Ari Telch

Instauración del Centro de Artes Escénicas del Noroeste del INBA, con el Diplomado de Teatro

Marionetas del Japón

"Sor Juana Hoy", con Ofelia Medina

"Jesucristo Superestrella" Varios actores y cantantes locales

"Un espíritu travieso" Fernando Ciangherotti y Leticia Calderón

"Monólogo a dos voces" Taller libre de Arte

"Nada como el piso 16" Divas Tijuana AC

"El decorador" Alberto Rojas

"Un regalo de París" Juan Ferrara y Elsa Aguirre

"La viuda alegre" Angélica María y Saúl Lizaso

"El tenorio del humor" Alejandro Suárez y Ma. Elena Saldaña

"Cartas de amor" Marco Regil y Sororro Tapia

"El show de María Elena Saldaña"

"El Mesías" Coro y alumnos Juan Sebastián Bach del Colegio Inglés

"El niño de la estrella" Varios artistas locales

94

Taurus do Brasil

"Estas panzas no me engañan" Grupo Comunicarte

"La señora presidenta" Gonzalo Vega

"Entre mujeres" Raquel Olmedo, Nuria Bages y Rosa María Bianchi

"Qué difícil es ser hombre" Eduardo Yáñez y Pompin III

"Chicino Secret Service" Culture Clash, en Festival de la Raza 94

"Cuento cabalgando al viento" Las mentirosas Festival de la Raza 94

"Indigenous people" Comiculita

"La jaula de las locas" Javier Días Dueñas y Gustavo Rojo

"Te pasaste de la raya" Omar Fierro, Cesar Bono y Leonorilda Ochoa

"Sotana para ricos" Jóvenes del Seminario Diocesano de Tijuana

"Claudia" Silvia Pasquel

"Aladino y la lámpara maravillosa" Escuela de danza Ericka

"La cosa" Héctor Suárez.

"Rockomanía" Varios actores locales de la ANDA

"Once y doce" Chespirito y Cía.

"La quimera" Actores del Centro de Artes Escénicas del Noroeste CAEN

"Camino a Belén" Pastorela del Seminario Diocesano de Tijuana

APÉNDICE 15 UN POCO DE HISTORIA SOBRE EL FEDERALISMO MEXICANO

La vocación federalista de nuestro país tiene rasgos históricos notorios desde el Siglo XIX, en el que las tendencias en lucha muestran claramente su necesidad de obtener un mayor control sobre la contienda política, sobre la hacienda pública, sobre la defensa de la soberanía y sobre la concepción de un estado nacional.

Esa vocación se ha visto influida de veces alterada por las fuerzas centralistas ante todo movimiento fuerte que detentase contra la idea de "unidad nacional". En el periodo de la República (1867) por ejemplo, "se dispuso un reordenamiento del territorio, a fin de obtener un mayor control sobre él desde el centro del país, así se fragmentaron los estados con conflictos separatistas como Jalisco y Yucatán a quienes se despojó de un terreno que pasó a ser considerado como territorio bajo control del poder federal. Asimismo, se devolvió a la ciudad de México su papel de cabecera en la vida política del país, papel que había perdido en gran medida durante los años de la "anarquía".¹

La fuerza del centralismo se afianzó en el Porfiriato bajo las políticas de poblamiento, de delimitación de fronteras, de extensión de cuorpos de seguridad y sobre todo, la de crecimiento económico sobre la base de 'orden y progreso' vía la inversión extranjera. El centro de Díaz pactó con todos los poderes regionales más fuertes para lograr la hegemonía política.

Al término de la Revolución y justamente con la proclamación constitucionalista de 1917, deviene un proceso histórico pro-federalista (que pugna por el fin del caudillismo y caciquismo imperantes en vastas regiones del país). El proceso fue consolidado hacia la cuarta década del siglo con la institucionalización de un estado integrado por corporaciones que fueron monopolizando las decisiones y, por ende, la mayoría de las acciones trascendentes en la vida política, económica y social del país. El climax de dicho proceso se alcanzó cuando el estado "rector" amplió su red de acción al establecer un sistema

monopolista en el renglón financiero y productivo, lo que le permitió ampliar el control político, con el cual pudo reducir en muchas esferas de actividad a estados y municipios, a la jurisdicción del poder ejecutivo central y sus dependencias (Secretarías, organismos e industrias paraestatales).

"Los años de 1960 son entonces los de mayor fuerza del gobierno federal, y son los años en que comienza a manifestarse una primera reacción al federalismo centralizador, que se hizo sentir especialmente a partir de los sectores urbanos... La crisis del federalismo centralizador termina por correr pareja con la del Estado corporativo".²

Como el proceso centralizador tiene siempre una orientación a la permanencia, a pesar de las manifestaciones encontradas en la década anterior, los mecanismos de absorción del poder centralista todavía buscaron seguir ganando cotos mayores a través de dictámenes populistas poco efectivos, por lo que tuvieron manifestaciones enconadas expresadas (ahora con más fuerza) en el interior del propio aparato estatal. En los 70's, las renuncias de gobernadores (Nuevo León, Puebla, Sonora) y desaparición de poderes (Guerrero, Hidalgo) así como la presencia de movimientos reivindicativos de corte sindical y obrero (Puebla y Yucatán), campesino (Morelos, Tabasco) enfatizan la tendencia de las regiones - encabezadas por grupos de actores de extracción política y social diferente - a hacer oír sus voces en una contienda permanente y renovada.

Para la década de los 80's el panorama parece empezar a cambiar, debido a la necesidad del cambio real en el seno del propio gobierno, y se refleja en la apertura en las reformas constitucionales hacia los municipios y la representatividad proporcional de los regidores, la reformulación de la reforma agraria y el aligeramiento en el control hacendario para dejarlo a cuenta propia de los estados.

¹ Tomado de O'Gorman "Historia de las divisiones territoriales en México". Citado por Ulra de Gantari Rabelo en su ensayo "La política en la formación del Estado Nacional", en *Revista Mexicana de Sociología* 182, México, IIS-UNAM, Año 44, Vol. 44, No. 1 enero-marzo 82, página 271. Pueden verse más casos de reparto y recomando como éstos 'en pro de la unidad'.

² Hernández Chávez Alicia, "Federalismo y Gobernabilidad en México" en la compilación de Marcello Carmagnani de nombre *Federalismos Latinoamericanos: México, Brasil, Argentina, México FCE - El Colegio de México, 1993, Sección de Obras de Historia del Fidelcomiso Historia de las Américas, página 293.*

APÉNDICE 16
COBERTURA DE MEDIOS PROMOCIONALES A LOS DISTINTOS
SUBCAMPOS DEL CECUT

Subcampo cultural/ Medios promocionales	artes plásticas	cine-video	danza	infantil	literatura	música	teatro
Arts. promocionales		⊗			PF		
Cabaletes	PF	⊗					
Carteles	PF	⊗	⊗	PF		PF	⊗
Cartelera Institucional	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Cartelera panorámica	⊗	⊗	PF			⊗	
Invitaciones	⊗	⊗	PF		PF		
Mantas			⊗	⊗		⊗	⊗
Inserciones en prensa	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Programas de mano			⊗	PF		⊗	⊗
Radio	PF	⊗	PF	⊗	PF	⊗	⊗
Tarjeta de Descuento		⊗	⊗			⊗	⊗
Telefonemas	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Televisión		⊗	PF	PF		PF	⊗
Visitas grupales	PF	⊗		⊗		⊗	PF
Volantes	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗

⊗ Se utiliza como medio de rutina

PF Se usa con poca frecuencia o no incluye a todos los actores

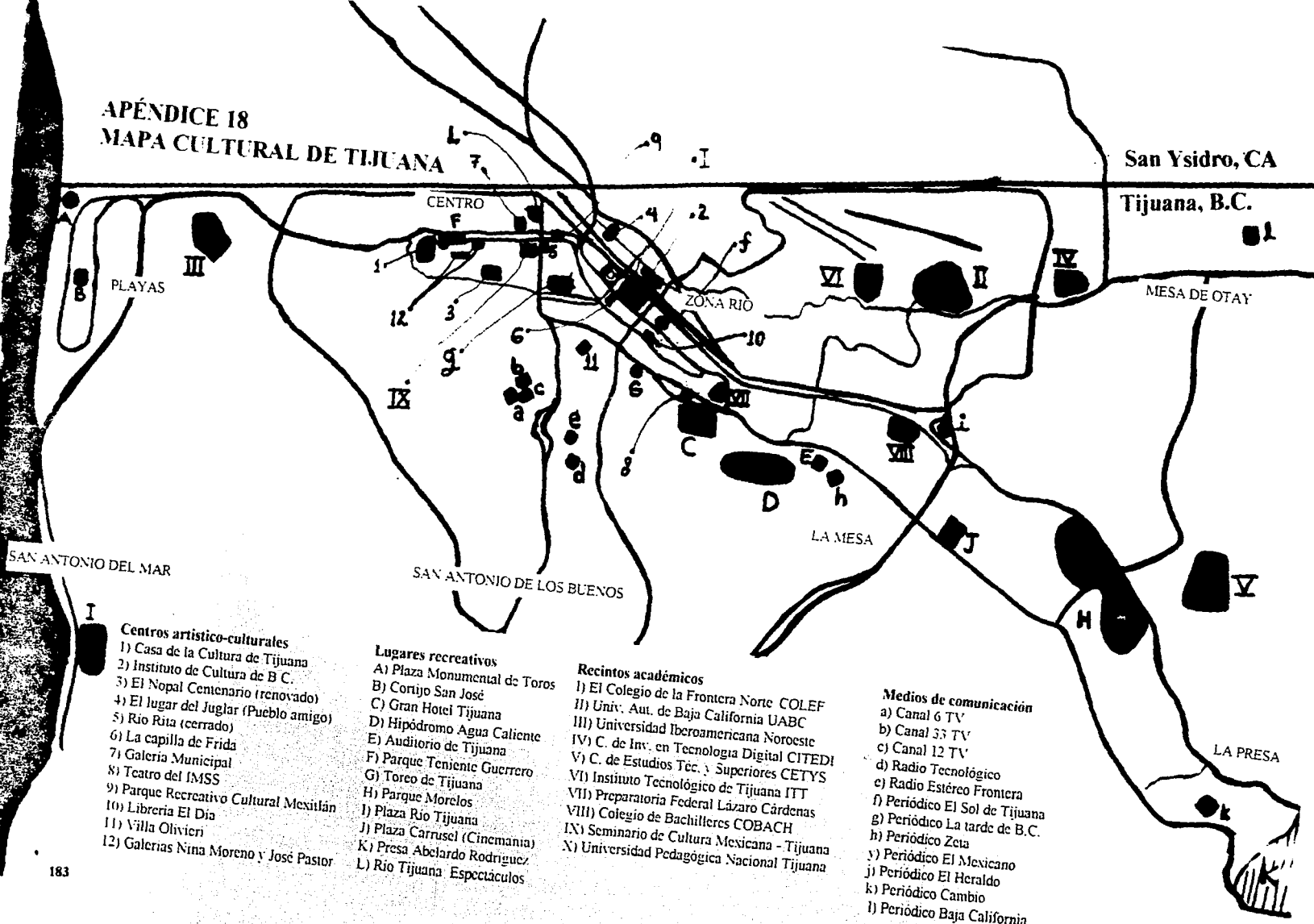
APÉNDICE 17
COBERTURA DE MEDIOS PROMOCIONALES A LOS DISTINTOS
SUBCAMPOS DEL CECUT

Subcampo cultural/ Medios promocionales	a. civiles	conf. mes	e. indígenas	educación	festivales	gobierno	medios
Arts. promocionales	PF	PF			⊗		
Caballeres							
Carteles	⊗				⊗		
Cartelera Institucional	PF	⊗	PF	PF	⊗	⊗	⊗
Cartelera panorámica	PF			⊗	⊗	⊗	
Invitaciones		⊗	⊗	PF	⊗		
Mantas	⊗			⊗	PF		
Inserciones en prensa	⊗	⊗	PF	⊗	⊗	⊗	
Programas de mano	PF				⊗		
Radio	PF	⊗			⊗		PF
Tarjeta de Descuento							
Telefonemas		⊗		PF	⊗	PF	⊗
Televisión					⊗		
Visitas grupales			PF		PF		
Volantes	⊗	⊗	PF	PF	⊗		

⊗ Se utiliza como medio de rutina

PF Se usa con poca frecuencia o no incluye a todos los actores

APÉNDICE 18
MAPA CULTURAL DE TIJUANA



Centros artístico-culturales

- 1) Casa de la Cultura de Tijuana
- 2) Instituto de Cultura de B.C.
- 3) El Nopal Centenario (renovado)
- 4) El lugar del Juglar (Pueblo amigo)
- 5) Río Rita (cerrado)
- 6) La capilla de Frida
- 7) Galería Municipal
- 8) Teatro del IMSS
- 9) Parque Recreativo Cultural Mexitlán
- 10) Librería El Día
- 11) Villa Olivieri
- 12) Galerias Nina Moreno y José Pastor

Lugares recreativos

- A) Plaza Monumental de Toros
- B) Cortijo San José
- C) Gran Hotel Tijuana
- D) Hipódromo Agua Caliente
- E) Auditorio de Tijuana
- F) Parque Teniente Guerrero
- G) Toreo de Tijuana
- H) Parque Morelos
- I) Plaza Río Tijuana
- J) Plaza Carrusel (Cinemania)
- K) Presa Abelardo Rodríguez
- L) Río Tijuana - Espectáculos

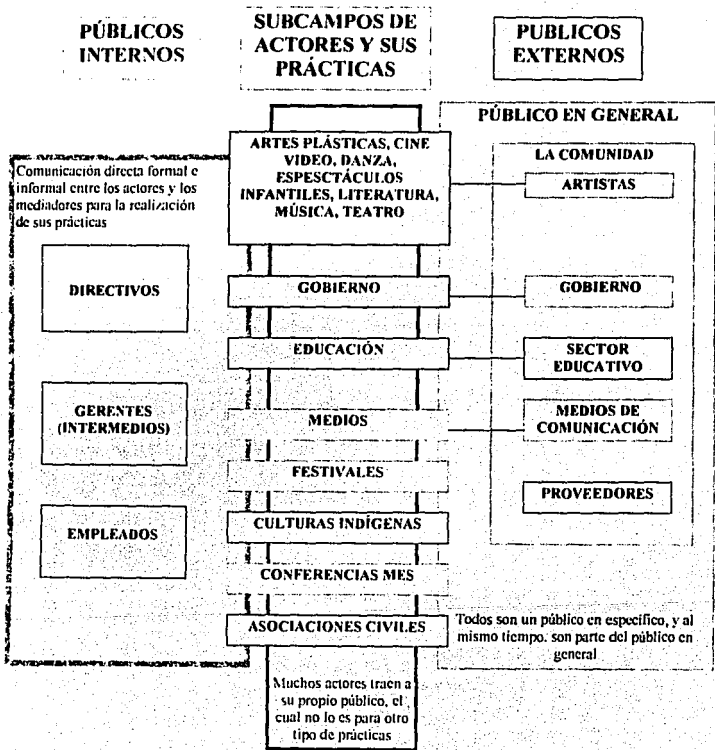
Recintos académicos

- I) El Colegio de la Frontera Norte COLEF
- II) Univ. Aut. de Baja California UABC
- III) Universidad Iberoamericana Noroeste
- IV) C. de Inv. en Tecnología Digital CITEDI
- V) C. de Estudios Tec. y Superiores CETYS
- VI) Instituto Tecnológico de Tijuana ITT
- VII) Preparatoria Federal Lázaro Cárdenas
- VIII) Colegio de Bachilleres COBACH
- IX) Seminario de Cultura Mexicana - Tijuana
- X) Universidad Pedagógica Nacional Tijuana

Medios de comunicación

- a) Canal 6 TV
- b) Canal 33 TV
- c) Canal 12 TV
- d) Radio Tecnológico
- e) Radio Estéreo Frontera
- f) Periódico El Sol de Tijuana
- g) Periódico La tarde de B.C.
- h) Periódico Zeta
- y) Periódico El Mexicano
- j) Periódico El Heraldó
- k) Periódico Cambio
- l) Periódico Baja California

APENDICE 19
RELACIONES DE CONTACTO ENTRE ACTORES Y PÚBLICOS
DEL CENTRO CULTURAL TIJUANA



BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE PUENTE**, Macario, "Memoria colectiva de la imagen urbana de una ciudad fronteriza", en *Primer Foro de Cultura Contemporánea de la Frontera Norte de México*, México, SIEP-PCF, 1987.
- BERNAYS**, Edward L., *Relaciones Públicas* 2a. Ed. Traducción Emilio M. Sierra, Buenos Aires, Ed. Tróquel, 1969. Biblioteca El tema del hombre.
- BERNAYS**, Edward L., "La que todo ejecutivo de negocios debe saber sobre Relaciones Públicas", en *Perspectivas de las Relaciones Públicas*, Madrid, Rialp, 1975.
- BIBLIOTECA DE MANUALES PRACTICOS DE MARKETING**, *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos (Marketing Publishing Center, Inc.), 1990.
- BIBLIOTECA DE MANUALES PRACTICOS DE MARKETING**, *Las tres dimensiones del Marketing de servicios*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1993.
- BEJARANO GIACOMÁN**, Felipe Manuel, *Promoción de la cultura*, en Foro de Consulta Popular sobre Cultura para el PND, Tijuana, 1995.
- BERNAL MACOUZET**, Miguel, *Promoción de la cultura*, dentro del Foro de Consulta Popular sobre Cultura para el PND, Tijuana, 1995.
- BLANCARTE**, Roberto, *Cultura e identidad nacional*, México, CNCA-Fondo de Cultura Económica, 1994, Sección de obras de Historia.
- HOCHNER**, Stephen, editor, *Cultures in contact, studies in cross-cultural interaction*, Oxford, Pergamon, 1982.
- BONFIL BATAILLA**, Guillermo, *Pensar Nuestra Cultura* México, Alianza Editorial, 1991, Serie Estudios.
- BONFIL BATAILLA**, Guillermo, "Lo propio y lo ajeno", en *La cultura popular*, compilada por Adolfo Colombres.
- BOURDIEU**, Pierre, *Sociología y cultura*, México, CNCA-Grijalbo, 1990, Col. Los Noveata.
- BOYD JR.** Harper y **LEVY**, Sidney J., *Promoción, sus elementos y comportamiento*, Trad. Ramón Palazón, México, Herrero Hnos., 1983.
- BRINGAS**, Nora I. y **CARRILLO V.**, Jorge (Coordinadores) *Grupos de visitantes y actividades turísticas en Tijuana*, Tijuana, COLIF, Cuadernos, 1991.
- BRUNET**, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 1987.
- BURGER**, Chester, "La credibilidad cuando surten efecto las Relaciones Públicas", en *Perspectivas de las Relaciones Públicas*, Madrid, Rialp, 1975.
- BURNETT**, Verne, "Enfoques para resolver los problemas de Relaciones Públicas", en *Perspectivas de las Relaciones Públicas*, Madrid, Rialp, 1975.
- BUSKIRK**, Richard, *Principios y prácticas del Marketing*, Bilbao, Ed. Deusto, 1970.
- BUSTAMANTE**, Jorge A., "Identidad, cultura nacional y frontera", en *Encuentros. Los Festivales Internacionales de la Raza*, ver compilación por Amelia Malagañba.
- CADET**, André y **CATHELAT**, Bernard, *La publicidad, del instrumento económico a la institución social*, Trad. de Conrad Niell y Sureda, Barcelona, Edit. Hispano Europea, 1971.
- CENTRO CULTURAL TIJUANA**, en el centro de la cultura, Edición de 160 Aniversario, CNCA - Tijuana, Cccut, 1993.
- CHESKIN**, Louis, *Merchandising y publicidad en acción*, Trad. María Elisa Moreno, México, Logos Consorcio Editorial, 1975.
- COLOMBRES**, Adolfo, *Manual del Promotor Cultural I y II*, México, Centro Cultural Mazahua, 1980.

COLOBRES, Adolfo (compilador). *La cultura popular*, 6a. ed., México, Premio-Dirección General de Culturas Populares, 1991, Col. La red de Janás.

CORRALES, Irma Teresa, "Heterogeneidad del Estado y conflictos regionales", en *Revista Mexicana de Sociología 1-52*. IIS-UNAM, Año 44, Vol. 44, No. 1.

CUTLIP, Scott M y **CENTER**, Allen. *Relaciones Públicas*, Madrid, Ed. Rialp, 1961.

DICCIONARIO MARXISTA DE ECONOMÍA POLÍTICA, México, Ediciones de Cultura Popular, 1977.

DUM S., Watson. *Publicidad, su papel en la mercadotecnia moderna*, Trad. Eduardo Escalona, México, UTEHA, 1967, Bibl. de Altos Estudios Comerciales.

DURÁN, Leonel, "La cultura popular y mentalidades populares" en *La cultura popular*, compilada por Adolfo Colombres.

ENCICLOPEDIA SALVAT DICCIONARIO, Barcelona, Salvat, 1976.

FLORESCANO, Enrique (compilador). *El patrimonio cultural de México*, México, CNCA-Fondo de Cultura Económica, 1993, Sección de obras de Historia.

GALINDO CACERES, Luis Jesús. *La cultura mexicana en los 80's. apuntes de metodología y análisis*, México, Universidad de Colima, 1994.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Culturas híbridas. estrategias para entrar y salir de la modernidad*, México, CNCA - Grijalbo, 1990, Los noventa.

GARCÍA CANCLINI, Néstor, (compilador). *El consumo cultural en México*, México, CNCA, 1991, Pensar la cultura.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Las culturas populares en el capitalismo*, México, Ed. Patria-Nueva Imagen, 1989.

GARCÍA CANCLINI, Néstor, SAFA, Patricia y GROBET, Lourdes. *Tijuana, la casa de toda la gente*, México, PCF, 1990.

GIMÉNEZ MONTEIL, Gilberto, "La problemática de la cultura en las ciencias sociales" en *La teoría y el análisis de la*

cultura, Guadalajara, SEP - U. de G. - COMECSO - I'NI PUCS - 1991.

GONZÁLEZ, Jorge A., "Los frentes culturales", en *Revista de Estudios sobre Culturas Contemporáneas*, Colima, CUIS -U. de Colima, 1987.

GONZÁLEZ, Jorge A. *Más culturas. Ensayos sobre realidades plurales*, México, CNCA, 1994. Pensar la cultura.

HERNANDEZ CHAVEZ, Alicia y **MIÑO GRIJALVA**, Manuel (coordinadores). *Cultura, ideas y mentalidades*, México, El Colegio de México, 1992, Col. Lecturas de Historia Mexicana 6.

KAHN, J.S., *El concepto de cultura: conceptos fundamentales*, Barcelona, Anagrama, 1975.

KAPLAN, David y **MANNERS**, Robert. *Culture Theory*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1972.

KOONTZ, Harold y **WEHRICH**, Heinz. *Administración*, 9a. Ed., México, Mc Graw Hill, 1990.

KOTLER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*, 2a. Ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1991.

KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1989.

LEHNISCH, Jean Pierre. *El marketing, clave del éxito de sus ventas*, Trad. de Claudio Soriano, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990.

LEÓN PORTILLA, Miguel. *Culturas en peligro*, México, Alianza Editorial, 1976, Biblioteca Iberoamericana.

LERBINGER, Otto. *Diseños para una comunicación persuasiva*, México, 1979, El Manual Moderno.

LERMA, Victor. *Las artes visuales y la promoción cultural*, dentro del Foro de Consulta Popular sobre Cultura para el PND, Tijuana, 1995.

LEVINSON, Jay Conrad. *Guerrilla Marketing*, Attuck Boston, Houghton Mifflin Co., 1989.

FALLA DE ORIGEN

LEVI-STRAUSS, Claude. *El pensamiento salvaje*, México, FCE, 1984, Col. Breviarios.

MALAGAMBA, Amelia (compiladora). *Encuentros, los Encuentros Internacionales de la Raza*, Tijuana, Colef-SEP-CREA, 1988, Col. Frontera.

MALINOWSKY, Bronislaw. "La cultura" (1931), en *El concepto de cultura, conceptos elementales* de J. S. Khun.

MALINOWSKY, Bronislaw. *Una teoría científica de la cultura*, Buenos Aires, Sudamericana, 1978.

MARGULIS, Mario. "La cultura popular", en *La cultura popular*, compilada por Adolfo Colombus.

MARK, Karl. *Introducción general a la Crítica de la Forma Cultural*, México, Siglo XXI, 1978.

MARTÍN SERRANO, Manuel. *La producción social de comunicación*, 2a. Ed., Barcelona, Alianza Universidad Textos, 1994.

MARTÍNEZ, Eduardo. *Formación de rincones públicos*, dentro del Foro de Consulta Popular sobre cultura para el PND, Tijuana, 1995.

MARSTON, John E. *Relaciones Públicas modernas*, México, McGraw Hill, 1981.

MC DANIEL JR., Carl. *Curso de Administración*, 2a. Ed., Trad. de Francisco Noriega, México, Harla, 1986.

MORENO BERRY, Judith. *La radio en Tijuana*, Tijuana, ITT, 1991.

MOULINIER, Pierre. *La formación de administradores culturales*, París, UNFSCO 19, Doc. 28-29.

MURIEL, María Luisa. *Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas*, CIESPAL, Colección Intityan, 1980.

NAVARRETE, Carlos. "Los públicos en las Relaciones Públicas", en *Revista Mexicana de Relaciones Públicas No. 12*, 1984, página 10

NIETO, Raúl. *Tecnología, cultura y procesos industriales*, en *Revista Nueva Antropología* 47, México, IIAM, 1995.

OSMAŃCZYK, Edmund Jan. *Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y de la ONU*, México, ICI, 1976.

PRIETO CASTILLO, Daniel. *Comunicación y percepción en las migraciones*, Barcelona, SFRHA-UNESCO, 1984.

PRIMER FORO DE LA CULTURA CONTEMPORÁNEA DE LA FRONTERA NORTE DE MÉXICO, México, SEP-PCF, 1987.

PROSSER, Michael H. *The cultural dialogue*, Boston, Houghton Mifflin Co. 1978.

RABASSA ASEÑO, Bernardo. *Ornación de ventas*, 2a. ed., Madrid, Ediciones Pirámide, 1988

REVISTA MEXICANA DE SOCIOLOGÍA, "Regiones y Estado" y "Desde la Historia", Enero-marzo de 1982, México, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM.

REYES HEROLE, Jesús. *Programa de Desarrollo Cultural de las Fronteras, texto inaugural*, Tijuana, SEP, 1983.

REYES PONCE, Agustín. *Administración de empresas, teoría y práctica*, México, Limusa, 1982.

RIOS SZALAY, Jorge. *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*, 3a. ed., México, Ed. Trillas, 1992, Biblioteca de Ciencias de la Administración.

ROBINSON, Edward. *Comunicación y Relaciones Públicas*, México, C. E. Continental, 1971.

RUIZ DUEÑAS, Jorge. *Promoción y competitividad en las industrias culturales*, dentro del Foro de Consulta Popular sobre Cultura para el PND, Tijuana, 1995.

SÁNCHEZ GUZMAN, José Ramón. *Breve historia de la publicidad*, Prolog. de Carlos Seco Serrano, Madrid, Ed. Pirámide, 1976.

SARAVIA QUIROZ, Leobardo. *Política cultural en perspectiva*, dentro del Foro de Cultura Popular sobre Cultura para el PND, Tijuana 1995.

SEMINARIO DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS SOCIALES. *Comunicación y culturas populares en Latinoamérica*, México, FLEAFACS-G. Hill, 1987.

FALLA DE ORIGEN

SEP-PROGRAMA CULTURAL DE LAS FRONTERAS. Autores varios, *Primer Foro de Cultura Contemporánea de la Frontera Norte de México*, México, SEP, 1987, Col. Frontera

STANTON, William J. et al., *Fundamentos de Marketing*, 9a. ed., México, Mc Graw Hill, 1992

STAVENHAGEN, Rodolfo, "La cultura popular y la creación intelectual", en *La cultura popular*, compilación de Adolfo Colombres.

TOVAR Y DE TERESA, Rafael, *Modernización y política cultural*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994, Col. Una visión de la modernización de México.

TYLOR, Edward H., "La ciencia de la cultura" (1871), en *El concepto de cultura, conceptos elementales*, de J. S. Khan.

UNIVERSIDAD DE COLIMA, *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, Revista de investigación y análisis*, Colima, C. U. de Investigaciones Sociales, Vol. 1 No. 3, Mayo de 1987.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA, *Nueva Antropología, Revista de Ciencias Sociales*, México, UAM-GyV Editores, Vol. XIV, Número 47, marzo de 1995.

VALENZUELA ARCE, José Manuel, "Ámbitos de interacción y consumo cultural en los jóvenes", en *El consumo cultural en México*, México, CNCA, 1993.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

ACHA, Juan, *Arte y sociedad: Latinoamérica*, México, Fondo de Cultura Económica, 1979.

BÜCKELMAN, F., *Formación y funciones de la Opinión Pública*, México, Gustavo Gili, 1983, Col. Mass Media.

BOLLÉME, Geneviève, *El pueblo por escrito, significados culturales de la "popular"*, Trad. Rosa Cusiminsky de Cendrero, México, CNCA-Grijalbo, 1990, Col. Las Noventa.

CAREAGA, Gabriel, et al., *Los intelectuales y el poder*, México, SEP-Diana, 1979.

CREMOUX, Raúl, *Comunicación en cautivarlo, usos y abusos de la publicidad gubernamental*, México, Planeta, 1991.

CURIEL, Fernando, *Tercera función o crítica y derrota de la cultura*, México, Premia, Editores, 1988, La red de Jonás.

ESPINOZA VALLE, Victor Alejandro, *Don Cristóbal, una crónica fronteriza*, Tijuana, Colef, 1990.

FRYE, Robert W., *Estrategias básicas de Mercadotecnia*, México, Trillas, 1982.

IGLESIAS, Norma, *La flor más bella de la maquiladora, historias de la vida de la mujer obrera en Tijuana*, México, SEP-Cuñomex, 1985, Col. Frontera.

KLAGSBRUNN, Victor (compilador), *Tijuana, cambio social y migración*, Tijuana, Colef, 1988.

LEVITT, Theodore, *Innovaciones en Marketing*, México, Mc Graw Hill, 1965.

MALRAUX, André, *Política de la cultura*, Buenos Aires, Síntesis, 1976.

MARCUSE, Herbert, *Ensayos sobre política y cultura*, 3a. ed., Barcelona, Ariel, 1972.

NICOSIA, Francesco, *La decisión del consumidor*, 2a. ed., Barcelona, Ariel, 1974.

ORNELAS, Carlos, *El sistema educativo mexicano, la transición de fin de siglo*, México, CIDE- Nacional Financiera-Fondo de Cultura Económica, 1995, Estructura Económica y Social los 90

PRIETO, Francisco (compilador), *Diagnóstico de la comunicación social en México*, México, Premia Editores, 1990, La red de Jonás.

READ, Herbert, *Arte y alienación*, Buenos Aires, Ed. Proyección, 1969

RIVADENEIRA PRADA, Raúl, *La Opinión Pública*, México, Ed. Trillas, 1989

SWINGWOOD, Alan, *El mito de la cultura de masas*. 2a ed., Trad. Anette Kleinfield L., México, Premiá Editora, 1981, Col. La red de Jonas

TAYLOR, Weldon y **SILAW Jr.**, Roy T., *Modernización en México y su grado*, Trad. Lorenzo Razo M., México, Trillas, 1973.

VALENZUELA ARCE, José Manuel, *Españoles de sereno. El movimiento urbano popular en Baja California (1952-1983)*, Tijuana, COLEF, 1991.

VALENZUELA ARCE, José Manuel, *A la brava de cholos, putas y chavos banda*, Tijuana, Colef, 1991.