



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA CULTURA COMO PRODUCTO COMERCIALIZABLE.
EL EJERCICIO DE LA MERCADOTECNIA SOCIAL.
ESTUDIO DE CASO: SEGUNDA TEMPORADA 1997 DE LA
FILARMÓNICA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

295470

T E S I N A
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
L I C E N C I A D A E N S O C I O L O G Í A
Q U E P R E S E N T A :
M A R Í A F E R N A N D A C A S A S B E R T H I E R

ASESOR: MTRO. VICENTE GODINEZ VALENCIA



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

Rosa María Berthier, Ernesto Casas, Rosario Casas, Esther Casas, Ximena Casas,
Marcela Casas, Fernando Torres, Dolores Escalante, Raúl Graniel, Rodrigo Castillo,
Mary Carmen Chávez, Juan B. Pérez, Abraham Quiroz, Dolores Davó,
Mónica Aguado, Vanesa Medina, Claudio Ugalde,
Alfonso Landgrave, Minerva Flores

Por compartir conmigo el orgullo universitario

Nedelia Antiga, Emilio Guerra, Raúl Cardiel, Juvencio Wing, Francisco Piñón,
Gabriel Careaga, Amparo Ruiz, Sergio Colmenero, Enrique Valencia,
Froylan López Narváez, Antonio González de León,
Margarita González, Armando López,
Vicente Godínez

Por hacer de mi experiencia universitaria un orgullo

Sra. Esther López-Vendrell de Berthier

Por ser mi orgullo

INDICE

INTRODUCCION	I
1 CULTURA	1
1.1 Definición	1
1.2 Evolución de las instituciones culturales	6
2 MERCADOTECNIA SOCIAL	21
2.1 Definición	21
2.2. Aplicación	27
3 GESTIÓN CULTURAL	32
3.1 ¿Qué entender por gestión cultural?	32
3.2 La formación de Gestores Culturales	36
3.3 Industria cultural	39
4 FILARMÓNICA DE LA CIUDAD DE MÉXICO	42
4.1 Antecedentes	42
4.2 Políticas promocionales	45
CONCLUSIONES	59
ANEXOS	68
FUENTES DE CONSULTA	

INTRODUCCIÓN

La llamada modernidad es un concepto que si bien hace referencia a procesos de producción, también impacta y se entremete en todos y cada uno de los actos de vida del hombre. El concepto de modernidad ha reasignado los papeles tanto de actividades cotidianas como de trascendencia mundial en los diferentes países; a su vez, las naciones han estructurado su esquema social de acuerdo a las premisas del mercado. Estas referencias fundamentalmente económicas, han impactado de tal forma a las diferentes sociedades, que ningún ser social se puede abstraer de ellas.

En este contexto, los países en vías de desarrollo adoptan modelos de vida propios del primer mundo, cuando –contradictoriamente- se han mantenido al margen de los procesos que antecedieron estos esquemas de vida, mismos que exponen una calidad de vida superior en tanto indicadores de poder adquisitivo y de los servicios disponibles. En términos generales se puede entender esta situación como un esquema de superioridad que permite un mejor nivel de vida. Este nivel de vida se logra gracias a la existencia de una sociedad líder en el mercado mundial con instituciones sólidas que permiten la retroalimentación, el análisis y la investigación, circunstancia que contribuye a la optimización de los recursos y, en lógica consecuencia, a una mayor proyección de las empresas o instituciones involucradas.

La participación de los países del tercer mundo en el proceso de modernización, aún no ha derivado en un mejor nivel de vida; mercado y mano de obra, una curiosa mezcla que ha caracterizado a estos países del tercer mundo y ha beneficiado prioritariamente a los grandes monopolios. Los países del tercer mundo no cuentan con el mismo proceso que llevó a los países del primer mundo a ejercer ciertas prácticas, sin embargo sí consumen y participan en estas prácticas, siempre en carácter secundario.

Esta situación impacta dramáticamente en la vida cotidiana del individuo; entre otras cosas define referencias estéticas importantes, tales como el concepto de belleza por ejemplo. Escenas contradictorias e incoherentes en grupos sociales que consumen productos ajenos a su experiencia, no son poco frecuentes, lamentablemente son sintomáticas de una sociedad que es objeto del mercado pero no es referencia del mismo, y que a pesar de todo es un consumidor fiel.

El ámbito cultural, entendido en la administración pública como el conjunto de actividades que orientan y fomentan las manifestaciones artísticas, no ha sido la excepción en este teatro de la modernidad. Su desarrollo se ha caracterizado por ponderar acciones cuyo antecedente no es propio de la sociedad mexicana, ni obedece a un proceso natural. Históricamente el sector cultural en México ha estado implícito en el quehacer educativo y ha asumido como propias las banderas de iniciativas conceptuales extranjeras. Esta situación ha colocado al fenómeno cultural en cierta desventaja, el hecho de que su desarrollo se ha definido con base a premisas políticas y en razón de las influencias mundiales, ha fracturado la posibilidad de un proceso natural. Sumado a lo anterior tenemos la complejidad de los elementos que integran este sector, las Bellas Artes. Estas manifestaciones comprometen al individuo con su comunidad; al exponer sus obras también arrojan su visión del mundo, comparten sus inquietudes y dejan de manifiesto los pros y los contras de una educación que, evidentemente, va más allá de la institución gubernamental.

El sector cultural y su evolución merecen un análisis que reoriente su implementación a fin de contribuir a una mayor identidad con todas y cada una de las personas a quien supuestamente va dirigido el esfuerzo. Los programas y actividades que en general se llevan a cabo en el sector cultura de México no tienen el impacto deseado y en ocasiones por debajo de las expectativas. Exposiciones, presentaciones de libros, conferencias de poesía, talleres de creación literaria, son eventos que quizás tienen un público selecto, mismos que al analizarse podrían arrojar números alentados. Cabría la reflexión al respecto de los objetivos planteados en los respectivos, mismos que, en términos generales, plantean el objetivo de diversificar sus actividades.

De acuerdo a los ejercicios frecuentes, se podría pensar que el concepto de ampliar y diversificar nunca excederá las fronteras hoy marcadas, así como tampoco incorporará sangre nueva a los muy definidos grupos beneficiados y participantes de sus propias actividades. El alcance del mundo cultural es mínimo y definitivamente inaccesible a sensibilidades no educadas. Contenidos, medios de comunicación, protocolos, propuestas desfasadas, son quizás algunos de los elementos susceptibles de estudio en donde se pueden encontrar posibles soluciones.

Por otro lado y sin intención de desacreditar los logros, la cultura tiene un lugar importante en la política gubernamental; la creación del Consejo Nacional para la Cultura y la Artes en 1988 es una muestra; las becas disponibles para los jóvenes creadores son un presupuesto derivado de los esfuerzos del sector público y el privado, el cual refleja una constante y pretendida atención al desarrollo de la cultura. Aparentemente existen sanas intenciones, pero el hecho es el mismo, la organización de actividades cuyo corte es más popular -por así identificarlo- no tienen el apoyo necesario.

Las políticas se han orientado a fomentar la actividad cultural, esto es un hecho, sin embargo hoy en día aún hablamos de un México no sólo "inculto" sino analfabeto. Lo que preocupa no es exclusivamente la constante apatía, el problema es que esta apatía cuesta, el subsector cultural tiene una inversión importante que a la fecha es totalmente infructuosa.

Si México pudiera darse el lujo de invertir en una infraestructura que atienda las inquietudes de un grupo selecto y educado, que a su vez pudieran disfrutar las sofisticadas iniciativas de lo que ellos mismos definen como cultura, las políticas existentes no serían tan cuestionables. El problema es que el Gobierno de México no debería invertir grandes capitales en acciones que impacten a una minoría; por el contrario México debe atender a las mayorías, no sólo por una fallida conciencia social, sino porque a partir de esta atención se podrán esperar circunstancias de reciprocidad e identificación en una sociedad que en los últimos años se ha caracterizado por apática.

A la fecha el problema no parece alarmar demasiado, el hecho de tener una inversión nada redituable tanto en el aspecto económico como en el social, no parece preocupar; la cultura, a pesar de ser una mala inversión, es un recurrente elemento discursivo. La cultura es un tema básico en cualquier propuesta de gobierno, lo cual hace pensar que los recursos para instrumentar todas estas buenas intenciones existen; cabría la reflexión al respecto del uso de los mismos, los cuales en un país con apremio económico como el nuestro se deben aprovechar al máximo.

¿Por qué no replantear los conceptos?, ¿por qué no reorientar las acciones?, ¿por qué no compartir las obligaciones y los beneficios con instituciones no gubernamentales?, ¿por qué no hacer de la cultura un negocio atractivo?, ¿por qué no crear un producto consumible?; México tiene un público potencial amplísimo que sólo espera la oportunidad de acercarse a un mundo que a la fecha ha sido cruelmente excluyente.

La cultura en este país se subsidia, mientras que en países del Primer Mundo se maneja como un producto, en ocasiones de tocador, pero finalmente un producto consumible y autofinanciable o por lo menos alejado de la obligación gubernamental. Este producto no ha sido aceptado en países como México; la razón es probablemente la falta de consumidores que demanden la existencia de este tipo de acciones, al tiempo de enriquecerlas. Se deben buscar caminos que hagan de nuestra institución cultural un elemento de identidad que añada en lugar de que reste, y que pase a la historia como recuerdos de una sociedad fusionada, como manifestaciones artísticas de una sociedad y no de un grupo.

El desarrollo de la institución cultural en México siempre ha estado a la sombra de los apoyos oficiales, razón por la cual no ha alcanzado niveles óptimos, ni ha atendido a un público realmente representativo. Los apoyos culturales siempre han sido racionados, a la fecha no se puede identificar en México una institución cultural que sea autofinanciable y que pueda ser entusiastamente patrocinada por empresas particulares, a quienes realmente les interese publicitarse, porque encuentren en el producto cultural un medio de impacto considerable.

El ejercicio de la mercadotecnia social y el desarrollo de la gestión cultural son elementos que pueden y deben fomentar el desarrollo de una institución cultural real. En los últimos años este tipo de iniciativas ha encontrado un frágil pero importante eco, principalmente en Europa, el cual ha demostrado la viabilidad del ejercicio de la empresa cultural apoyada en este tipo de premisas.

Es aquí donde empieza el problema, la industria cultural, como todas las industrias, requiere de una inversión inicial orientada y fundamentada. Los proyectos culturales que logran sobrevivir normalmente lo hacen porque tienen un apoyo altruista. La realidad es que este apoyo es totalmente infructuoso si no se guía con un objetivo claro. Se requiere de un público para lograr un apoyo inicial serio y un desarrollo satisfactorio, es decir, necesitamos de un consumidor. Asumamos que la cultura se puede manejar como un producto comercializable, entonces se debe tratar como tal.

La mercadotecnia social es una técnica que se basa en el desarrollo de acciones que buscan modificar las actitudes de un grupo específico, teniendo como antecedente y consecuencia, el consumo de productos sociales específicos.

El asumir que actualmente el mercado define la vida cotidiana no es tan malo después de todo; la mercadotecnia identifica o crea necesidades, la promoción las expone al consumidor y finalmente el producto creado se posiciona en el mercado para atender las necesidades, ya sean identificadas o creadas. ¿Por qué no hacer de la cultura una necesidad?.

La propuesta radica en el hecho de considerar al habitante de la República Mexicana como un posible consumidor, al tiempo de tratar a las manifestaciones culturales como un redituable producto, todo esto con el ejercicio de la mercadotecnia social y la práctica de la gestión cultural.

En el primer capítulo de este trabajo se pretendió definir el concepto de cultura a partir de la revisión de algunas de las definiciones más comunes; así mismo se presenta un repaso de la

historia de las instituciones y/o personajes que han contribuido al desarrollo de la institución cultural.

En el segundo capítulo se aborda el concepto de *Mercadotecnia Social*, su aplicación y su potencial ejercicio como lógica consecuencia de asumir a la cultura como un producto comercializable.

El tercer capítulo presenta y valora la alternativa de desarrollo de las instituciones culturales mediante la aplicación de la Ciencia Social, la práctica de la *Mercadotecnia Social*, y el desarrollo de la Gestión Cultural, elementos dependientes uno de otro y necesarios para el desarrollo de la industria cultural.

Por último se aborda el fenómeno de la industria cultural desde la experiencia de un estudio de caso, la Filarmónica de la Ciudad de México, institución dependiente del Instituto de Cultura del Distrito Federal, otrora Dirección General de Acción Cívica Social y Cultural (SOCICULTUR hasta antes de abril de 1998) del Gobierno del Distrito Federal. Este estudio parte del análisis de los programas de promoción llevados a cabo durante la Segunda Temporada de 1997 de la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, así como el análisis de prácticas alternativas propuestas y su viabilidad.

1.1 Definición

A propósito de la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, y entrevistado en el lugar y fecha formal de la creación del organismo, Gabriel García Márquez definió a la cultura como "...las artes, las letras, la pintura, el cine; pero también la cocina, la moda, los usos y costumbres del país, todo es cultura, de manera que no hay dinero suficiente para llevarlo a donde debe llegar."¹

Esta espontánea y simple definición de cultura, si bien no resulta muy trabajada, si brinda dos premisas básicas respecto de la reflexión en torno a la cultura, las cuales serán objeto del presente estudio. La primera referente a la construcción del concepto y una segunda que ubica al término en el contexto específico del recurso económico y su compleja relación con el aparato social.

Trabajos formales y extenuantes al respecto de la cultura han reunido más de 200 definiciones.² Estas definiciones resultan tan variadas y extensas como lo son las disciplinas que han abordado el tema.

El significado original de la palabra cultura hace referencia al cultivo de la tierra, acción mediante la cual se obtienen los frutos desecados de la misma³. Esta primera referencia permite la reflexión en torno al hecho de que el hombre aplicaba ciertos conocimientos a fin de satisfacer ciertas necesidades. Esta primera lectura se confirma con el tratamiento que Malinowski hacía del tema, quien específicamente entendió el concepto como el conjunto de acciones destinadas a cubrir necesidades de los seres humanos⁴.

¹ LA JORNADA, 08/04/98, García Hernández /Abelleyra Angélica, p.17.

² Vid. Arizpe, Lourdes, *Cultura y desarrollo...*, p. 26.

³ Alvear, Carlos, *Manual de historia de la cultura*, p. 5.

⁴ Arizpe, *Ibidem. op. cit.*, p. 27.

De acuerdo a la investigación de A.L. Kroeber, para Paul Hazard, la palabra cultura apareció por primera vez en 1793, en un diccionario alemán. Esto lo confirma al reconocer el primer uso deliberado del término en un libro de Tylor titulado *Primitive Culture*, en donde el autor (aparentemente inglés) cita a un etnógrafo alemán de nombre Klemm quien utiliza este concepto. Cabe mencionar que Tylor manejó el concepto de cultura en aquella obra de 1893, como un sinónimo de civilización⁵.

De entre todas las definiciones que se pueden encontrar de cultura, unas de las más trabajadas son las derivadas de investigaciones de corte antropológico. El mismo Kroeber menciona que todos los antropólogos probablemente estén de acuerdo en que su problema central es lo qué es la cultura⁶. Retomando aquella primera interpretación de Tylor, se comienza por entender el concepto de cultura como un sinónimo de civilización, pues se reconoce que la cultura no existe sino existe la sociedad humana, es decir una civilización, la cual a su vez, siempre implicará una cultura.

Dentro de la misma visión antropológica, Linton afirma que el concepto de cultura se refiere a las formas de vida de cualquier sociedad y especifica que va más allá de considerar aquella parte de la alta sociedad que tocan el piano y hacen ciertas lecturas⁷. La cultura desde la visión antropológica se refiere a los muy variados aspectos de la vida, tales como conductas, creencias, actitudes, valores o ideales; es decir los elementos que caracterizan a un grupo social en particular⁸.

Si bien se puede reducir el término a esta interpretación, no basta este manejo. La cultura se entiende como un distintivo de cada civilización. Pero cuando hablamos de cultura más allá de esta visión descriptiva antropológica, pasamos al nivel que alude a su significado original; lo cultivado. Una definición más amplia remite a considerar a la cultura como un concepto que abarca más de lo que el hombre ha creado para controlar, conocer y superar a la naturaleza. Cultura es el conjunto de elementos, actitudes, creencias, lenguajes, actividades, costumbres,

⁵ Kroeber, A.L. *The nature of culture*, The University of Chicago, Chicago 1972, pp. 118-119.

⁶ Kroeber, *op. cit.* p. 76.

⁷ Vid. Linton, Ralph. *The cultural background of personality*, p. 30.

⁸ Vid. Ember, Carol R./Melvin Ember, *Cultural Anthropology*, p.17

símbolos y procedimientos que identifican y cohesionan a un grupo humano. Esta serie de elementos es utilizada para conocer y reconocer su pasado, logrando así entender el presente y prepararse para el futuro⁹. En este mismo orden de ideas, viene al caso el razonamiento que Habermas hace respecto a las consideraciones que el sistema social infaliblemente debe tomar en cuenta; aquellas que se derivan de las estructuras de la personalidad, es decir, la definición de las instituciones que inicial y finalmente determinan los factores culturales y que permiten la individualización, en otras palabras, el marco institucional y las definiciones de los roles¹⁰.

En este mismo sentido, el concepto de cultura que Mathew Arnold expuso desde 1860 (similar a los ya analizados en este capítulo), aquel que entiende por cultura un elemento de refinada elevación, consistente en el archivo de lo mejor que cada sociedad ha conocido y pensado, nos ofrece a la cultura como una fuente de identidad¹¹.

De lo anterior se infiere que la cultura media la relación entre el hombre y la naturaleza. Hay quienes afirman que este elemento de mediación no es la cultura, sino el trabajo. Es en ese sentido en que la cultura asume un nuevo papel, el derivado de la inicial búsqueda de la satisfacción de las necesidades, sumado a la necesidad del hombre de elevar su plano material. Es también una búsqueda, pero de la perfección espiritual, mediante el mismo conocimiento y la práctica de las bellas artes¹².

Cuando se habla de un plano espiritual o intangible, probablemente comiencen los problemas de interpretación. Es aquí donde se debe dejar de lado la posibilidad de limitar el término de cultura a un espacio académico y descriptivo. Es aquí cuando se asume que el término es multidiscursivo¹³, de ahí su complejidad, de ahí mismo su riqueza.

⁹ Vid. Dallal, Alberto, "Lugar del arte: lugar de la cultura", revista *UNIVERSIDAD DE MÉXICO*, p.42.

¹⁰ McCarthy, Thomas, *La teoría crítica de Jürgen Habermas*, pp. 217-221.

¹¹ Vid. Said, Edward W., *Cultura e imperialismo*, pp. 13-14.

¹² Vid. Mathew Arnold *cit. pos.*, John Hartley, O'Sullivan, Tim *et al.*, *Conceptos clave en la comunicación y estudios culturales*, p. 89.

¹³ *Ibidem.*

Asumiendo la cualidad multidisursiva del concepto y ubicando la relación de éste con el arte, se deriva el objeto del presente estudio: *la cultura como el ejercicio del arte en todas sus manifestaciones*.

Para comprender idóneamente el concepto, se debe considerar igualmente las herramientas y conductos oficiales y extraoficiales de los cuales se ha valido la cultura para desarrollarse. Lo anterior remite al hecho irrefutable de considerar como indicador imprescindible de cultura, todos y cada uno de los procesos involucrados en el ejercicio del arte: creación, formación, promoción, difusión y comercialización. Es en atención a estos diferentes procesos como se logra la existencia y el desarrollo del fenómeno cultural.

La consideración de lo que en este análisis se ha llamado procesos involucrados en el ejercicio del arte, es en atención al tratamiento que de las actividades culturales se ha hecho en México. Valga así el ejercicio de definir estos procesos de forma empírica, al margen de conceptos formales que serán tratados más adelante.

- ◆ **Creación:** Ejercicio en el cual el individuo identifica un objeto o concepto y lo desarrolla de acuerdo a sus capacidades y virtudes.
- ◆ **Formación:** Conjunto de actividades mediante las cuales el interesado complementa y sofisticada su capacidad creadora.
- ◆ **Promoción:** Actividades instrumentadas con el objetivo de convocar a los artistas a ejercer su capacidad creadora, al tiempo de convocar al público a conocer la oferta de los creadores.
- ◆ **Difusión:** Actividades encaminadas a dar a conocer la obra de los creadores.
- ◆ **Comercialización:** Conjunto de actividades que contribuyen a la remuneración del trabajo artístico, a partir de la oferta creadora de los artistas a un público potencialmente consumidor.

Estos procesos normalmente se han definido, instrumentado y desarrollado en el llamado sector público, es decir dentro de las estructuras que el estado ha creado con el fin de atender las necesidades del ejercicio del arte.

Sumado al esfuerzo institucional se debe tomar en cuenta la llamada cultura alternativa o popular¹⁴, pues es también a partir de ella como se han conocido las ofertas culturales que paulatinamente se han ido incorporando a las líneas conceptuales ejercidas en las instituciones oficiales.

A fin de recapitular este somero acercamiento al concepto de cultura, se identifican las siguientes constantes en la construcción de este término:

- ◆ El concepto de cultura se aplica inicialmente como referencia a la relación entre el hombre y la naturaleza.
 - ◆ La evolución del concepto define como lo culto a aquello que está trabajado - tierra cultivada- y que requirió de la aplicación de conocimientos específicos.
 - ◆ Los conceptos de cultura y civilización se empanan desde la perspectiva antropológica.
 - ◆ La cultura alude a los indicadores de una civilización, los cuales abarcan cada aspecto de la vida cotidiana del ser social, tales como: los hábitos, las creencias, la religión, el lenguaje, la raza, la situación geográfica, el acceso a los medios de comunicación, la historia, etc., es decir todos y cada uno de los elementos que logran que un individuo se identifique con un grupo.
 - ◆ En una visión contemporánea, entendemos a la cultura como las derivaciones de la elevación del espíritu, es decir de la práctica del arte.
- El término Cultura se entenderá en este trabajo no desde la perspectiva académica formal de los indicadores antropológicos y sociales de un grupo determinado. Se asumirá entonces desde una perspectiva contemporánea, como *el ejercicio del arte en todas sus manifestaciones*.

¹⁴ Aquella que se lleva a cabo al margen de presupuestos oficiales y en el ámbito de la búsqueda cotidiana y personal de cada individuo o bien, como consecuencia de las creencias, costumbres e incluso medios de supervivencia de cada ser social. Dentro de esta definición se incluyen: la producción artesanal, la creación informal, o las propuestas de grupos independientes.

1.2 Evolución de las instituciones culturales

La historia de las instituciones culturales está implícita en la historia de la estructura educativa. Fue probablemente este el primer reto del desarrollo cultural, su autonomía como un fenómeno distinto del educativo, mismo que se vendría a resolver tiempo después, y que pasaría por varios escenarios y conocería varios protagonistas antes de encontrar un espacio y personajes propios.

La primera referencia a una concepción de cultura se encuentra en la creación de las Academias Borbónicas, instrumento que definió los espacios para las iniciativas científicas y culturales en la mitad del siglo XVIII. A pesar de lo que se pudiera creer, la Nueva España promovió la cultura mexicana, asumiéndose esta como la historia común de los habitantes de la entonces Nueva España, la cual encontró un loable y apreciado registro entre los trabajos que los clérigos, fundamentalmente, y algunos intelectuales del siglo XVIII hicieron.

Desde 1783 la Real Academia de las Nobles Artes (San Carlos) era un recinto desde donde artistas como Manuel Tolsá, impulsaban los trabajos de las nuevas generaciones de la Nueva España¹⁵.

Durante la época colonial y principios de la República, la iglesia fue el único agente pedagógico en México¹⁶. Entre la caída del régimen colonial y el paso al período porfirista, las estructuras que sostuvieron el desarrollo de la educación y la cultural se vieron seriamente fracturadas. Iniciativas que pugnaban por una educación que fuera más allá del clero y la milicia y concretamente, incorporaran a la naciente burguesía, surgieron desde la primera mitad del siglo XIX, como acciones fundamentales del desarrollo del liberalismo mexicano y totalmente influidas por el positivismo francés; José María Luis Mora siempre asumió como compromiso fundamental del positivismo la educación¹⁷. Fue hasta después de 1857 que el Estado mexicano hizo propio el compromiso de la educación y la cultura.

¹⁵ Tovar y de Teresa, Rafael, *Modernización y Política cultural: una visión de la modernización en México*, pp. 25-27.

¹⁶ Ramos, Samuel, *Veinte años de educación en México*, Obras completas, p. 79-82.

¹⁷ Vid. Zea, Leopoldo, *El positivismo en México: nacimiento, apogeo y decadencia*, pp. 82-84.

La obra de intelectuales que trabajaron el tema y lo plasmaron en más de un documento durante los Congresos Nacionales de Instrucción Pública y las diferentes legislaciones emanadas desde 1869, son los antecedentes directos de lo que se podría asumir como una primer institucionalización de la educación. Estos mismos personajes han sido ponderados como baluartes de la educación y la cultura de nuestro país en atención a sus obras y su participación directa en el tema en el apogeo positivista. Gabino Barreda, Joaquín Fernández de Lizardi, Manuel Payno, José Tomás de Cuéllar, Ignacio Manuel Altamirano, Guillermo Prieto, Joaquín Baranda, Manuel Acuña o Manuel Gutiérrez Nájera¹⁸, son sólo algunos de los intelectuales y creadores que empezaron a allanar el terreno en torno al tema de la educación.

Como país estable y atento de las necesidades educativas, es en el porfiriato cuando México formaliza su institución educativa y cultural mediante la creación de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes en 1905. Justo Sierra, primer titular de la naciente Secretaría e impulsor de la misma, estaba consciente de la riqueza de nuestra tradición cultural, la cual no sólo definía nuestra identidad como nación, sino además sustentaba su soberanía¹⁹. Su labor incluyó -por supuesto- una estructuración general de las instituciones educativas operantes en el país. La nueva secretaría contemplaba las escuelas primarias, normales, preparatorias y profesionales en el D.F. y los territorios (Estados). En lo que a ámbito específicamente cultural se refiere, se consideraba el Musco de Arqueología e Historia (antes Musco Nacional creado por Guadalupe Victoria en 1825), el Conservatorio Nacional (que incluía su propia Orquesta), la Escuela Nacional de Bellas Artes, la Biblioteca Nacional y la Inspección General de Monumentos Artísticos²⁰.

Esta primera institución poco atendió las necesidades de la educación popular, dando preferencia a la enseñanza superior que se limitaba a la capital de la República²¹, y a juicio de muchos, se caracterizó por una educación elitista que orilló a los posibles interesados de escasos recursos a prácticas autodidácticas.

¹⁸ Tovar y de Teresa, *Ibidem*. pp. 28-29.

¹⁹ *Vid.* Tovar y de Teresa, Rafael, *op. cit.*, pp. 31-40.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Vid.* Ramos, Samuel, *op. cit.*, p.79.

En lo que respecta al desarrollo de la cultura mexicana moderna, el *Ateneo de la Juventud* es el referente más importantes de principios de siglo en México. Surgió como grupo en 1906 para fundar la revista *Savia Moderna*. Entre 1907 y 1908 se dio a conocer como la Sociedad de Conferencias para después constituirse en el *Ateneo de la Juventud* el 26 de octubre de 1909. En 1912 José Vasconcelos es elegido presidente del organismo, y lo renombra como el *Ateneo de México*, acción con la cual pretendió ampliar la expectativa de influencia del organismo, así como su nivel de responsabilidad, dejando atrás una visión de adolescentes, anticipando así lo que años más tarde constituiría su proyecto educativo y cultural.

El *Ateneo de México* se planteó seriamente el compromiso social de atender a todos los sectores de la sociedad. Muestra de esto fue la fundación de la Universidad Popular Mexicana (1912-1920), dependencia del Ateneo que debía educar mediante conferencias, conciertos y demás actividades que incorporaran a adultos y obreros al proceso educativo y cultural, del cual las instituciones positivistas de vanguardia los habían relegado. Las consignas que comúnmente se conocen del Ateneo, lo refieren como un grupo antipositivista fundamentalmente, cuyo principal abanderado fue Antonio Caso²². En los hechos la definición del grupo resultaba tan amplia como lo eran sus miembros.

El perfil de los miembros los definió como helenistas, así como la circunstancia política los identificó como maderistas. Los integrantes del *Ateneo* tenían en común un rigor intelectual, que se tradujo en el ánimo de compromiso con un país que se les estaba amoldando en las manos. Entre otros, resaltan los nombres de: Alfonso Reyes, Antonio Caso, Pedro Henríquez Urcía, (fundadores y principales líderes intelectuales del grupo inicial), Jesús T. Acevedo, Jorge Enciso, Alfonso Cravioto, Pedro González Blanco, Enrique González Martínez, Fernando González Roa, Martín Luis Guzmán, Alba Herrera y Ogazón, Guillermo Novoa, Alfonso Prudena, Diego Rivera, Roberto Montenegro, Manuel M. Ponce, Isidro Fabela, Julián Carrillo, etc. El personaje constante irrefutable de esta agrupación es José Vasconcelos, quién

²² Vid. Blanco, José Joaquín, *Se llamaba Vasconcelos. Una evocación crítica*, pp. 42-44.

es precisamente el responsable de la visión educativa y cultural del grupo, posicionándolo siempre como un ministerio de educación extraoficial²³.

Volviendo al desarrollo de la educación formal, el asunto no mejoró mucho con la caída de Porfirio Díaz, más bien se encontró en situaciones caóticas como el resto del país. Con Carranza se imitó la estructura educativa norteamericana, en la cual la responsabilidad de la enseñanza recaía en los municipios. Es probable que bajo esta visión regionalista, Carranza justificó la desaparición del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, para decretar el 29 de enero 1915 la reorganización de la misma y nombrarla Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes. Esta reorganización separó diversas instituciones que originalmente dependían del Ministerio en el proyecto de Justo Sierra, y básicamente dio origen al Departamento Universitario y de Bellas Artes en 1917²⁴.

En 1920 Adolfo de la Huerta nombra a Vasconcelos (autoexiliado de 1916 a 1919) jefe del Departamento Universitario y de Bellas Artes, el cual concentraba las labores de la antigua Secretaría (José Joaquín Blanco refiere al cargo como rector de la Universidad, definiendo este puesto como el mayor en materia de educación). Es precisamente desde este nuevo cargo, una vez ratificado y apoyado por Obregón, donde Vasconcelos derivaría el proyecto de creación de la Secretaría de Educación Pública²⁵.

Al margen de datos históricos y registros respecto de la obra de José Vasconcelos, y sin ánimo de filtrar una tendencia vasconcelista en este trabajo, valga la oportunidad de valorar la obra de este personaje, la cual contribuyó históricamente al establecimiento de las bases de un movimiento cultural que a la fecha no ha tenido igual.

El trabajo de Vasconcelos siempre se caracterizó por constantes ideológicas -situación que en más de una ocasión lo comprometió con grupos políticos- iniciándose con el movimiento maderista desde los últimos años de régimen porfirista. Sus inmediatas diferencias con quienes derrocaron y asesinaron a Madero le valieron su primer autoexilio. Esta situación fue el asiduo

²³Blanco, José Joaquín, *op. cit.* pp. 44-57.

²⁴ Tovar y de Teresa, *op. cit.* p. 36

²⁵ *Ibidem.*

recurso del intelectual. Pareciera que su compromiso con sus creencias era tan incómodo en escenarios contrarios, que su opción recurrente era la distancia. Sin embargo, a decir de sus biógrafos, estas ausencias no eran más que físicas, pues estos retiros nunca lo alejaron de su país, al contrario le confirmaron uniones complejas.

Su obra no sólo le valió a México la consolidación de las 2 instituciones educativas y culturales más importantes de México, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Secretaría de Educación Pública. También debe reconocerse una constante labor extraoficial - iniciada con el *Ateneo de México*- que siempre convocó y procuró el desarrollo de los artistas e intelectuales más prominentes del México posrevolucionario.

La historia de los protagonistas de la cultura en México no puede ser ajena al trabajo de José Vasconcelos. Su constante relación con los diferentes grupos, que en su momento dieron paso al desarrollo de la cultura en México, es constante y definitiva. Por mencionar las referencias más representativas, debemos recordar que los miembros del grupo de *Los 7 Sabios*, Antonio Castro Leal, Alberto Vázquez del Mercado, Vicente Lombardo Toledano, Teófilo Oleo y Leyva, Alfonso Caso, Manuel Gómez Morán y Jesús Moreno Baca, fueron compañeros de Vasconcelos en el proyecto inicial del Ateneo de la Juventud. Otro de los grupos cuyo impacto en la historia de la cultura en México es fundamental, *Los Contemporáneos*, encontraron en el espíritu vasconcelista un apoyo excepcional. En 1919 miembros de la generación de *Los Contemporáneos* intentaron resucitar el proyecto del Ateneo. Jaime Torres Bodet, Bernardo Ortiz de Montellano y José Gorostiza, encabezaron la iniciativa, primeros deslumbrados de la afortunada convergencia de estos personajes que, años más tarde, se consolidaría en el grupo sin grupo²⁶. Indiscutiblemente esta generación, así como todos los personajes culturales que vivieron aquella época, encontraron apoyo en la administración de Vasconcelos (1920-1924):

“Los jóvenes del Ateneo, como la suma de los habitantes de la capital, no pudieron conservarse al margen del entusiasmo que Vasconcelos generaba desde sus oficinas en la Universidad...Convocados por él, se comienzan a reunir los antiguos ateneístas y sus discípulos inmediatos, los sabios”²⁷.

²⁶ Vid., Villaurrutia, Javier, *cit. pos.* Sheridan, Guillermo. *Los Contemporáneos ayer*, p. 166.

²⁷ Sheridan, *op. cit.*, p. 99.

Volviendo al papel de José Vasconcelos en el desarrollo de las instituciones culturales, en julio de 1920 Álvaro Obregón llevó a las Cámaras el proyecto de la Secretaría de Educación Pública, mismo que fue aprobado (otras fuentes ubican la fecha de creación de la Secretaría de Educación Pública como el 25 de julio de 1921²⁸). En su instrumentación la nueva Secretaría asumió las funciones hasta entonces manejadas en el Departamento Universitario. Básicamente organizó la nueva estructura en base a tres premisas: escuelas, bibliotecas y bellas artes. Dentro de estas funciones Vasconcelos incorporó especialmente, a nivel de educación básica, la iniciación a las artes, específicamente a la música y al dibujo, así mismo coordinó a las academias y grupos de arte que hasta esa fecha estaban dispersos. Instrumentó las Misiones Culturales, complemento interesante de la campaña alfabetizadora, en el cual artistas e intelectuales contribuían a la capacitación de los maestros rurales²⁹.

Con la llegada al poder de Plutarco Elías Calles la joven Secretaría de Educación Pública fortalece su estructura con la incorporación de la Dirección de Arqueología a su ámbito de competencia (otrora adscrita a la Secretaría de Agricultura y Fomento). También se creó una estación radiofónica de la SEP y se establecieron nuevos centros de educación artística. En términos generales la política educativa y cultural de este período se organizó en 5 vertientes: escuelas, bellas artes, alfabetización, bibliotecas y educación indígena. A decir de su citado biógrafo, José Joaquín Blanco, aunque Vasconcelos no hizo de México un país de artistas o una nación de pitagóricos, sí hizo de México un territorio en donde se extendió la cultura a niveles que a la fecha no se han superado.

Las acciones de Vasconcelos si bien trascendieron fronteras, no fueron lo suficientemente fuertes para deslindarse del papel de ministro de un caudillo. Encabezados por Vicente Lombardo Toledano, Director de la Escuela Nacional Preparatoria, y bajo la influencia de ciertas presiones de la CROM, a mediados de 1924, un grupo de estudiantes obligó a José Vasconcelos a presentar su renuncia³⁰.

²⁸ Vid. Blanco José Joaquín, *op. cit.* p. 91

²⁹ Tovar y de Teresa, Rafael, *op. cit.* pp. 36-39/Blanco, José Joaquín *op. cit.* pp. 91.92.

³⁰ Blanco, José Joaquín, *op. cit.* p. 124.

Los años posteriores a la administración de Vasconcelos, se caracterizaron por el comienzo de la fragmentación del espíritu revolucionario. Obras como las de Orozco, Rivera o Siquieros marcaron la pauta nacionalista. La antítesis de estas premisas eran grupos que definitivamente no se reconocían como parte de aquella sociedad en plena efervescencia chauvinista, pero que antagónicamente jugaron un papel histórico en México. Probablemente el de mayor impacto fue el conocido como *Los Contemporáneos*.

Contrariamente a sus antecesores (los sabios o los ateneístas), *Los Contemporáneos* se caracterizaron por sus influencias europeas (Gide, Baudelaire), así como por su exquísitez desbordada –directamente relacionada con las tendencias sexuales de los miembros- y su constante presencia y -hasta cierto punto- liderazgo en la escena cultural e intelectual del país. José Gorostiza, Jaime Torres Bodet, Jorge Cuesta, Gilberto Owen, Xavier Villaurrutia, Enrique González Rojo, Bernardo Ortiz de Montellano y Salvador Novo, son los miembros de esta generación parteaguas de la cultura en nuestro país. Iniciados, como se mencionó anteriormente, en los tiempos posrevolucionarios impregnados del fervor vasconcelista (conocidos entonces como los poetas jóvenes), estos nombres son de trascendencia en la historia cultural y política de México. Abiertamente ajenos a los aires revolucionarios, tildados de afrancesados, maricones, cosmopolitas e indiferentes³¹, siempre a la vanguardia de arte, los contemporáneos enfrentaron un México cuya cultura era tal, en la medida en que se relacionaba con su beligerante pasado. Entonces el arte se consideraba en la medida en que en él “se respirara el pueblo de México”³². López Velarde (con su *Suave Patria*), el Dr. Atl (con sus paisajes coronados por los volcanes mexicanos) eran artistas que se consideraban representantes del espíritu nacionalista de aquellos días.

Entre 1929 y 1934 el país padeció una renovada inestabilidad. De entonces únicamente habría que destacar el movimiento de Autonomía Universitaria. Así mismo honor merece la administración de Narciso Bassols, titular de la Secretaría de Educación Pública en el período de Pascual Ortiz Rubio y parte de la administración de Abelardo L. Rodríguez, a quien la

³¹ Vid. Sheridan, Guillermo *op cit.* pp. 259-261.

³² *Ibidem*, p. 258.

historia oficial atribuye cierta continuidad de las políticas educativas y culturales, así como acciones de apoyo a expresiones culturales de los pueblos indígenas. La materia meramente cultural comienza a adquirir cierta estructura propia. El entonces Departamento de Bellas Artes incluye en su organigrama al recién inaugurado Palacio de Bellas Artes.

El sexenio de Lázaro Cárdenas establece dos premisas: una referente a la consolidación de la educación básica entre un mayor número de mexicanos y otra referente a la ampliación de acciones propias de la educación artística y la defensa del patrimonio. Durante este período - en 1939- se creó el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), el cual absorbió las funciones del Museo Nacional y del Departamento de Monumentos Artísticos, Arqueológicos e Históricos. Sus inicios marcaron una época privilegiada dirigida por Alfonso Caso y enmarcada en los trabajos desarrollados en el Tajín, Malinalco, Monte Albán y Cholula³³. Esta nueva institución significó un intento gubernamental de atender la herencia histórica y valorar en una amplia dimensión los valores de ella emanados.

Lázaro Cárdenas, como buen militar, exaltó -una vez más- los valores de la Revolución. Acciones como la Expropiación Petrolera de 1938 contribuyeron a la revaloración del ejercicio de la soberanía como valor cultural.

Con Ávila Camacho la educación dejó de ser socialista. Los antecedentes de 1933-1934, período de desprecio por la educación elitista superflua y reaccionaria que se impartía en la universidad, se dejaron atrás. Aunque, a decir por los cambios, Ávila Camacho tardó en encontrar el apoyo idóneo en el sector educativo. La llegada de Jaime Torres Bodet a la Secretaría de Educación Pública esperó dos renunciaciones, la de Sánchez Pontón y Octavio Vejar Vázquez. La presencia de Torres Bodet (poeta miembro de la generación de *Los Contemporáneos*) dio cierta continuidad a los trabajos iniciados con Vasconcelos, así mismo contribuyó a la llamada unidad nacional que caracterizó al gobierno de Ávila Camacho³⁴. En ese sexenio el gobierno se enfrentó a una lucha contra el magisterio y contra la jamás desaparecida analfabetización. Torres Bodet, enfrentó el problema magisterial creando un

³³ Agustín, José, *Tragicomedia de la vida mexicana*, pp. 45-49.

³⁴ Krauze, Enrique, *La Presidencia Imperial...*, p.52.

Instituto de Capacitación del Magisterio e intentó una vez más luchar contra el gigante de la analfabetización; incorporó esfuerzos de la iniciativa privada en la construcción de escuelas y reforzó la Campaña respectiva, esto pese a que las cifras de analfabetización no fueron muy alentadoras. También elaboró y presentó el proyecto de modificación al artículo Zero. Constitucional. La modificación propuesta permitió la educación impartida en escuelas particulares (incorporadas a la SEP y subordinadas a un plan de estudios elaborado por esa institución).

Se debe mencionar que la famosa cualidad conciliadora que caracterizó a Ávila Camacho abrazó incluso a Vasconcelos, quien después del conflicto electoral de 1929 y su consecuente autodesierro, es en la administración de Ávila Camacho cuando acepta un nuevo cargo público, la dirección de la Biblioteca Nacional. Es también durante el mandato de Ávila Camacho cuando se fundó, a iniciativa de Antonio Caso, Alfonso Reyes, Orozco, Rivera, Carlos Chávez y Mariano Azuela, El Colegio Nacional (1943) y más tarde se establecen los premios nacionales (1946)³⁵. En 1942 también se fundó el Seminario de Cultura Mexicana, primera institución especializada en el estudio de la cultura mexicana³⁶.

Otro personaje de trascendencia en la historia de la cultura en México es indudablemente Daniel Cosío Villegas. Crítico imparable del sistema político mexicano y enérgico observador de la figura presidencial. Fue Cosío Villegas quien promovió la idea de otorgar asilo a los refugiados españoles. La inmigración iniciada en el período de Cárdenas y continuada en el sexenio que le sucedió, sembró en México un espíritu intelectual que reforzó la industria editorial y la producción literaria, así como el desarrollo de las ciencias sociales. La fundación de instituciones como el Fondo de Cultura Económica y la Casa de México en España, hoy Colegio de México, fueron acciones que no sólo abrigaron a los españoles, también iniciaron una generación en un nuevo ambiente más que dispuesto al ejercicio intelectual.

El clima de distensión que se vivió con Ávila Camacho estuvo apoyado en otra circunstancia mundial. La Segunda Guerra Mundial privilegió a México en tanto su papel ante su vecino del

³⁵ *Ibidem.*, pp. 53-54.

³⁶ Tovar y de Teresa, *op. cit.* p. 46.

norte. La bonanza de aquellos días ciertamente fue un factor a favor del desarrollo de la cultura en México y del país en general.

En 1946, con Miguel Alemán Valdés en el poder, se creó el Instituto Nacional de Bellas Artes. Esta nueva institución absorbió las funciones hasta entonces encomendadas al Departamento de Bellas Artes. En ella se preponderó la formación de nuevos artistas y la difusión de las artes. El instituto comenzó por coordinar funciones pedagógicas tales como las del Conservatorio Nacional de Música y su Orquesta Sinfónica, los centros populares de iniciación artística y las escuelas de Pintura y Teatro. Dentro de la estructura asignada al nuevo instituto se registro el Palacio de Bellas Artes. Se construyó la Unidad Artística y Cultural del Bosque, se inauguró el Museo de Arte Moderno (1964), se creó la Pinacoteca Virreinal y se instaló en un nuevo inmueble a la Academia de San Carlos (el Palacio de Bucnavista en 1965). Los años subsecuentes a su nacimiento consolidaron al INBA y evidenciaron el grado natural de autonomía que el sector cultural iba adquiriendo³⁷.

Jaime Torres Bodet retomó la titularidad de la Secretaría de Educación Pública de 1958 a 1964, en el sexenio de Adolfo López Mateos. Fue justamente en este período cuando se creó la Subsecretaría de Cultura en atención al hecho de que ya se consideraba a la cultura como una parte específica de la educación. A esta nueva Subsecretaría -inicialmente llamada Subsecretaría de Asuntos Culturales- le quedaron adscritos los institutos de Antropología e Historia, Nacional de Bellas Artes, el Nacional de la Juventud Mexicana; así como el Departamento de Bibliotecas y la Dirección General de Educación Audiovisual³⁸.

El sexenio de Díaz Ordaz tuvo como titular de la Secretaría de Educación Pública a Agustín Yañez y a Mauricio Magdaleno como Subsecretario de Cultura. Durante estos años se procuró más a la Subsecretaría desde el punto de vista económico.

Años más tarde y como reflejo del desarrollo del subsector cultura, surgieron varias instituciones que confirmaban el natural crecimiento de la estructura cultural: el Fondo

³⁷ *Ibidem*. pp. 42-44.

³⁸ Tovar y de Teresa, *idem*. p. 47

Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART 1974); el Consejo Nacional de Recursos para la Atención a la Juventud (CREA 1977); EDUCAL entidad de servicio institucional para el diseño, la producción y la comercialización de materiales de lectura de la SEP; el Centro Cultural Tijuana (1982); la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (1983), por mencionar algunos³⁹.

Especial mención merece la formalización institucional de la autonomía universitaria (1979), 11 años después de la tragedia de 1968, episodio negro que antagónicamente a los descos gubernamentales consolidó a la Universidad Nacional Autónoma de México no sólo como la máxima casa de estudios del país, también como la institución líder de la sociedad civil.

Actividades de impacto internacional, hallazgos arqueológicos importantes, proyección mundial de la obra de artistas mexicanos y en general la creciente difusión de la cultura de México y la que se desarrollaba en México, fueron algunos de los antecedentes directos que justificaron la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes el 7 de diciembre de 1989.

La creación de esta nueva dependencia obedeció formalmente al ejercicio de 3 valores:

- Identidad Nacional
- Irrestringida libertad de creación
- Acceso creciente de los mexicanos a los bienes y servicios culturales.

El decreto presidencial que formalizó este nacimiento llevaba implícito un franco reconocimiento a la actividad artística y al trabajo de creadores, críticos, gestores y promotores de la cultura, así como al derecho de los mexicanos de acceder a una mejor cultura, producto de una mejor organización.

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes está regido por 9 leyes, 5 reglamentos, 28 decretos, 21 acuerdos y alrededor de 300 disposiciones que hacen referencia a la materia cultural o artística. Los objetivos fundamentales de la institución son: Proteger y difundir el

³⁹ *Ibidem.* p. 49.

patrimonio cultural; Promover y estimular la creatividad artística y; Difundir el arte y la cultura.

El decreto de creación que sustentó a esta institución la definió como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (es decir que tiene asignado un presupuesto propio, el cual es autoadministrado). La estructura que hasta esa fecha conformaba la Subsecretaría de Cultura fue transferida al nuevo organismo, la cual se ha transformado por agregación de funciones y/o reestructuración de programas, quedando a la fecha como sigue⁴⁰:

Secretaría Técnica A

- Dirección General de Bibliotecas
- Dirección General de Publicaciones
- Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural

Secretaría Técnica B

- Dirección General de Culturas Populares
- Dirección General de Desarrollo Cultural
- Dirección General de Desarrollo Cultural Regional

Direcciones Generales dependientes directamente de la Presidencia del Consejo

- Dirección General de Cineteca Nacional
- Direcciones Generales de orden diverso; Comunicación Social, Jurídica y de Administración

Coordinaciones adicionales a la estructura

- Coordinación del Sistema Nacional de Fomento Musical
- Coordinación Nacional de Animación y Desarrollo Cultural
- Coordinación NACIONAL DE Asuntos Internacionales
- Coordinación Nacional de la Biblioteca de México

⁴⁰ Vid. Ruiz Dueñas, Jorge, *Cultura ¿para qué?...*, p. 69.

- Coordinación Nacional de Medios Audiovisuales
- Coordinación Nacional de Proyectos Históricos
- Coordinación Nacional de Relaciones Laborales
- Coordinación Nacional del Centro Cultural Helénico
- Coordinación Nacional del Centro de la Imagen
- Coordinación Nacional del Programa Cultural Tierra Adentro

Órganos desconcentrados

- Instituto Nacional de Bellas de Artes y Literatura (INBAL)
- Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH)
- Radio Educación (órgano desconcentrado)

Entidades

- Fondo de Cultura Económica (empresa de participación estatal mayoritaria)
- Instituto Mexicano de cinematografía (organismo público descentralizado en 1989)
- Estudios Churubusco (ECHASA)
- Centro de Capacitación Cinematográfica (CCC)
- Televisión Metropolitana, S.A. de C.V.
- Centro Cultural Turístico de Tijuana (CECUT)
- EDUCAL S.A. de C.V. (empresa de participación estatal mayoritaria)

Meses después de la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el 2 de marzo de 1989 se instaló el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes. Mediante esta figura de financiamiento para la cultura se unieron esfuerzos estatales y empresariales, con los cuales se instrumentó un recurso económico para el apoyo a creadores⁴¹. Este fondo evidenció la urgente necesidad de compartir las responsabilidades con el Estado, al respecto del desarrollo de la cultura.

⁴¹ *Vid.* Paz, Octavio, *Pequeña crónica de grandes días*, "Fondo Nacional para la Cultura y las Artes", discurso pronunciado por Paz en la ceremonia de instalación, p. 145.

Paralelamente al desarrollo de las instituciones que hoy aglutina el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, se debe ubicar, conocer y reconocer, los méritos de otras dependencias que han contribuido igualmente al desarrollo de la cultura en nuestro país.

La primera de ellas es por supuesto la Universidad Nacional Autónoma de México. Como se puede apreciar en el modesto recorrido conceptual de la evolución de las instituciones culturales, la UNAM es un lugar común. Así mismo la historia de la Universidad, es la historia de la formación y la evolución de los principales artistas e intelectuales de México. Sus instalaciones no sólo han convocado a maestros y estudiantes, también han invitado a intelectuales e inspirado a artistas. El organigrama de la Máxima Casa de Estudios, ha considerado al nivel de la investigación científica y el desarrollo de las humanidades, a la difusión cultural. El quehacer de la Universidad en materia cultural es insustituible. Una Orquesta Filarmónica, un Taller Coreográfico, una Compañía Teatral, una Coordinación de Difusión Cultural, son sólo algunas de las dependencias universitarias que sistemáticamente ofrecen productos culturales de calidad. Así mismo se debe mencionar la importantísima labor editorial que la UNAM lleva a cabo, la cual la ha constituido en la editorial más grande de América Latina.

El Instituto Politécnico Nacional al igual que la UNAM, brinda una educación formal de importancia nacional, al tiempo de ofrecer alternativas culturales de un muy respetable nivel, las cuales incluyen la transmisión de programas culturales de reconocimiento internacional en el Canal 11, y una producción editorial considerable.

La producción cultural de los Gobiernos Estatales, aunada a los productos que ofrecen las Universidades estatales, son elementos que han fortalecido la oferta regional, y en consecuencia el nivel federal.

Aunque modestas, las actividades culturales realizadas en instituciones de educación superior han logrado también ciertas contribuciones al desarrollo y sensibilización cultural, por lo menos de su población periférica. Así mismo, dependencias federales como la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Gobernación y naturalmente la Secretaría de Turismo, consideran entre sus actividades las propias del desarrollo cultural.

A manera de conclusión, se debe apuntar que la evolución a la fecha registrada por el fenómeno cultura en nuestro país deja de manifiesto los siguientes aspectos:

- Las estructuras culturales han ganado espacios y presupuesto.
- Las políticas que han orientado a estas estructuras han evolucionado fundamentalmente a la par del sector educativo, debido básicamente al rezago que en este sector persiste en el país.
- La consolidación de las estructuras culturales en un todo específico es reciente, razón por la cual la exploración de la optimización de su desarrollo es un proceso que se encuentra en una fase inicial.

2.1 Definición

En el marco del Coloquio de Invierno realizado en el Auditorio Alfonso Caso de Ciudad Universitaria, del 10 al 21 de febrero de 1992, Carlos Monsiváis presentó la ponencia "México: Cultura, Tradición y Modernidad". Su ponencia versó sobre algunos términos que el autor consideró –circunstancialmente-, indispensables. El que en este trabajo importa es el de modernidad⁴².

Monsiváis reconoce el inicio de la aplicación del concepto a principios de los años ochenta. Se refiere a la modernidad como una palabra que, básicamente, resulta ser la disculpa al olvido de los valores de la hispanidad. La asocia con un proceso de desterritorialización en lo espiritual, que es, a juicio del autor, desnacionalizarse en lo cultural. Le confiere a lo moderno el hecho de ponerse a la disposición del exterior; el exterior como una fuerza del mercado, en donde la globalización y la tecnología hacen lo procedente. Si bien reconoce en la modernidad el porvenir nacional, finalmente arroja una cruel apreciación: "Ser moderno es ir con el siglo. Y el siglo sólo confía en lo rentable"⁴³.

Por otro lado, Anthony Giddens ubica el concepto de modernidad al referirse a las instituciones y modos de comportamiento impuestos, inicialmente, en la Europa posterior al feudalismo, pero que en el siglo XX han ido adquiriendo un carácter histórico mundial. Así mismo, relaciona el término con la industrialización, el capitalismo, la vigilancia, el auge en la organización. En términos generales nos remite a la preponderancia de las tendencias

⁴² Vid. Monsiváis, Carlos, "México. Cultura: Tradición y Modernidad", Coloquio de Invierno, *Los grandes cambios de nuestro tiempo: la situación internacional, América Latina y México*, tomo III "México y los cambios de nuestro tiempo", pp. 139-163.

⁴³ *Ibidem*. p.145.

universalizantes⁴⁴, al hecho irreversible de que nadie en este mundo contemporáneo puede abstraerse de las transformaciones que en el mismo se gozan y/o padecen.

La indiferencia característica en las relaciones modernas, a propuesta de Giddens, obedece a lo que el autor define como el secuestro de las experiencias: "Este secuestro de la experiencia significa que, para muchas personas, el contacto directo con acontecimientos y situaciones que vinculan la vida individual a cuestiones más amplias de moral y finitud, es escaso y fugaz"⁴⁵. El autor aborda esta situación de una forma interesante, esta imagen del "secuestro de la experiencia" remite al hecho de que en los tiempos de la globalización⁴⁶ las partes débiles comercialmente hablando, consumen no sólo artículos, también devoran productos de vida que no son los propios.

Si bien estudiosos del tema como García Canclini, cuestionan la viabilidad de una relación directamente proporcional entre la modernidad cultural y la modernización socioeconómica⁴⁷, al respecto se debe considerar el hecho de que lo García Canclini denomina modernización socioeconómica, concepto que remite a términos como la industrialización o el capitalismo⁴⁸, también refiere un proceso universal, del cual, como se ha demostrado en las políticas gubernamentales vigentes, ningún país se puede abstraer.

El concepto modernidad se muestra como una salida exclusiva al ansiado avance, el cual a cada paso altera de manera radical la vida cotidiana del individuo, afectando aspectos íntimos⁴⁹, definiendo su experiencia e historia⁵⁰.

Esta misma modernidad, en su visión globalizadora recuerda la marginalización, acentúa la diferenciación y fomenta la exclusión, al tiempo de enfatizar la relación instrumental del hombre con la naturaleza, ponderando la perspectiva científica, misma que deja de lado

⁴⁴ Vid. Giddens, Anthony, *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad contemporánea*, pp. 26-34.

⁴⁵ *Idem.* p. 17.

⁴⁶ Entendiendo al concepto de globalización como el proceso de mundialización capitalista, apud Flores Oteca, Víctor, *Crítica de la globalidad*, p. 11.

⁴⁷ García Canclini, *op. cit.* p. 69. /Modernidad como la abstracción del proceso modernizador, el que se refiere a la incorporación de adelantos técnicos en los procesos de producción y en elementos que facilitan la vida cotidiana.

⁴⁸ Giddens, Anthony, *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad contemporánea*, p. 26.

⁴⁹ *Ibidem.* Giddens, Anthony, *op. cit.*, p. 9.

⁵⁰ Giddens, Anthony, *op. cit.*, p.9.

cuestiones éticas y morales⁵¹. Sin embargo, y precisamente por esta relación excluyente, el proceso modernizador requiere la presencia de conceptos que fomenten el sentido de pertenencia. Ante la participación en un mercado mundial, el individuo instintivamente busca identificarse y reconocerse en algo o alguien; ante la diferenciación con otros, busca la identificación con los suyos.

La modernidad ha ubicado al individuo en un mundo que no es el propio. El fenómeno de la globalización, el hecho de no poder abstraerse de las tendencias universalizantes a las que refiere Giddens, desarrolla en cualquier persona una situación de extrañamiento, una situación que obliga a cuestionar el entorno, una situación que provoca un sentimiento de duda y en consecuencia, cada acción representa un riesgo. El no experimentar aquellos procesos que en un momento determinado impactan las circunstancias, los conceptos, o las formas de vida o costumbres, ocasiona que el ser social se sienta ajeno al entorno en que está viviendo. Este extrañamiento de los procesos es lo que Giddens denomina el secuestro de la experiencia, *vid. supra*.

Tanto Monsiváis como Giddens y/o García Canclini, presentan un panorama desolador de lo que por modernidad padecemos. Básicamente nos recuerdan el papel que un país dependiente juega en una economía mundial; una participación totalmente supeditada a las reglas del mercado.

Lo anteriormente expuesto, bien resulta devastador al remitirse a términos como identidad, nación o soberanía. El fenómeno de la globalización ubica a estos conceptos en un plano muy inferior, cuando en otros tiempos, por ejemplo a finales del siglo pasado con el surgimiento de los Estados-Nación, significaron la base del nacimiento de las mismas naciones que hoy guían la economía mundial. En la actualidad estos conceptos parecieran propios de idealistas, muy alejados de aquellos que reconocen en la economía mundial, el único camino posible hacia el futuro.

⁵¹ *Ibidem*.

El conocimiento de la historia que ha definido la circunstancia de cada país o de cada individuo, es un ejercicio poco practicado en este mundo moderno, dentro del cual los países tercermundistas son especialmente marginados, muy a pesar del auge de la moda latina.

Ante esta situación, la cultura adquiere un sentido balsámico.

El *ejercicio del arte en todas sus manifestaciones* -lo que en este trabajo se entiende como cultura- puede utilizarse como el factor de cohesión necesario en el caos de la diferenciación. La fuerza que del fenómeno cultural se obtenga, requiere de fundamentos paralelos a su poderosa esencia epistemológica. Si bien no se puede cuestionar la importancia de la cultura desde la perspectiva social, sí se le pueden encontrar muchos cuestionamientos financieros, en términos de estado. Nadie duda de la necesidad y el derecho de un ciudadano para contar con la alimentación básica, con un espacio digno en donde vivir, y/o con los recursos necesarios para atender su salud. En este orden de ideas, el alimento del cuerpo es prioritario ante el alimento del alma.

La cultura debe explorar la cimentación de su potencialidad, mediante la creación de un valor financiero. El fortalecimiento de la situación financiera de la cultura, puede encontrar sustento. El considerar a la cultura como producto no es lejano de la realidad; explotar su valor como una necesidad dentro del desarrollo de todos y cada uno de los seres sociales, y enfatizar el factor cohesionante que le caracteriza, son elementos que sustentan su valor como producto.

Probablemente se pueda asumir que la lucha contra los mercados internacionales, se tiene perdida de antemano, desde el punto de vista comercial. Los procesos económicos no otorgan treguas. Los países económicamente subdesarrollados aún tienen deudas pendientes con su historia, mismas que pagan cotidianamente a un precio muy alto: la indiferencia de su circunstancia y su cada día más insípido sentido de pertenencia.

Sociedad e individuo de los llamados países tercermundistas, encuentran poco eco de sí mismos en los mercados, los esfuerzos para una negociación norte-sur, siguen

caracterizándose por su silencio⁵². Los productos que los mercados preponderan, - normalmente- se derivan de parámetros definidos con base en consumidores modelo, o de primera mano. México, p.e., no ha merecido campañas regionales de productos de las principales transnacionales; el posicionamiento de los productos utiliza el mismo elemento publicitario en México que en los países de origen, dejando de lado el factor pertenencia.

Cierto es que el posicionamiento comercial es complejo por competitivo. Pero es precisamente en el ámbito cultural en donde la competencia como tal pasa a un segundo plano. La cultura tiene cabida para tantas manifestaciones, géneros y gustos, que la competencia adquiere tonalidades poco observadas en el mercado común.

Al igual que los productos comerciales, los productos sociales van dirigidos a nuestra conducta, a nuestra forma de pensar, a nuestra forma de vivir, pero con la aspiración de trascender y permanecer desde su primer consumo, cambiando la forma de vida a partir del cambio de la apreciación que de la propia vida se tenga. Su objetivo original es ciertamente más ambicioso, pero también es más viable, siempre en la medida en que se consideren las características del consumidor objetivo.

La atención al consumidor, y la consideración a este, son premisas que la publicidad, concretamente la mercadotecnia explota en su esencia. La mercadotecnia es una técnica de la administración, derivada del reconocimiento de una necesidad y la satisfacción de ésta, mediante la entrega de un producto o realización de un servicio en el momento adecuado, en el lugar justo y a un precio aceptable⁵³. Es una herramienta básica para el posicionamiento de cualquier producto en cualquier mercado.

La versión no lucrativa de la mercadotecnia, es la mercadotecnia social, subconjunto que persigue objetivos meramente sociales, mediante el diseño de programas e instrumentos que busquen la aceptación de una idea, causa o práctica social en un grupo específico⁵⁴. Esta

⁵² Vid. Flores Olea, Víctor, *op. cit.*, p. 176.

⁵³ Vid. Fernández, Barros, *Mercadotecnia social para la administración...* p. 8.

⁵⁴ Martínez, R. *Mercadotecnia Internacional...*, p. 817.

vertiente conocida como mercadotecnia social, es una forma poco explotada de fomentar políticas e incluso de posicionar esquemas de vida.

El concepto de mercadotecnia social apareció en 1971, refiriéndose al uso de principios y técnicas de la comercialización encaminados al apoyo de una causa, idea o conductas sociales⁵⁵. La aplicación de estas técnicas, utilizadas con el fin descrito, instrumentan las llamadas campañas sociales.

La historia mundial ha registrado varias campañas sociales que han tenido como objetivo influir en la conducta del individuo. Ejemplos de este tipo de campañas son las acciones aplicadas para la liberación de los esclavos en la Antigua Grecia o las propias para el otorgamiento del voto a las mujeres a principios del siglo XX. Actualmente las llamadas campañas sociales se centran en temas tales como: medio ambiente, la educación o la promoción de reformas sanitarias y/o económicas.⁵⁶

Partiendo de la definición de producto como la oferta hecha a los destinatarios⁵⁷, la cual deberá atender las necesidades identificadas en la vida del consumidor, se entiende y justifica el imperativo de conocer al potencial cliente. Presumiblemente, toda campaña publicitaria parte de un estudio de mercado o investigación de mercadotecnia⁵⁸. Estos medios deben arrojar los elementos que no sólo posicionen el producto en el mercado, sino que lo fundamenten. Hasta hace aproximadamente 20 años, la mercadotecnia se basaba en 4 conceptos básicos, precio, plaza, producto y promoción; recientemente se ha revalorado el factor consumidor⁵⁹

La idea de que el diseño de un producto social⁶⁰ considere al potencial consumidor, obedece en primer y obvio término, a la necesidad de que sea consumido. A diferencia de un producto

⁵⁵ Vid. Kotler, Philip, *Mercadotecnia Social*, pp. 3-11.

⁵⁶ *Ibidem. op.cit.* Kotler, Philip, pp. 11-22.

⁵⁷ Vid. *Escuela de Marketing y publicidad*, tomo "Mercadotecnia de organización y promoción" p. 86.

⁵⁸ Recopilación, registro y análisis sistemático de la información concerniente a la comercialización de productos y servicios, Vid. Holtje, Herbert, F. *Mercadotecnia*,

⁵⁹ Vid. Ayala Alejandro, "Cliente sólo hay uno", *Mercadotecnia*, ADCEBRA, . Revista mexicana de mercadotecnia, publicidad y comunicación, marzo 2001, p.6.

⁶⁰ El producto social se entenderá como aquel que busca cambiar la "forma de vida del consumidor" a partir de la

comercial, el producto social no siempre está justificado en necesidades primarias –comer o dormir-, o incluso necesidades circunstanciales tales como comunicarse o vestirse. La adolescente latina de clase media baja que consume productos de belleza, puede justificar su consumo en la “necesidad” de estar presentable; muy a pesar de que la concepción y la publicidad que caracterizan al producto en cuestión, estén basados en una mujer de 30 años, sajona con un mayor poder adquisitivo. Sin embargo, el producto es consumido por la adolescente latina, es decir, se vende. El aparato publicitario de los productos comerciales es de mayor alcance, sin complicaciones conceptuales.

Por otro lado, los productos sociales requieren de un diseño más elaborado, puesto que aspiran a cambiar la conducta y la vida del consumidor, es decir aspiran a trascender en la vida del consumidor, de modo permanente, creando una constante necesidad, fomentando y consolidando una nueva forma de vida.

En términos generales la mercadotecnia social propone partir del conocimiento preciso de los procesos que han definido la conducta del consumidor, en este caso, consumidor social: es decir, en la era modernizadora, tenemos que voltear y retomar la esencia del consumidor, más allá de considerarlo nuestro cliente, se debe considerar al consumidor como un objeto de estudio que permitirá, a través del conocimiento de su historia y el entendimiento de su circunstancia, mejorar su futuro.

2.2. Aplicación

El ejercicio de la mercadotecnia social debe comenzar por tener perfectamente claro sus objetivos. Los elementos que se deben considerar fundamentalmente son:

aceptación de una idea, causa o práctica social; a diferencia de los aquí llamados productos comerciales, aquellos que contribuyen a la satisfacción de necesidades primarias y/o mejoramiento de servicios.

1. Causa: Un objetivo social que los agentes de cambio crean que ofrecerá una respuesta conveniente a un problema social.
2. Agente de cambio: Un individuo, organización o alianza que intente generar un cambio social.
3. Destinatarios: Individuos, grupos o poblaciones enteras que son el objetivo de los llamados al cambio social por el comercializador social.
4. Canales: Vías de comunicación y distribución a lo largo de las cuales se intercambian y transitan hacia atrás y hacia adelante la influencia y respuesta entre los agentes de cambio y los destinatarios.
5. Estrategia de cambio: La dirección y el programa adoptados por un agente de cambio para llevar a cabo el cambio en las actitudes y conductas de los destinatarios.

Por otro lado, como ya se ha mencionado, se debe tener un pleno conocimiento del perfil del consumidor. El hecho de conocer al consumidor supone el acceso al autoconcepto⁶¹ del mismo. El conocer el comportamiento del individuo-consumidor, o bien del grupo destinatario⁶² debe considerar en términos generales:

1. Las características sociodemográficas: Clase social, ingresos, nivel de educación formal, edad, composición familiar.
2. El perfil psicológico: Actitudes valores, costumbres, motivación y personalidad.
3. Las características conductuales: Patrones de conducta, hábitos de compra, indicadores de decisión.

Sumado al análisis del grupo consumidor, la mercadotecnia social considera lo que Fernández Barros denomina la *tecnología administrativa de cambio social*, la cual remite al concepto de ajuste entre el producto y el mercado. Este ajuste requiere de un proceso específico y por demás lógico:

⁶¹ Concepto psicológico que determina la manera en que las personas se consideran a sí mismas; influye así en la forma en que se comportan como consumidores, Holte, Herbert F., *Mercadotecnia*, Vid. Glosario pp. 146-156

⁶² Concepto manjado por Fernández Barros, *Mercadotecnia Social para la administración de las instituciones culturales*, pp.10-12.

- Analizar el ambiente
- Investigar la población de destinatarios
- Definir el problema o la oportunidad
- Diseñar las estrategias
- Planear los programas de la mezcla

Los conceptos y acciones expuestas no son otra cosa que la invitación a, nuevamente, considerar al consumidor la razón primera de nuestro producto. Como apoyo a esta *tecnología*, la autora recuerda la necesidad de evaluar los resultados⁶³, siempre en atención de la posible identificación de otra necesidad.

Como se puede apreciar, la propuesta de la mercadotecnia social no difiere mucho de la esencia de la mercadotecnia: Conocer todo acerca del cliente es el fundamento de la mercadotecnia efectiva⁶⁴. Entonces la pregunta es, ¿por qué no se aplica con tanta frecuencia?

Retomando la referencia comercial, cierto es que todos y cada uno de los productos que logran el posicionamiento⁶⁵ esperado en un mercado, seguramente cuentan con un estudio que los fundamentó. Pero en los hechos, los esquemas publicitarios que se muestran, no reflejan una consideración específica de los mercados regionales. Únicamente los productos con ventas consolidadas o mercados cautivos, se dan el lujo de hacer grandes campañas que incluyen alguna referencia regional. La incorporación de personajes latinos de moda en anuncios de grandes marcas de cosméticos, obedece más a la explotación del auge de estas personas y de los grupos que representan, que a una consideración de los mercados tercermundistas.

Las recientes consideraciones a la comunidad latina en materia publicitaria han tenido un proceso inverso con respecto al normal; el origen de la estrategia que ha definido a estas campañas está en la necesidad de atender un mercado desbordado que *ya ha comprado*,

⁶³ *Ibidem*, p. 17

⁶⁴ Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia...*, p. 125.

⁶⁵ Estrategia de mercadotecnia que se concentra en un segmento del mercado específico, tratando de relacionar a un producto en particular con los de sus competidores, *vid.* Holtje, Herbert. F. *op. cit.*, pp. 146-156.

siempre en términos de imitación extralógica⁶⁶, es decir asumiendo ejemplos dados por personas o grupos superiores, mismos que prevalecen sobre los ejemplos dados por personas o grupos inferiores, entendiéndose desde una perspectiva de supremacía económica.

El desarrollo del arte y su ejercicio cotidiano, implica una compleja situación en cuanto a recursos se refiere. La situación económica de los creadores y/o artistas siempre se ha visto necesitada de subsidios, mecenazgos, becas y demás figuras que invariablemente han dejado manifiesto el hecho de que el ejercicio artístico requiere de un apoyo.

Si bien la historia podrá relatar casos específicos en que el artista o creador cuenta con una situación desahogada, esa misma historia deberá relatar también, las muy peculiares circunstancias en que se logró esa posición, la cual normalmente se obtiene en países del primer mundo, en donde el desarrollo cultural se fundamenta en años de evolución educativa y sensibilización artística, así como un ingreso interno bruto bastante superior al propio de países del tercer mundo.

Estos casos obedecen a circunstancias totalmente ajenas a la realidad de México. En México como en muchos países, la cultura no se ha considerado prioridad dentro de los presupuestos, puesto que ciertamente, este país padece aún rezagos sociales de mayor impacto y reiterada demanda. Más alejada es la posibilidad de contar con trabajos que analicen los procesos mediante los cuales los artistas ofrecen sus productos⁶⁷, así como el impacto que estos tienen en el diseño de las políticas culturales.

La relación entre el fenómeno cultural y el impacto de este en la población, es la causa y el efecto del complejo problema financiero que siempre ha prevalecido en la materia cultural. El análisis de cómo procurar una lógica relación entre lo que se produce y lo que se consume, parece presentarse como un tópico ávido de análisis propositivo.

⁶⁶ Vid. *Leyes sociológicas de la imitación*, de Gabriel Tarde en Gomezjara, Francisco, *Sociología*, pp. 29-31.

⁶⁷ Vid. García Canclini, Néstor, *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, p. 95.

Es este el sentido que se plantea una intrínseca relación entre modernidad cultural y modernización socioeconómica. Es así como a partir de la interrogante de García Canclini, - respecto a la coherencia entre estos dos conceptos- se puede derivar la posibilidad de no encontrar incoherencia alguna en el desarrollo de la modernidad cultural y el padecido desarrollo de la modernización, si se cuida que el desarrollo de ambos conceptos sea el propio y no el ajeno, preponderando el desarrollo del fenómeno cultural a partir de la propia experiencia, es decir *el ejercicio del arte en todas sus manifestaciones*, que parta, aún y especialmente en el contexto globalizador, del registro de vida de cada ser social.

A manera de recapitulación, valga la reiteración de la idea: La propuesta de la aplicación de la mercadotecnia social, únicamente invita a la revaloración del contexto globalizador como un objeto de estudio, el cual merece la atención suficiente, a fin de que otorgue el espacio de acción requerido para posicionar productos. Es decir, la modernidad como abstracción de la modernización, y/o la misma globalización, lejos de ser una limitante para el desarrollo de la cultura, puede y debe revalorarse como una variable más en el estudio del propio fenómeno cultural, asumiéndolo como el marco conceptual que es, lejos de entenderlo como un elemento nocivo al propio posicionamiento de los productos culturales.

3 GESTIÓN CULTURAL

3.1 ¿Qué entender por gestión cultural?

La cultura en nuestro país no es un artículo de primera necesidad; el alimento del alma se supedita al alimento del cuerpo. ¿Cómo lograr la supervivencia de una institución que no ha tenido el privilegio económico más de un sexenio?, ¿por qué apostar a un proyecto que no es autosuficiente?, ¿cómo preponderar el arte ante el bienestar elemental?

Como se puede apreciar, la lógica que debe imperar en la aplicación de la mercadotecnia social es tan ambiciosa como compleja. Cabe la aclaración al respecto de los propios alcances de la mercadotecnia ante la mercadotecnia social. En estricto sentido se puede llegar a la conclusión de que en ambas técnicas el objetivo es el mismo, lograr el consumo del producto. En ambas técnicas se parte del conocimiento del consumidor, del procesamiento de la información que de éste se obtiene y de la utilidad que de la información se hace en la definición del producto. La diferencia estriba en la ocasión de la técnica a aplicar. La llamada mercadotecnia se requiere para lograr el consumo de cualquier producto que aspire a posicionarse exitosamente, logrando su consumo, para el cual circunstancialmente se buscará el cambio de conducta, pero como un elemento derivado. En la mercadotecnia social se busca un cambio de conducta pero como el objetivo central.

Estos elementos colocan a la mercadotecnia con respecto a la mercadotecnia social en una relación paralela, es decir de operaciones simétricas. Aunque de alcances distintos, se puede afirmar que alcanzar el objetivo del consumo igualmente permite el logro del objetivo del cambio de las conductas, cubriéndose así el objetivo primero de la mercadotecnia social. En otras palabras, la mercadotecnia social incluye el objetivo de la mercadotecnia, más el que le es propio.

Es en esta lógica como se puede partir de una operación paralela entre la mercadotecnia y la mercadotecnia social, a la cual se le puede sumar un tercer elemento que otorgue herramientas

científicas, en este caso las propias de la investigación social. La incorporación de este tercer elemento, obedece a la constante en el manejo de la información. Tanto en la mercadotecnia, como en la mercadotecnia social, el manejo correcto de la información es el factor detonador de la propia definición del producto. Válgase así el ejercicio de asociar estas tres perspectivas, a fin de lograr recuperar los elementos que más ayuden al objetivo común.

Mercadotecnia ⁶⁸	Mercadotecnia Social ⁶⁹	Ciencias Sociales ⁷⁰
Nivel real de demanda	Definición del problema	Definición del problema
Nivel deseado de transacción	Causa	Justificación
Contorno	Ambiente	Marco teórico
Mercadólogo	Agente de cambio	Investigador

Cuadro 1

A manera de ejemplo concreto, lo que en materia de mercadotecnia y mercadotecnia social, se conoce como el referido estudio de mercado, en materia sociológica se conoce como trabajo de campo, en el cual se haría el ejercicio de acercamiento al potencial consumidor de nuestro producto. En este caso, la evidente complejidad del producto obliga a la sofisticación en los instrumentos de recolección de datos, es decir, los estudios de mercado que normalmente se aplican, deben encontrar formas idóneas para aprehender el contexto que define la conducta del individuo y poder así trascender en la misma. En ambos ejercicios –investigación científica social y mercadotecnia- el objetivo es la recolección de datos; los tan conocidos cuestionarios o encuestas son precisamente uno de los métodos de recolección de datos manejados en la investigación de campo de cualquier investigación social⁷¹. Como se puede

⁶⁸ Vid. Kotler, Philip Dirección en.... p. 13-15.

⁶⁹ Vid. Fernández Barros, *op. cit.*, p. 17.

⁷⁰ Vid. Hernández Sampieri, Roberto, *et al.*, Metodología de la investigación *op. cit.* p. 22

⁷¹ *Ibidem.*, p. 263.

apreciar la constante tanto en la investigación social como en la mercadotecnia, es el manejo de la información.

Una vez asumida la importancia otorgada al recurso de la información dentro de la mercadotecnia, y en consecuencia dentro de la propia mercadotecnia social, también se debe dimensionar la tarea respectiva de los sistemas de información necesarios. En primera y en última instancia se está hablando de la necesidad de obtener y ordenar información, razón primera de la investigación social.

No son gratuitas las grandes inversiones que las compañías hacen en materia de información. La mercadotecnia cumple su objetivo de conocer al cliente a fin de que su producto se consuma. La mercadotecnia social hace lo mismo, pero la diferencia –como ya se ha mencionado- radica en los alcances de su producto. El producto social –en este caso cultural- aspira a la inmortalidad mediante el cambio de la conducta, es decir aspira al cambio de actitudes, cambio de vida.

Es aquí en donde la investigación social empatiza con la mercadotecnia social; el análisis de las actitudes es una constante en la investigación social, este mismo análisis de las actitudes es la base y el resultado esperado de la mercadotecnia social.

En el caso que atañe el presente estudio, el de la aplicación de la mercadotecnia social en una institución cultural, los conceptos a tratar son por definición complejos por intangibles: medir el grado de gusto de un ser social frente a una propuesta artística, pueden requerir ciertamente de todos y cada uno de los elementos de medición⁷² manejados en la ciencia social, dependerá de los propios objetivos del instrumento, pero invariablemente se requerirá de estos instrumentos, una aportación de elementos que hagan de los juicios subjetivos, elementos de análisis útiles, reflejados en un consumo. Esta necesidad es tal dentro de todos los esquemas mercadológicos, pero en el caso de la mercadotecnia social, el fomento de este tipo de demanda incluye cambios de vida, mismos que superarán razones subjetivas de “gusto” y fundamentarán razones de vida.

⁷² Definiendo el concepto de medición como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, *cfr.* Hernández Sampieri, Roberto, *et al.*, *op. cit.*, p. 242.

El elemento que se propone como el propio en el análisis de la institución cultural, es el de la gestión cultural. El concepto de Gestión Cultural⁷³, se incorpora al discurso de la materia en los años ochentas como una propuesta diferente al trato y entendimiento que de los actores involucrados en el ámbito cultural se tenía. La gestión cultural aparece así como un concepto que inicialmente pretendió abarcar más que lo que en aquellos años denotaban expresiones como animadores, administradores, promotores o gerentes culturales. Circunstancialmente este término pretendía referirse a los llamados mediadores, ingenieros o científicos culturales, expresiones conocidas en otros países, poco aplicadas en la región iberoamericana y que claramente están asociadas a un tratamiento empresarial del fenómeno, propios del desarrollo del primer mundo y que evidencia una aplicación concreta de conceptos como producto, consumidor o posicionamiento, es decir, de la aplicación de la mercadotecnia.

La construcción Gestión Cultural está asociada a grandes transformaciones contemporáneas, tales como:

- La extensión de la noción de la cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos.
- La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta.
- La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio.
- La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre economía y Cultura.

El concepto de gestión remite a la idea de administrar, administrar como la acción de organizar, graduar o dosificar los recursos⁷⁴ o bien, en términos abstractos, las ideas.

⁷³ Vid. De Subiría Sergio, *et al.*, "Formación en Administración y Gestión Cultural. Gestión Cultural/Tercera Entrega", OIE, www.oie.org.co/cult003.htm.

⁷⁴ Cfr. Diccionario de la Lengua Española.

La construcción Gestión Cultural puede remitirnos a una imagen de totalidad, en la que el elemento identificado como gestor está al tanto del proceso que comenzó en la creación, y terminó en la oferta del producto cultural ante un público o consumidor.

De lo anterior se define a la Gestión Cultural como la técnica⁷⁵ mediante la cual se participa en la creación, promoción y comercialización de productos culturales.

3.2 La formación de Gestores Culturales

Retomando el ejercicio comparativo del cuadro 1, y reiterando la necesidad de consolidar el manejo de la información como la esencia de cualquiera de las tres técnicas⁷⁶, se identifica la necesidad de reforzar el papel del llamado mercadólogo, agente de cambio o investigador, del cual se derivara la figura de Gestor Cultural.

En primer término, al respecto de este identificado como factor común -mercadólogo, agente de cambio o investigador- se deben aclarar las expectativas que del mismo se tienen. Ya sea un mercadólogo, un agente de cambio o un investigador, se trata de la persona responsable de identificar las necesidades del estudio, proyectarlas, e implementarlas, en otras palabras estamos hablando del coordinador del proyecto. Ahora bien, la persona que identifica, proyecta, implementa, es la persona que debe contar con el mayor nivel de información en cualquier estudio o proyecto. La necesidad de contar con la información se traduce en la necesidad de crear sistemas de información, otro factor común en cualquiera de las técnicas esbozadas.

Estos llamados sistemas de información son esquemas de organización fundamentados en bases de datos. Los datos organizados, arrojan la información que permite que el mercadólogo, agente de cambio y/o investigador, cuente no sólo con los marcos conceptuales o históricos del objeto de estudio, sino también con instrumentos que permanentemente alimenten y actualicen su base de datos fuente.

⁷⁵ "Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte", *vid. ibidem*.

⁷⁶ Definiendo como técnica a la Ciencia Social en tanto el trabajo de campo y los instrumentos en él aplicados.

Una vez estructurado el llamado sistema de información, el mercadólogo, agente de cambio o investigador, debe construir elementos propositivos de la información recolectada, es decir, debe otorgarle la utilidad específica a la información. Más adelante, los elementos propositivos deben implementarse, para que al tiempo de plantear soluciones –a ventas, cambios de conducta o problemas sociales- se obtenga nueva información que permita la continuación del ciclo. Es en este punto en donde probablemente un mercadólogo, un agente de cambio o un investigador encuentren distintos caminos a seguir; un mercadólogo puede limitarse a cumplir sus objetivos de ventas y comenzar el trabajo requerido para un nuevo producto; un agente de cambio puede –óptimamente- haber logrado su objetivo de cambio de conducta y continúe el trabajo de identificar nuevos productos; un investigador certeramente habrá encontrado nuevas líneas de investigación que aportará a nuevos proyectos.

Es en este punto en donde se justifica la necesaria asociación entre mercadotecnia social y ciencia social, en ambas técnicas se requiere un estudio constante del objeto de estudio, que a diferencia de la mercadotecnia, demandará más atención y productos más sofisticados.

La propuesta de renovar cada día los planteamientos que la información arroja, requiere a su vez de un elemento que haga las veces del mercadólogo, el agente de cambio y/o el investigador. Este elemento deberá abarcar las funciones anteriormente descritas, más las propias de la difusión del conocimiento adquirido, dependiendo del área de desarrollo que se trate.

La propuesta de considerar a las actividades culturales como productos susceptibles de comercializar surgen fundamentalmente de la necesidad de obtener ganancias que permitan su óptimo desarrollo, pero que también abarquen un mayor número de consumidores. Esta visión requiere de un ejercicio que vaya más allá de la inmediata y simple satisfacción de las necesidades básicas del quehacer artístico, requiere de la consolidación del producto en el mercado, necesita que la gente conozca la producción artística, la consuma, y así lograr que pague por ella.

La importancia que tiene la consolidación de la Gestión Cultural radica en la tendencia imperante de fomentar la especialización. Efectivamente, en el mundo moderno que nos domina se requiere tener los elementos de análisis lo suficientemente sólidos para adentrarse a los mercados, y la solidez requerida se obtiene –una vez más- con la sistematización de la información, tarea que –como se ha planteado- es inherente a la Gestión Cultural.

Por otra parte, en la función propia de la Gestión Cultural, se debe enfatizar la necesidad de fortalecer la relación con la organización social que la determina, esto es, entre otros factores, el conocimiento de los marcos normativos; concretamente la definición legal de las responsabilidades que en materia cultural debe tener el Estado y la sociedad civil⁷⁷, información que consecuentemente otorga al gestor cultural una función de correlación. La función que de este ejercicio de conocimiento se deriva, es esencial en la labor del gestor cultural. La definición orgánica de las instituciones culturales se ha caracterizado por su complicada indefinición jurídica y en consecuencia, se ha arraigado un desarrollo parco y de poco alcance en un estrecho campo de acción que para la misma se tiene.

Sumado a las limitantes que los marcos normativos tienen respecto al ámbito cultural, y/o probablemente a consecuencia de las mismas, se debe señalar la ausencia de programas que optimicen el recurso que le es asignado al sector cultural, en tanto la posibilidad de incorporar al quehacer propio de la proyección de las instituciones culturales las aportaciones de la iniciativa privada. Al margen de los apoyos que empresas proporcionan a la materia vía el esquema desarrollado en el FONCA (Fondo Nacional para la Cultura y las Artes), y los esfuerzos coyunturales aislados, como proyectos editoriales con instituciones bancarias o transnacionales, son realmente pocos los proyectos conjuntos que no sólo reúnan los esfuerzos gubernamentales y de la iniciativa privada, sino que a partir de estos mismos, optimizan recursos e inviertan con la visión de obtener una ganancia que reditúe en beneficio de la misma institución cultural.

Como se puede apreciar la Gestión Cultural le significa al fenómeno cultural, la oportunidad de consolidar su desarrollo, optimizar sus logros y prospectar una evolución autónoma. El

⁷⁷ Ruíz Dueñas, Jorge, *op. cit.*, p. 146.

Gestor Cultural puede y debe operar pensando en la creación de ofertas. Si bien ciertamente no se puede pensar que todas los habitantes de un país necesiten leer, ir a un concierto o comprar obra plástica, ni tampoco se pueden aplicar estrictamente las leyes del mercado a la oferta cultural, sí se puede partir del objetivo común de fomentar una oferta mínima⁷⁸, la cual permanentemente brinde opciones al individuo, al tiempo de introducirlo a un ejercicio de consumo natural.

La Gestión Cultural requiere a su vez de espacios propios que le permitan un desarrollo integral, es decir que pueda considerar los factores implícitos en la creación, capacitación, promoción y desarrollo en general de todo el fenómeno cultural.

Esta especial atención al desarrollo de la Gestión Cultural, debe partir de una capacitación concreta y un espacio definido de acción, con apoyo formal de parte de las autoridades y facilidades de interacción con las instituciones privadas, lográndose así la consolidación del carácter de interfase natural entre los dos sectores sociales, y así se fomenta el constante análisis y desarrollo del ámbito comercial de la institución cultural.

3.3 Industria cultural

Una vez asumido el papel que debe otorgársele al Gestor Cultural, forzosamente se debe ubicar su trabajo en un ámbito de competencia. Las ofertas culturales pueden ser tan diferentes como lo son los esquemas que las definieron, mismos que certeramente varían en razón de los factores involucrados en los procesos creativos respectivos.

La definición de industria refiere la existencia de un grupo de empresas que ofrecen un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí⁷⁹. En otras palabras, se parte de la idea de que existen opciones en materia del consumo del producto respectivo, en este caso, del producto cultural.

⁷⁸ Vid. Gómez, Silvia Isabel "Pidén a los políticos hacer buen uso de la cultura" REFORMA, sección C, primera plana, 30/01/97.

⁷⁹ Kotler, Philipe, Dirección de mercadotecnia, p. 225.

Autores como Horkheimer y Adorno, utilizan por primera vez el concepto de industria cultural refiriendo los fenómenos sociales característicos de la sociedad norteamericana de los años treinta y cuarenta. Originalmente, en la obra *La Dialéctica de la Ilustración* (1947), estos autores, manejan la expresión cultura de masas en la misma lógica de lo que se entendía como industria cultural, es decir, la cultura como las derivaciones espontáneas de las masas, una forma contemporánea de arte popular. Sin embargo la realidad del concepto muestra un proceso alejado de la espontaneidad; la industria cultural es un sistema que se base en elementos como la cinematografía, la televisión, la radio, la prensa, mismos que están perfectamente diseñados y coordinados entre sí mediante códigos tecnológicos⁸⁰.

Así mismo, se debe considerar la existencia de esquemas oficiales que constantemente regulan la relación de los elementos que conforman la industria cultural (radio, prensa, televisión). La realidad que impera en la conformación de la industria cultural, se basa en relaciones antitéticas: burocracia-invencción / standard-individualidad⁸¹.

A pesar de, o gracias a, estos esquemas han regulado y finalmente permitido, la existencia de una oferta cultural, de ahí la importancia de entender que el concepto que originalmente Horkheimer y Adorno proponían como aquel que refería las manifestaciones, -de alguna forma naturales- de las relaciones sociales, hoy remite a manifestaciones -probablemente no tan espontáneas, pero siempre propias del ser social- que trascienden las regulaciones sociales, y que incluso se apoyan en las mismas.

Es así como la oferta cultural en México, si bien no es tan amplia como en otros países, si es variada y rica conceptualmente hablando. El llamado mosaico cultural que siempre nos ha caracterizado, no se mantiene al margen en materia del mercado cultural. Aunado a la oferta propia del ejercicio creativo, se debe considerar la oferta derivada de los movimientos sociales prevaecientes, de los cuales invariablemente, surgen propuestas estéticas, modos de vida, críticas sociales, en una palabra, productos culturales.

⁸⁰ Vid. Wolf, Mauro, *La investigación de la comunicación de masas...*, pp. 94-99.

⁸¹ Cfr. Morin, Edgar, Adorno W. Theodor. *La Industria Cultural*, pp. 27-30.

La existencia de una industria cultural, es una consecuencia natural del fomento de la gestoría cultural. La gestoría cultural puede y debe encontrar en la mercadotecnia social un instrumento que le apoye en el mundo de la oferta y la demanda, y que le permita seguir creciendo en la competencia que la industria impone.

4 FILARMÓNICA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

4.1 Antecedentes

El 14 de septiembre de 1978, bajo el auspicio del entonces Departamento del Distrito Federal, del Fondo Nacional para Actividades Sociales y, a iniciativa de la Sra. Carmen Romano de López Portillo primera dama del gobierno en turno, la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México (OFCM) fue fundada⁸². Su concierto inaugural contó con la presencia del Presidente de la República y su señora esposa, y por supuesto se avaló con el respectivo decreto presidencial, publicado en el Diario de la Federación.

Siempre con un fuerte y decidido soporte financiero⁸³, muy por encima del promedio que caracterizaban a las orquestas entonces existentes, esta orquesta tuvo como director fundador al Maestro Fernando Lozano, quien terminó sus funciones en 1983 para retomarlas en 1997. Durante esta primera y gloriosa etapa, la OFCM prácticamente recorrió el mundo⁸⁴, compartiendo escenarios con artistas del primer mundo, ante ovaciones propias de finales felices y en términos generales, viviendo una época ajena a la realidad de las instituciones culturales de México.

Al margen de juicios al respecto del desempeño artístico de esta orquesta —lo cual no es pretensión de este trabajo—, se puede afirmar que esta orquesta fue un parte aguas en la historia de las instituciones culturales en México. Para empezar su composición, 110 músicos, (95 extranjeros y 15 mexicanos⁸⁵), era un punto de controversia. Aunque en todas las orquestas del mundo el multinacionalismo es normal, en México esta orquesta evidenció la falta de músicos con nivel de ejecutantes, problema común en el área. Contrario a su composición predominantemente malinchista, los repertorios de esta orquesta siempre —a la fecha— se han

⁸² Vid. Malda de Hernández, Ma. Luisa, *La música en México*, *El Día*, 01/10/78, p. 4.

⁸³ Díaz P. Raúl, Suplemento dominical *El Gallo Ilustrado* *El Día*, 24/09/78, p. 2.

⁸⁴ Alcaraz, José Antonio, "Viajes al país de los gigantes", *Proceso* no. 190, 23/06/80, pp. 50-53.

⁸⁵ Cardona Guzmán, Sergio, "Comenzó la temporada de Otoño", *El Día*, 26/09/78, p.10.

caracterizado por preponderar la difusión de autores mexicanos (Manuel M. Ponce, Silvestre Revueltas, Carlos Chávez).

Entre la primera y segunda gestión del Maestro Lozano, la dirección artística estuvo a cargo del maestro Enrique Bátiz de 1983 a 1990. Luis Herrera de la Fuente estuvo al frente de la orquesta de 1990 a 1996, año en que regresó al cargo Fernando Lozano.

Desde la muy forzada renuncia del maestro Lozano en febrero de 1998⁸⁶, debido a una aparente incompatibilidad de ideologías entre su pasado priísta y la nueva administración perredista, hasta septiembre del mismo año, la dirección artística de la orquesta estuvo acéfala. En ese mes el Mtro. Jorge Mester -quien a la fecha continúa con el cargo, solidamente secundado por el Mtro. Carlos Miguel Prieto- asumió la Dirección Artística del otrora proyecto de la primera dama Carmen Romano.

En los ya más de 20 años de esta Orquesta, esta institución ha sido objeto de diferentes juicios. En sus inicios, a finales de los años setentas, era conocida por ser la única Orquesta en México que hacía giras mundiales. El nivel musical que -en ese entonces- tenía esta agrupación, era el más alto del país e incluso de América Latina⁸⁷. El auge de esta Orquesta durante el sexenio de José López Portillo se debió principalmente al interés de la Sra. Carmen Romano de López Portillo, quien no escatimó recurso alguno para el óptimo desarrollo de su muy personal proyecto.

Los años posteriores a 1982, han sido básicamente duros para esta institución. Las facilidades presupuestarias que le fueron conferidas en su inicio, no han sido la constante. Con el cambio de sexenio, la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México sufrió alteraciones en su presupuesto. A finales de los ochentas la OFCM pasó a depender "formalmente" y de hecho, del Departamento del Distrito Federal. A mediados de los noventas, bajo la Dirección Artística del Mtro. Luis Herrera de la Fuente, la OFCM tuvo serios problemas de índole laboral con sus músicos, los cuales derivaron en la renuncia del entonces titular.

⁸⁶ Vid. Ponce, Roberto, "Con un no se vale..." *Proceso* no. 1112, 22/02/98, p. 64.

⁸⁷ AP, "Elogio en Londres a la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México", *Excelsior*, 12/06/80, p. 20-B.

El nombramiento de Mtro. Fernando Lozano –por segunda ocasión- como Director Artístico de la OFCM, y el fortalecimiento de la figura del Gerente General, fueron acciones que pretendieron reorientar las actividades de esta institución. Ubicada dentro de la estructura de la entonces Dirección General de Actividades Sociales, Cívicas y Culturales (SOCICULTUR), la OFCM adquirió el compromiso de generar recursos que completaran el presupuesto asignado, mismo que resultaba por demás insuficiente, pues se enfrentaba al hecho de tener asignado exclusivamente el recurso para cubrir la nómina de los músicos y ciertos empleados administrativos de la Orquesta.

Sumado a los problemas de índole económica, la OFCM competía con la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de la Universidad Nacional Autónoma de México, ambas con sedes de tradición e impactante arquitectura, muy por encima de la modesta e incómoda sala de conciertos Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, sede extra oficial de la OFCM.

El objetivo que dirigía las actividades de la OFCM, planteaba la necesidad de llevar a todas las delegaciones del Distrito Federal una oferta de música sinfónica. La estructura funcional de la Orquesta⁸⁸, era –en términos generales y sin considerar personal de apoyo- como sigue:

Gerencia General.- Un titular encargado de administrar los recursos asignados a la orquesta y de procurar las estrategias para la obtención de recursos extraordinarios y los llamados autogenerados. Esta Gerencia contaba con una Subgerencia Administrativa.

Dirección Artística.- Un titular y un adjunto, encargados del diseño y la ejecución de las Temporadas y los programas extraordinarios. Esta área también contaba con una Subgerencia de Operación y un departamento de Biblioteca.

⁸⁸ El número de empleados administrativos total de la Orquesta era de aproximadamente 40 personas. Los músicos en nómina oscilaban entre 90 y 92, mismos que se consideraban de base, a diferencia del 70% de los trabajadores administrativos que laboraban bajo el régimen de honorarios.

Gerencia de Promoción y Comercialización.- Un titular responsable del diseño y ejecución de las campañas de promoción de las temporadas y de los programas extraordinarios, así como de los proyectos de comercialización. Esta área se apoyaba en un Departamento de Publicidad y un Departamento de Promoción.

Hasta diciembre de 1997, y de acuerdo a una programación normal –no siempre lograda-, las funciones de la orquesta se organizaban de acuerdo a tres vertientes básicas:

- **Conciertos de temporada:** Tres temporadas formales, de 8 programas en promedio, y 16 conciertos, en dos sedes; la Sala Ollin Yoliztli y una sede itinerante.
- **Conciertos delegacionales:** Realizados a lo largo de todo el año, y con el objetivo de allegar iniciativas culturales a toda la Ciudad de México, en los distintos foros de cada delegación política.
- **Conciertos privados:** En relación a la demanda de clientes, esta orquesta consideraba la realización de conciertos pagados y diseñados para eventos específicos que le representaran algún tipo de activo: efectivo, bienes o servicios. En esta variante se consideran también los llamados Conciertos Didácticos.

4.2 Políticas promocionales

La estructura normativa que en 1996 sostenía –y sostiene- administrativamente a la OFCM, es sumamente compleja; el marco jurídico que regía esta estructura nunca se caracterizó por flexibilizarse ante los nuevos conceptos.

El hecho irrefutable que imperaba –y hasta cierto punto impera- en esta institución, al igual que muchas otras en México, es la carencia de un presupuesto óptimo que permita el desarrollo de los objetivos planteados y la correcta proyección de las actividades.

La Segunda Temporada Mayo-Junio 1997, se basó conceptualmente en el centenario de la muerte de Johannes Brahms. Esta temporada tuvo 10 programas, lo cual significó 20 presentaciones de la OFCM, 2 por programa.

En términos numéricos el monto autorizado para cubrir todos los gastos de la temporada osciló entre \$ 600,000.00 y \$ 800,000.00. Los elementos que en materia de egresos integraron esta campaña fueron:

Concepto	Porcentaje asignado (%)
Honorarios de músicos invitados	10
Gastos de operación	10
Elementos promocionales	30
Publicidad	50

Las llamadas campañas promocionales que se diseñaban en la Gerencia de Promoción y Comercialización, se componían de los siguientes elementos⁸⁹:

- Artículos Promocionales: Diseño y elaboración de diferentes artículos.
- Prensa: Inserciones en 3 periódicos de circulación nacional.
- Acciones de Impacto Específico

Los conceptos promocionales se desarrollaron de la siguiente forma:

a) Artículos Promocionales

⁸⁹ *Apud* Informes Semestrales elaborados en la Gerencia de Promoción y Comercialización de la OFCM.

Descripción	Tiro/dimensiones	Distribución/ubicación
1. Cartel: 43 x 57 cm., 3 tintas, separación de color, papel lustrolito de 100 grms. mate	2 000	Escuelas, librerías, centros comerciales, universidades, restaurantes, galerías, instituciones del sector público, Sala Ollin Yoliztli
2. Tríptico: Tamaño carta final, 5x2 tintas en lustrolito de 100 grms. mate	30 000	Escuelas, librerías, centros comerciales, universidades, restaurantes, galerías, instituciones del sector público, Sala Ollin Yoliztli
3. Programas de mano: Media carta vertical, 20 páginas en lustrolito de 135 grms.	15 000	Sala Ollin Yoliztli
4. Cartelera espectacular 12	5.40 x 3m.	Varios
5. Manta espectacular	7.5 x 20 m.	Instalaciones de la Sala Ollin Yoliztli

b) Prensa

Medio	Formato	Fechas
REFORMA	1/8 1/16	Abril: Sábado 19, domingo 20, y martes 22 Sábado 26, domingo 27, y martes 29 Mayo: Sábados 3,10, 17 24 y 31 Domingos 4, 11, 18 y 25 Martes 6, 13, 20 y 27 Junio: Sábados 7, 14, 21 y 28 Domingos 1, 8, 15, 22 y 29 Martes 3, 10, 17, y 24 Lunes 30
EL UNIVERSAL	1/8 1/16	Abril: Sábado 19, domingo 20, y martes 22 Sábado 26, domingo 27, y martes 29 Mayo: Sábados 3,10, 17 24 y 31 Domingos 4, 11, 18 y 25 Martes 6, 13, 20 y 27 Junio: Sábados 7, 14, 21 y 28 Domingos 1, 8, 15, 22 y 29 Martes 3, 10, 17, y 24 Lunes 30
LA JORNADA	1/4 1/8	Abril: Domingo 20, y martes 22, Domingo 27, y martes 29 Mayo Domingos 4, 11, 18 y 25 Martes 6, 13, 20 y 27 Junio: Domingos 1, 8, 15, 22 y 29 Martes 3, 10, 17, y 24 Lunes 30

c) Acciones de impacto específico

Desayuno Conferencia de Prensa: Realizado el miércoles 16 de abril en el Hotel La Casona con la presencia de los medios de comunicación más importantes del país. Se elaboraron y entregaron 50 carpetas promocionales con la información completa de la Segunda Temporada.

Venta de Publicidad: Se estableció contacto con diferentes empresas y se les ofreció espacios para inserciones en el Programa de mano respectivo. Las propuestas consideran pago directo o intercambio de bienes o servicios.

Patrocinios: Se contactaron empresas de peso económico a fin de exponerles la posibilidad de participar con la OFCM en calidad de patrocinadores y obtener a cambio presencia de marca en los artículos promocionales y/o contar con la posibilidad de que la OFCM otorgará un concierto privado.

Empresa/Institución	Concepto	Forma de pago
High Life	Intercambio publicitario	Trajes
Mix Up	Pago de publicidad	Pago directo
La Trufa	Pago de publicidad	50% Pago directo 50% Servicio
Hotel La Casona	Intercambio publicitario	Servicio de desayuno Conferencia de Prensa
Nacional Financiera	Pago de publicidad	Pago directo
Transportación Marítima Mexicana	Intercambio publicitario	Pago directo
Papel S.A. de C.V.	Donativo	Papel

Distribución de cortesías: Obsequio de pases a radioescuchas de distintas radiodifusoras, estudiantes de colegios y universidades, y funcionarios.

En términos generales, esta campaña no varió mucho de las registradas anteriormente. Los montos asignados en materia de promoción y publicidad fueron bajos. El elemento innovador con respecto a campañas anterior, fue el logro en materia de donativos en especie: trajes, apoyos logísticos y papel.

Paralelamente a la limitante económica, la administración de la OFCM enfrentaba la responsabilidad del mantenimiento del Conjunto Cultural Ollin Yoliztli⁹⁰. Este Conjunto abarca poco más de 15,000 m², en los cuales se contaba con: la Sala de Conciertos Silvestre Revueltas, 1 Galería de arte privada, 1 librería de la red EDUCAL, 5 locales comerciales vacíos que contaban con la infraestructura para un restaurante, una cafetería, y una sala de cine, 8 salas de ensayo, 1 estacionamiento y 2 áreas de oficinas ocupadas por el personal administrativo.

Con la aplicación de una campaña promocional limitada y con el peso de responsabilidades que significaban gastos fijos elevados, la situación financiera de la OFCM estaba lejos de ser desahogada. El recurso asignado a la OFCM se podía catalogar como un subsidio, considerado probablemente dentro de la política de asistencia del entonces Departamento del Distrito Federal.

Avanzada la mitad de la temporada, la situación imperante no arrojó mejores números al balance general. El público asistente a los conciertos de la OFCM equivalía al 30% del aforo. Teniendo una sala de conciertos con 1199 butacas, el promedio de asistencia era de 300 personas.

Si bien la administración estaba en condiciones de continuar la temporada, pues contaba con los gastos de operación suficientes, la Gerencia de Promoción y Comercialización de la

⁹⁰ El espacio total del Centro Cultural es de poco menos de 30,000 m², de los cuales 14,000 m² aproximadamente, están en calidad de préstamo al CONACULTA.

OFCM planteó proyectos que -en términos emergentes- partieran de la necesidad de generar recursos, al tiempo de fomentar la asistencia a la Sala de conciertos y la venta de conciertos privados.

El problema tenía un alcance inmediato en tanto la necesidad de generar algún tipo de ingreso, y un alcance de mediano plazo en tanto el objetivo de fomentar la asistencia de los habitantes de la zona sur de la ciudad de México.

Como se puede apreciar en ambos casos se trataba de fomentar un cambio en la conducta de cierta población (CAUSA), aquella que aún teniendo cerca las instalaciones del Conjunto Cultural Ollin Yoliztli, no asistía a los conciertos. El objetivo era fomentar la asistencia, basándose en un cambio de actitud. Los dos primeros pasos a seguir fueron:

Actividades a realizar	Propuestas
Identificar y conocer al sector de la población que se pretendía incorporar a la categoría de público de la OFCM. (DESTINATARIOS).	Población en general habitante en la zona periférica a las instalaciones del Centro Cultural Ollin Yoliztli, clase socioeconómica media-alta, media y media-baja, con nivel de instrucción promedio de Preparatoria y un potencial público cautivo en la población de la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH).
Identificar los elementos que estaban dispuestos a participar en los programas que se propusieran. (AGENTES DE CAMBIO).	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Gerencia de Promoción y Comercialización. • Director artístico adjunto. • 8 músicos de la OFCM.

Como tercer paso se esquematizaron los problemas específicos a tratar, con las respectivas propuestas.

Esquema 1

Problema	Acciones realizadas

Baja asistencia a los conciertos de temporada de la OFCM.	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la temporada mediante artículos tradicionales (inserciones en prensa, trípticos, carteles). • Regalar pases a universidades, escuelas y dependencias del Gobierno de la Ciudad de México.
---	--

Justificación

Los indicadores identificados entre los ciudadanos ajenos al ejercicio de la música sinfónica que asisten regularmente a los conciertos, permiten afirmar que existe una falta de identificación con la propia música, un desconocimiento de los protocolos propios de los conciertos y pobres propuestas formales en torno al tema de la oferta cultural⁹¹. La idea de establecer mecanismos de comunicación permanentes, con grupos específicos, mediante los cuales se proporcione información general de la música sinfónica y se establezcan temas de interés, se plantea como una opción viable para lograr un mayor público.

Propuesta I

(ESTRATEGIA DE CAMBIO)

Programa de Sensibilización Musical

Objetivo: Proporcionar al interesado herramientas para el conocimiento y apreciación de la música sinfónica a partir de la explicación informal de elementos que le sean familiares.

Dinámicas:

- 1) Organización de pláticas en escuelas de educación media superior, con jóvenes de entre 12 y 18 años, en las cuales músicos de la OFCM "platiquen" sus experiencias desde una perspectiva informal.
- 2) Programación de conciertos didácticos
- 3) Propuesta de programa radiofónico de análisis sinfónico de piezas comerciales.

⁹¹ Vid. Anexo 1.

Esquema 2

Problema	Acciones realizadas
Responsabilidad del mantenimiento del Centro Cultural Ollin Yoliztli con nulo presupuesto	<ul style="list-style-type: none">• Rentar los locales comerciales: Galería y librería.

Justificación

Un 50% de los destinatarios eran jóvenes estudiantes, la mayoría de área de humanidades y/o arte. Considerando que es este tipo de población objetivo la que se muestra más dispuesta al "cambio", se consideró como viable una propuesta que ponderará el factor estético del inmueble del Centro Cultural, al tiempo de ofertarles un ambiente alternativo.

Propuesta 2

(ESTRATEGIA DE CAMBIO)

Programa de Comercialización

Objetivo: Obtener ingresos de los llamados autogenerados, mediante la renta de los inmuebles disponibles en el Conjunto Cultural, partiendo de la oferta de un concepto integral dirigido a jóvenes que se identificaran con movimientos alternativos⁹².

Dinámicas:

- 1) Ofrecer los locales comerciales a giros específicos de impacto conceptual: tienda de discos de música clásica, productoras de cine de arte, comercios de arte corporal (piercing, tatuajes), comercios de artesanías, comercios de comida naturista.
- 2) Ofrecer los servicios de las salas de ensayo (8 cubículos con infraestructura aislante de ruidos) a la Asociación de Grupos Musicales del D.F., la cual tiene registrados alrededor de 500 grupos que permanentemente buscan lugares para ensayar.
- 3) Convocar a un concurso de escultura al aire libre.

⁹² Se entiende como movimiento alternativo, aquellas manifestaciones artísticas innovadoras y fundamentalmente informales, tales como propuestas de danza contemporánea, graffiti, zanqueros, teatro al aire libre, elementos esotéricos.

En términos generales los esquemas presentaron problemas muy específicos, con acciones realizadas bastante limitadas. Las propuestas que se plantearon se fundamentaron en el objetivo de crear vínculos entre el público potencial y la OFCM, mediante la identificación de la oferta.

A las propuestas planteadas se les aprobó una fase de aplicación a prueba, es decir se autorizaron pruebas piloto.

Problema (Esquema 1)

Baja asistencia a los conciertos de temporada de la OFCM.

Propuesta 1

(ESTRATEGIA DE CAMBIO)

Programa de Sensibilización Musical

1) Organización de pláticas en escuelas de educación media superior, con jóvenes de entre 12 y 18 años, en las cuales músicos de la OFCM “platiquen” sus experiencias desde una perspectiva informal.

Antecedentes

Se eligió una escuela⁹³ en la cual se habían regalado 20 cortesías dobles durante los 5 primeros programas. Del folio de las 40 personas que potencialmente pudieron haber asistido a los conciertos, no se identificó la asistencia de una sola.

Dinámica registrada

Se asistió a la escuela propuesta y ante un público de 100 jóvenes de 15 años promedio, el Director Artístico Adjunto de la OFCM, conversó respecto a su experiencia como músico; se abordaron temas como gustos musicales, opción de carreras, jornadas académicas y musicalización de películas. En términos generales se trató de una plática que desmitificó muchos de los tópicos que los adolescentes tenían de la música sinfónica.

⁹³ Instituto Francisco Possenti, ubicado en Av. Toluca no. 1113, zona sur de la ciudad de México.

Posteriormente a la plática se obsequiaron los mismos 20 pases dobles para el concierto próximo de la temporada, programa no. 6 domingo 1 y martes 3 de junio.

2) Programación de conciertos didácticos

Antecedentes

La OFCM tenía amplios registros respecto de la programación de los llamados conciertos didácticos. Estos conciertos contaban con un público cautivo en escuelas de la zona sur de la ciudad. Sin embargo la programación de estos conciertos no era formal.

Dinámicas registradas

Estos conciertos se caracterizan por romper el protocolo clásico de los conciertos de música sinfónica. El director artístico otorga una explicación de cada una de las familias de los instrumentos, coordinando que cada sección haga la demostración respectiva. En una segunda parte se interpretan extractos de piezas sinfónicas “conocidas” por niños y adolescentes. Finalmente se invita a niños asistentes al concierto a experimentar la conducción de la orquesta.

Se planteó la sugerencia de instrumentar una temporada íntegra de conciertos didácticos. Se autorizó que se invitara a escuelas de la zona sur, que en oportunidades previas habían organizado conciertos con la OFCM. Se llevó a cabo un concierto, de entrada gratuita, mismo que llenó el aforo de la Sala de Conciertos Silvestre Revueltas.

2) Propuesta de programa radiofónico de análisis sinfónico de piezas comerciales.

Antecedentes

El plantel sur del Instituto Tecnológico de Monterrey, tenía al aire –en circuito cerrado.- un programa semanal de música clásica que se transmitía los martes de 13:00 a 14:00 hrs.

Durante los 5 primeros programas de la Segunda Temporada Mayo-Junio de 1997, se le obsequió al titular del programa 20 pases dobles para los conciertos. Del folio de las 40 personas que potencialmente pudieron haber asistido a los conciertos, se identificó la asistencia del titular del programa y un acompañante.

Dinámica registrada

Se solicitó al director artístico adjunto de la OFCM que hiciera un análisis sinfónico de la canción *Stair Way to Heaven*, del grupo *Led Zeppelin*, la cual es considerada un clásico del rock de los años sesentas. Se asistió a una plática en vivo al programa de radio, en el cual se comenzó transmitiendo la citada pieza. El músico invitado hizo varios comentarios respecto a la pieza, catalogándola como “una excelente pieza sinfónica”. Durante el programa se hicieron alrededor de 20 preguntas referentes a términos usados en el argot de la música clásica y respecto a músicos populares.

Posteriormente al programa, se obsequiaron las mismas 20 cortesías dobles.

Problema (Esquema 2)
Responsabilidad del mantenimiento del Centro Cultural Ollin Yoliztli con nulo presupuesto

Propuesta 2

(ESTRATEGIA DE CAMBIO)

Programa de Comercialización

1) Ofrecer los locales comerciales a giros específicos de impacto conceptual: tienda de discos de música clásica, productoras de cine de arte, comercios de arte corporal (piercing, tatuajes), comercios de artesanías, comercios de comida naturista.

Antecedentes

Respecto a esta propuesta, los antecedentes identificados se limitaron a la existencia de dos contratos de renta con una Galería privada y una librería de la red EDUCAL del CONACULTA.

Dinámicas registradas

Se elaboró un plan de visitas a empresas potencialmente interesadas en el proyecto; se sostuvieron reuniones con el área jurídica de la Dirección General de SOCICULTUR, a fin de establecer las condiciones de comercialización.

2) Ofrecer los servicios de las salas de ensayo (8 cubículos con infraestructura aislante de ruidos) a la Asociación de Grupos Musicales del D.F., en la cual se están registrados alrededor de 500 grupos que permanentemente buscan lugares para ensayar.

Dinámicas registradas

Se estableció comunicación con la Asociación de Grupos Musicales del D.F, quienes visitaron las instalaciones y sugirieron ciertas necesidades a cubrir. Así mismo garantizaron la ocupación de 100% de los tiempos disponibles en las salas de ensayo.

3) Convocar a un concurso de escultura al aire libre.

Dinámicas registradas

Se aplicó un instrumento de recolección de datos⁹⁴, mediante el cual se pretendía identificar temáticas en las cuales el potencial público se interese.

⁹⁴ Vid. Anexo 1.

CONCLUSIONES

Partiendo de la definición de *cultura como el ejercicio del arte en todas sus manifestaciones*; entendiendo a la mercadotecnia social como un subconjunto de la mercadotecnia que persigue objetivos meramente sociales, mediante el diseño de programas e instrumentos que busquen la aceptación de una idea, causa o práctica social en un grupo específico; y reconociendo como Gestión Cultural la técnica mediante la cual se participa en la creación, promoción y comercialización de productos culturales, se analizaron las políticas promocionales de la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México (OFCM) durante la Segunda Temporada de 1997, específicamente de 2 programas: Programa de Sensibilización Musical y Programa de Comercialización.

De los programas referidos, se registraron las propuestas, y –en algunos casos- las aplicaciones de ciertas dinámicas, mismas que se reportan a continuación.

Propuesta 1

Programa de Sensibilización Musical

1. 1 Organización de pláticas en escuelas de educación media superior, con jóvenes de entre 12 y 18 años, en las cuales músicos de la OFCM “platiquen” sus experiencias desde una perspectiva informal.

Antecedentes	Dinámica registrada	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Se promocionaban los conciertos de la OFCM, mediante material promocional tradicional.• Se obsequiaban 20 cortesías dobles para cada concierto de la OFCM. De las 40	Conversación del Director Artístico Adjunto de la OFCM con 100 jóvenes de 15 años promedio, en la cual se abordaron temas como gustos musicales, opción de carreras, jornadas académicas y musicalización de películas. Posteriormente a la plática se	De las 20 cortesías obsequiadas, es decir de las 40 personas que potencialmente pudieron asistir después de la plática, asistieron 18. El porcentaje de asistencia contrastado fue: 0/45.

personas que potencialmente podían asistir, no asistía ninguna.	obsequiaron los mismos 20 pases dobles para el concierto próximo de la temporada, programa no. 6 domingo 1 y martes 3 de junio.	
---	---	--

1.2 Programación de conciertos didácticos

Antecedentes	Dinámica registrada	Observaciones
La OFCM tenía amplios registros respecto de la programación de los llamados conciertos didácticos. Estos conciertos contaban con un público cautivo en escuelas privadas de la zona sur de la ciudad. Sin embargo la programación de estos conciertos no era formal.	Se planteó la sugerencia de instrumentar una temporada íntegra de conciertos didácticos. Se autorizó que se invitara a escuelas de la zona sur, que en oportunidades previas habían organizado conciertos con la OFCM. Se llevó a cabo un concierto, de entrada gratuita, mismo que llenó el aforo de la Sala de Conciertos Silvestre Revueltas.	Se sondeó entre los titulares de las escuelas de la zona sur de la ciudad de México, (8 escuelas aproximadamente con más de 600 alumnos cada una) y mostraron interés en coordinar la asistencia mensual de sus alumnos a conciertos didácticos inicialmente, y de temporada en una segunda fase. Así mismo manifestaron interés en participar en las temporadas de didácticos a público en general, con la condición de que se les permita participar en la organización de los mismos y se les otorgue presencia de marca en los materiales promocionales.

1.3 Propuesta de programa radiofónico de análisis sinfónico de piezas comerciales

Antecedentes	Dinámica registrada	Observaciones
Durante la Segunda Temporada de 1996 y concretamente, en el programa número 1 de la Segunda Temporada Mayo-Junio de 1997, se le obsequiaban al titular de un programa radiofónico de música de clásica del TEC de Monterrey plantel sur, 20 pases dobles para los conciertos. Del folio de las 40 personas que potencialmente pudieron haber asistido a los conciertos, se identificó la asistencia del titular del programa y un acompañante.	El director artístico adjunto de la OFCM asistió a una plática en vivo al programa y a partir del análisis sinfónico de la canción <i>Stair Way to Heaven</i> , del grupo <i>Led Zeppelin</i> , se conversó con los escuchas del programa, quienes hicieron alrededor de 20 preguntas referentes a términos usados en el argot de la música clásica y respecto a músicos populares. Posteriormente al programa, se obsequiaron las mismas 20 cortesías dobles para asistir al programa número 2 del domingo 4 y martes 6 de mayo.	De las 20 cortesías obsequiadas, es decir de las 40 personas que potencialmente pudieron asistir después de la plática, asistieron 12. El porcentaje de asistencia contrastado fue: 5/30.

Propuesta 2

Programa de Comercialización

2.1 Ofrecer los locales comerciales a giros específicos de impacto conceptual: tienda de discos de música clásica, productoras de cine de arte, comercios de arte corporal (piercing, tatuajes), comercios de artesanías, comercios de comida naturalista.

Antecedentes	Dinámica registrada	Observaciones
Respecto a esta propuesta, los antecedentes identificados se limitaron a	Se elaboró un plan de visitas a empresas potencialmente interesadas en el proyecto; se	Se identificaron 2 empresas interesadas en los espacios, pero de acuerdo al área

<p>la existencia de dos contratos de renta con una Galería privada y una librería de la red EDUCAL del CONACULTA.</p>	<p>sostuvieron reuniones con el área jurídica de la Dirección General de SOCICULTUR, a fin de establecer las condiciones de comercialización.</p>	<p>jurídica respectiva, las formas jurídicas requeridas para la renta de locales, requería una oferta precisa que se sometería al Comité de Bienes Inmuebles, situación que limitaba la elaboración de un proyecto de comercialización.</p>
---	---	---

2.2 Ofrecer los servicios de las salas de ensayo (8 cubículos con infraestructura aislante de ruidos) a la Asociación de Grupos Musicales del D.F., en la cual están registrados alrededor de 500 grupos que permanentemente buscan lugares para ensayar.

Antecedentes	Dinámica registrada	Observaciones
<p>Las salas de ensayo eran ocupadas un 5% del tiempo, es decir de los 100 músicos que ensayaban en la Sala Silvestre Revueltas, 5 de ellos esporádicamente ocupaban los espacios referidos.</p>	<p>Se estableció comunicación con la Asociación de Grupos Musicales del D.F, quienes visitaron las instalaciones y sugirieron ciertas necesidades a cubrir. Así mismo garantizaron la ocupación de 100% de los tiempos disponibles en las salas de ensayo, ofreciendo rentas mensuales entre 2,000 y 2,500, por dos horas de ensayo diario. Las necesidades mínimas a cubrir significaban una inversión de 15 mil pesos, en gastos de remodelación (algunas de las salas tenían filtraciones y problemas de humedad). En</p>	<p>La propuesta se planteó a la Gerencia General, en donde se condicionó por la necesidad de invertir en remodelación, pero aceptaron comentar la propuesta a la Dirección Artística, quienes rechazaron totalmente el planteamiento, argumentando que esos espacios eran de uso exclusivo de los músicos.</p>

	<p>términos concretos, se garantizaba una ocupación mínima de 5 de las 8 salas, 10 horas diarias, cada una, es decir, pagando 2,500 cada dos horas de ensayo. Estos significaría un ingreso promedio mensual de 62,500 pesos. </p>	
--	---	--

2.3 Convocar a un concurso de escultura al aire libre.

Antecedentes	Dinámica registrada	Observaciones
No se tenía ningún antecedente al respecto.	Se aplicó un instrumento de recolección de datos ⁹⁵ , mediante el cual se pretendía identificar temáticas a tratar en la propuesta de concurso, así como el potencial público interesado.	El proyecto no prosperó pues se encontraron limitantes jurídicas para el uso de los espacios.

Los resultados de los ejercicios aplicados permiten la construcción de las siguientes reflexiones:

Los ejercicios de la propuesta 1, se basaron en el objetivo de crear un vínculo entre la oferta de la OFCM y el público, fundamentalmente niños y adolescentes. El resultado de las dinámicas 1.1 (5/45 porcentaje de contraste) y de 1.3 (0/30 porcentaje de contraste), es motivador, y confirma la hipótesis específica; *La aplicación de elementos derivados de la búsqueda de una identidad beneficiará el desarrollo de las manifestaciones culturales.*

El caso de la dinámica 1.2, si bien no arrojó resultados cuantitativos de contrastación, si permite plantear una prospectiva que fundamente la programación de temporadas íntegras de conciertos didácticos, mediante las cuales se construyan elementos de identidad con público

⁹⁵ Vid. Anexo 1.

joven, al tiempo de fomentar la cooperación en este tipo de proyectos de la iniciativa privada (escuelas privadas, empresas patrocinadoras) y autoridades oficiales, mismos que no se han explotado ante la inflexibilidad de las autoridades. De acuerdo a los comentarios de los directores de las escuelas y los encargados de promoción de diferentes empresas, las trabas constantes en este tipo de proyectos son de tipo fiscal y jurídico, pues la normatividad vigente reduce las márgenes de participación de las empresas, limitándolos a un papel de patrocinador sin voz ni voto. En este sentido se comprueba la hipótesis específica; *Las instituciones culturales en México incorporan participaciones del sector privado de forma marginal, alejándolos del ejercicio cultural (políticas, imagen, programas), razón por la cual la iniciativa privada ha creado organismos propios y paralelos.*

Las dinámicas registradas de la propuesta 2, se basaron en el objetivo de ingresar recursos que se utilizarían para apoyar el propio desarrollo de la OFCM. En términos generales no se encontró eco a las propuestas, y sí se encontraron muchas limitaciones de carácter jurídico, incluso se apreció una resistencia a proyectos innovadores que implicaran una inversión, ya sea capital o de servicios, es decir, ante la presentación de las propuestas, invariablemente se encontraron insuficiencias en recursos financieros y humanos. Ante la imposibilidad de efectuar una prueba piloto de la propuesta, estos ejercicios comprueban parcialmente la hipótesis específica; *El ejercicio de la gestión cultural es el camino natural para el desarrollo de los recursos designados a la institución cultural*, pues lo que quedó claro fue la necesidad de contar con personal que se especialice en el tema y atienda el desarrollo de los proyectos con una visión integral, abarcando el ámbito logístico, jurídico, creativo, promocional y comercial.

La hipótesis específica; *El ejercicio de la mercadotecnia social en los proyectos culturales derivaría en un mayor consumo del público*, se asume como comprobada, considerando que la aplicación del proceso de la mercadotecnia social redundó en una mayor asistencia a los conciertos de temporada (analizar el ambiente, investigar la población de destinatarios, definir el problema o la oportunidad, diseñar estrategias).

La hipótesis general; *Si las manifestaciones culturales son consideradas y tratadas como productos comercializables y a su público como consumidores, su alcance entre la población será mayor y tendrá una mayor demanda*, también se asume como comprobada considerando la mayor asistencia a ciertos conciertos, a partir del tratamiento que se le otorgó a los productos de la OFCM una vez definidos como tales y habiendo identificado al público consumidor meta.

Al respecto del caso de la OFCM y la aplicación que en su política promocional se hizo de la mercadotecnia social, se presentan las siguientes reflexiones:

- La política promocional de la OFCM, cambió sus premisas en el momento en que se estableció la necesidad de obtener recursos, evidenciando la posibilidad de “comercializar” las actividades oferta de la OFCM. (Análisis del ambiente).
- La baja asistencia a los conciertos dejó de manifiesto las limitaciones de la oferta de la OFCM, entre las cuales predominaban: el hecho de que era la orquesta menos identificada de la Ciudad de México; que los programas que presentaban no eran atractivos, por no ser conocidos; que las instalaciones de la sede extraoficial eran incómodas y poco atractivas. (Definir el problema o la oportunidad).
- La necesidad de atraer público planteó el imperativo de definir al público meta, conociéndolo. (Investigar a la población de destinatarios).
- La necesidad de atraer más público, derivó en el objetivo de posicionar la música sinfónica, a través de actividades que trascendieran mediante elementos de identificación o de vinculación entre los productos de la OFCM y el público consumidor meta. (Diseñar estrategias).
- La intención de posicionar la música sinfónica, plantea como requerimiento básico el cambio de actitud de un público potencial, el cambio de su conducta, de sus hábitos. (Objetivo de la mercadotecnia social).

Es en este orden de ideas, como se plantearon los programas y dinámicas expuestos, mismos que en la encuesta aplicada (Anexo 1) confirmaron la tendencia del público meta de consumir

el producto que entiende y conoce: la gente que conoce a Beethoven indicó que quería que se programara Beethoven.

De los 2 programas presentados, se considera que la Propuesta 1 es la más certera en cuanto resultados, mientras que la Propuestas 2, contribuyó a identificar áreas en donde se identifican problemas específicos.

Propuesta	Observación
<p>1 Programa de Sensibilización Musical Objetivo: Crear un vínculo entre la oferta de la OFCM y el público, fundamentalmente niños y adolescentes</p>	<p>La experiencia de crear vínculos con el fin de lograr que el producto sea consumido, resultó positiva y productiva. Al respecto existen varias vías de trabajo, mientras se ponderé la necesidad del consumidor, por encima de las necesidades de los creativos (músicos), siendo el objetivo, la comercialización del producto, en la lógica de crear un público que crezca paralelamente a la oferta cultural.</p>
<p>2 Programa de Comercialización Objetivo: Ingresar recursos que se utilizarían para apoyar el propio desarrollo de la OFCM.</p>	<p>La intención de explotar las instalaciones de la OFCM, resultó poco productiva por las limitaciones jurídicas (normatividad de arrendamiento) y conceptuales (el derecho sobre instalaciones que los músicos se auto adjudicaban, por encima de la necesidad de ingresar recursos).</p>

En términos generales se puede afirmar que la aplicación de técnicas como la mercadotecnia social, la cual pondera el conocimiento y las necesidades de los consumidores y/o públicos, son prácticas que aportan recursos metodológicos ciertamente sencillos, pero ilustrativos, mismos que invariablemente redundarán en un mayor consumo y en un cambio de conducta.

Estas prácticas dejan de manifiesto las siguientes necesidades: 1) fomentar la formación y el trabajo de los Gestores Culturales; y 2) adecuar los marcos jurídicos normativos vigentes.

Por otra parte, cabe la reflexión al respecto de la utilidad que se encontró en este trabajo. En términos de la identificación y/o definición de las áreas de trabajo que redunden en posibles soluciones para el desarrollo de lo que aquí se entendió por cultura, y de las formas en que éstas encuentren un campo específico, profesionales propios y la estructura necesaria para su desarrollo, certeramente se puede afirmar que mediante este esfuerzo, se conoció y se comenzó a entender como una opción alentadora, la organización de la sociedad civil. Organización como el instrumento que concrete necesidades, materialice recursos, canalice esfuerzos y aproveche oportunidades de inversión. Es en este *nuevo sentido* como la aspiración fundamental del caso aquí expuesto, si bien concluye –de alguna forma como empezó– con la exposición de la problemática que las estructuras gubernamentales aún padecen respecto al desarrollo de la cultura, y el señalamiento de las limitaciones que la iniciativa privada tiene respecto a su virtual interés en la contribución al desarrollo de la cultura; también termina –gracias a las muy alentadoras críticas– con el registro de la experiencia de revalorar del papel que como objeto de estudio y como opción para el desarrollo tiene la organización de la sociedad civil.

Esta revaloración no sólo *abre una puerta* de interés personal, también representa una alternativa de participación, –en este caso en el sector cultural– que infaliblemente derivará en esquemas de trabajo sanos, alejados del opio del paternalismo, y cercanos de la satisfacción de saberse parte de proyectos cuyo principio y fin, son –literalmente– el bien común.

En esta renovada lógica, también se debe reconsiderar el papel que como sociólogos se logra. La aquí planteada formación de Gestores Culturales, la renovación de marcos jurídicos, y la consolidación de los espacios de una tercera voz que represente y opere, son manifestaciones claras de la necesidad de explotar la formación integral que la sociología otorga en lo general, y que en lo particular, apunta hacia el urgente requerimiento de organizar los esfuerzos comunes de los interesados en la búsqueda de soluciones, mediante la cual, si bien se identifiquen problemas, pero también se superen las ociosas adjudicaciones de culpas.

ANEXOS

Anexo 1 (Único)

El instrumento de recolección de datos que se presenta a continuación es un cuestionario directo aplicado aleatoriamente entre los asistentes a los conciertos, mismo que se aplicó aproximadamente a 25 personas a la semana durante 7 meses –tres temporadas-, en las instalaciones de la OFCM, Sala de Conciertos Silvestre Revueltas, Centro Cultural Ollin Yoliztli. La muestra arrojada, que no predeterminada fue de 700 instrumentos.

Los objetivos que definieron el documento derivaron en ciertos cuestionamientos, mismos que arrojaron los siguientes datos:

Objetivo	Cuestionamiento específico	Datos generales obtenidos
Obtener información general del sujeto (datos de control) y definir el grupo social de referencia.	De la pregunta 1 a la 12	Población de ambos géneros, de más de 30 años, mayoritariamente casados, con una situación económica desahogada, nivel de instrucción de licenciatura, residentes de la zona sur de la ciudad de México.
Definir el nivel de información que el sujeto tiene con respecto a las ofertas culturales y a los protocolos propios de la música sinfónica (datos específicos).	De la pregunta 13 a la 19	Población con un nivel de información de medio a bajo respecto a las ofertas culturales.
Identificar necesidades o propuestas del sujeto para incrementar la oferta cultural (datos de reacción).	Preguntas 20 y 21	Población con iniciativas de tópicos comunes, poco demandantes.

De los datos obtenidos se puede plantear las siguientes afirmaciones:

1. No obstante que en la periferia de las instalaciones de la OFCM existen muchas instituciones de educación media y superior, el público asiduo a la OFCM es una población madura, situación que prospecta una crisis considerando la pirámide de edades, es decir en 10 años el público que actualmente asiste no estará en posibilidades de continuar asistiendo a los conciertos.
2. La asistencia a los conciertos de jóvenes o niños es mínima, situación que limita la posibilidad de definir y ampliar al público existente.
3. El nivel de información de los asistentes es bajo considerando que sus referencias musicales son comunes, desconocen elementos generales del protocolo, prácticamente no refieren autores mexicanos, ni varían sus conocimientos de música sinfónica, con respecto a la expectativa de conocimiento que al respecto manifiestan.
4. Por último, el nivel de propuesta que se identificó entre el público asistente es bajo, es decir los temas y propuestas que plantean no son ni innovadores ni denotan un interés particular.

A continuación se presentan el instrumento de recolección de datos aplicado y las gráficas con los datos obtenidos.

1 Fecha: _____ 2 Folio: _____

3 Tipo de concierto: Temporada _____ Extraordinario _____

4 Género: M _____ F _____ 5 Edad: 8 a 16 _____ 16 a 29 _____ 30 a 45 _____ 45 ó más _____

6 Estado civil: _____ 7 En caso de tener hijos indique cuántos: _____

8 Ocupación: _____ 9 Estudios: _____

10 Lugar de trabajo y/o estudios (Delegación) _____

En caso de que desee recibir información periódica de la OFCM:

11 Dirección: _____

12 ¿Qué medio de transporte utiliza para llegar a la Sala de conciertos?

Automóvil propio _____ Taxi _____ Pesero, camión y/o metro _____

13 ¿A qué otros espectáculos de entretenimiento suele asistir?

Cine _____ Teatro _____ Museos _____ Conciertos de música popular _____

Propuestas alternativas (Performance, teatro interactivo, verbenas, raves) _____

14 ¿Qué orquestas de música sinfónica conoce? _____

15 ¿Con qué frecuencia asiste a conciertos de música clásica?

De 1 a 5 veces al año _____ De 6 a 12 veces al año _____

2 veces al mes _____ 1 vez a la semana _____

16 ¿Qué autores clásicos conoce? _____

17 ¿Qué autores prefiere que se programen en la OFCM? _____

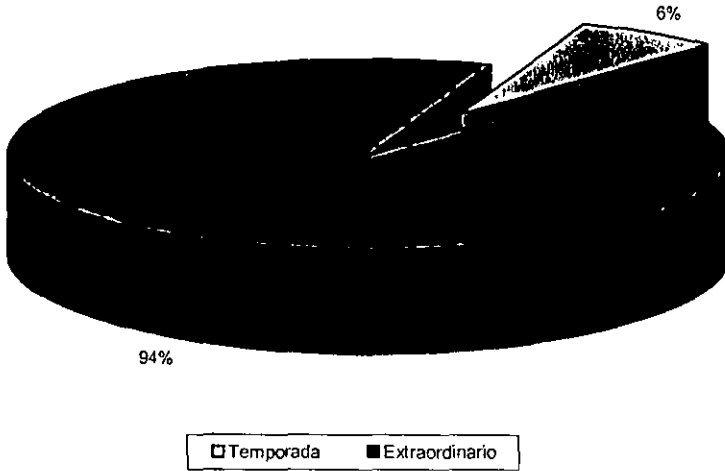
18 ¿Qué piezas prefiere Conciertos o Sinfonías? _____

19 ¿Qué indicación de tiempo prefiere? _____

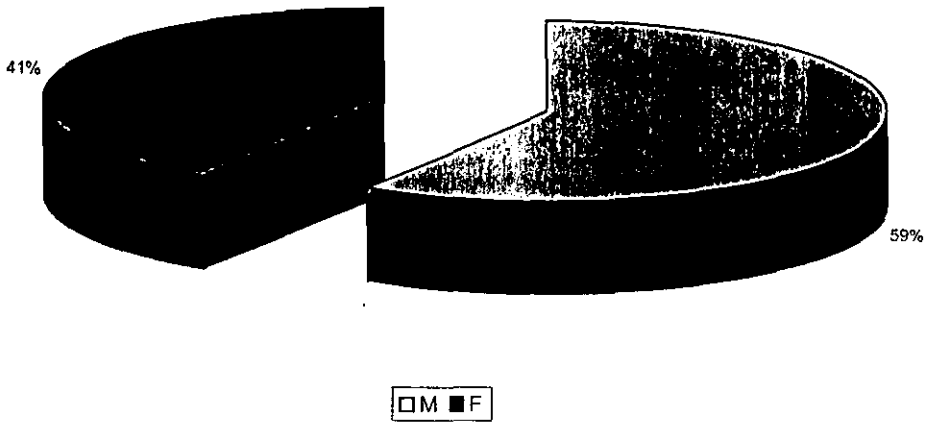
20 ¿Qué tipo de espectáculos y/o servicios a desarrollarse en estas instalaciones serían atractivos para usted? _____

21 ¿Qué temas le gustaría se trataran en una oferta cultural en modalidad de conferencias, pláticas, talleres o exposiciones? _____

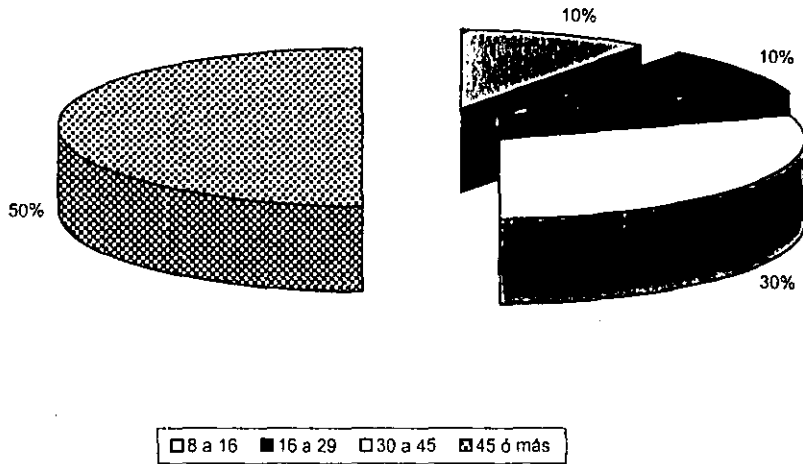
3. Tipo de Concierto



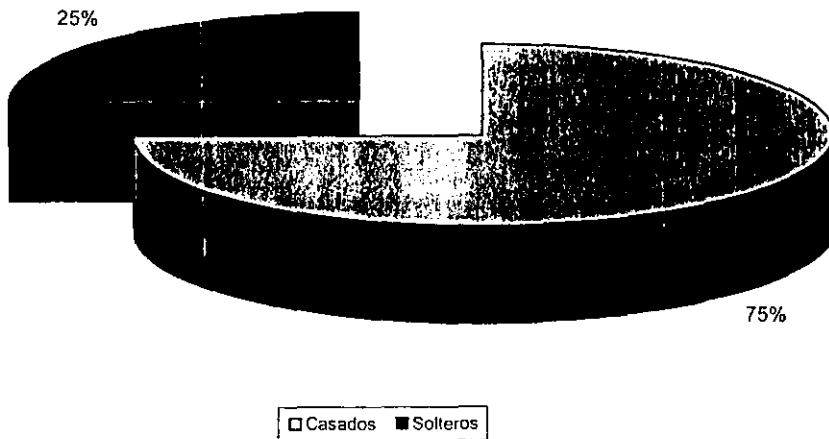
4. Género



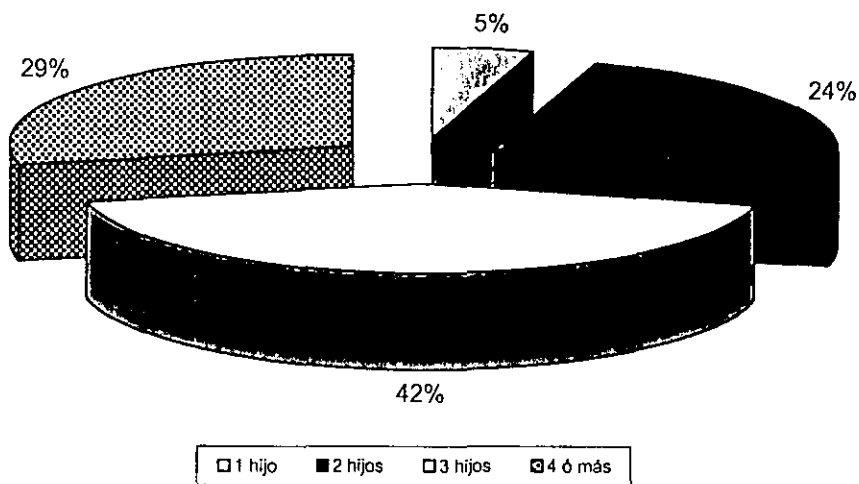
5. Edad



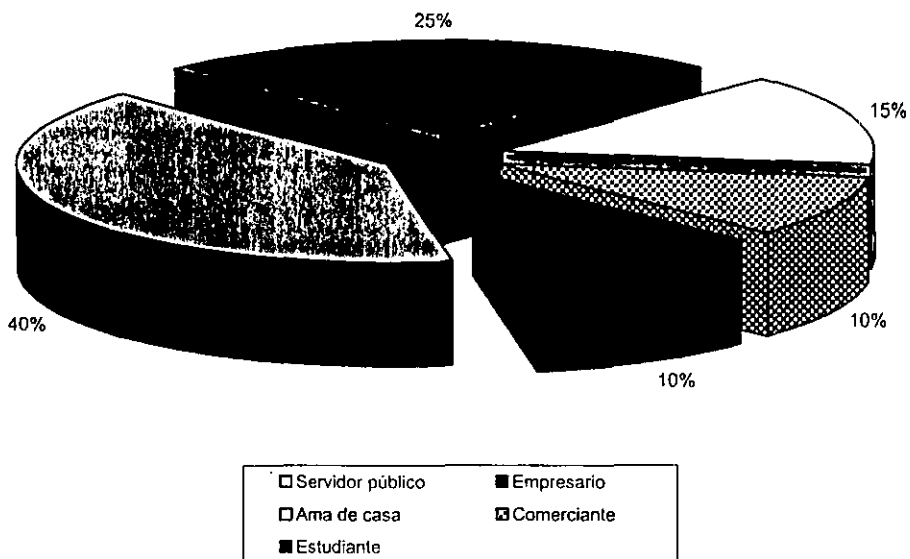
6. Estado Civil



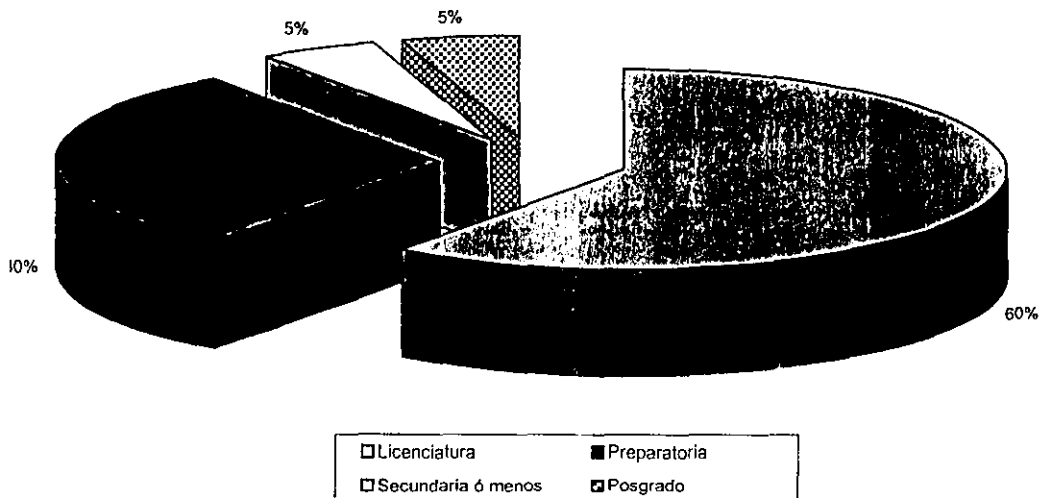
7. En caso de tener hijos indique cuántos



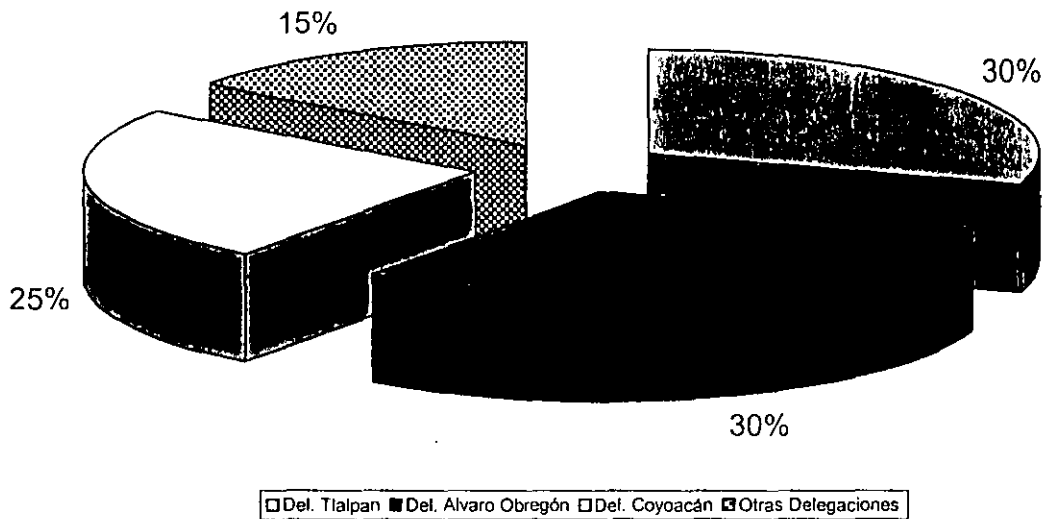
8. Ocupación



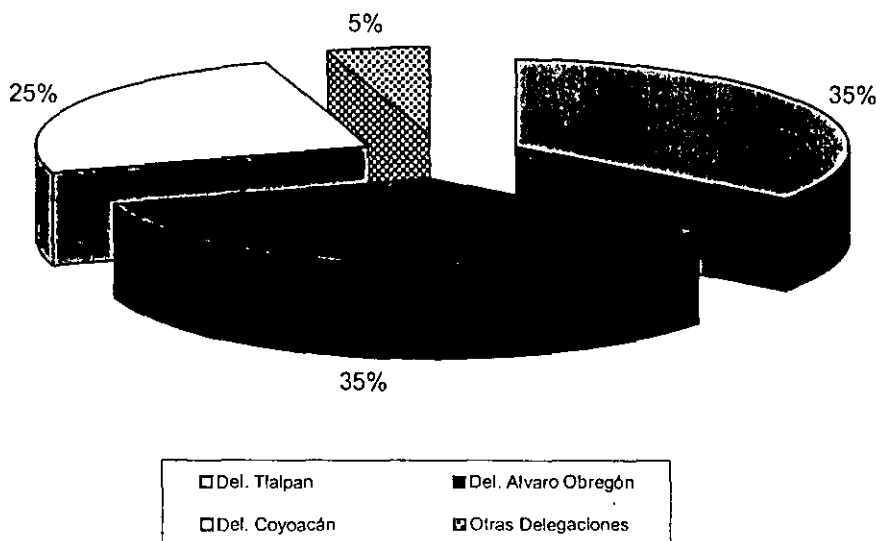
9. Estudios



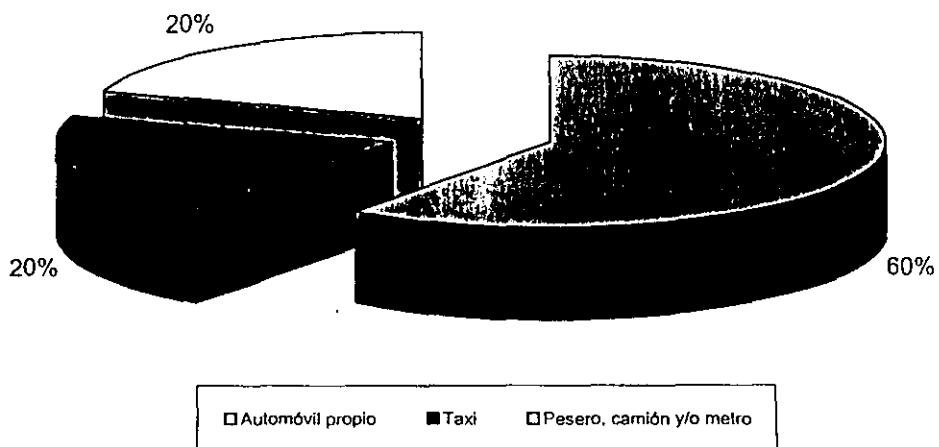
10. Lugar de trabajo y/o estudios



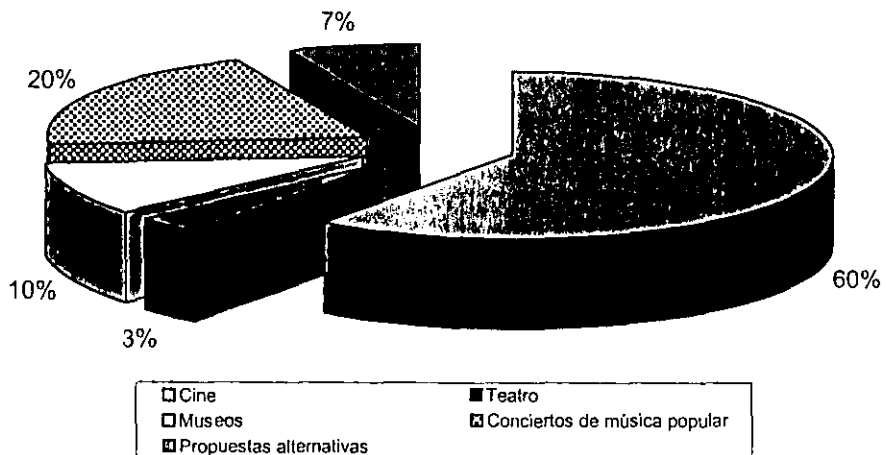
11. Dirección (residencia)



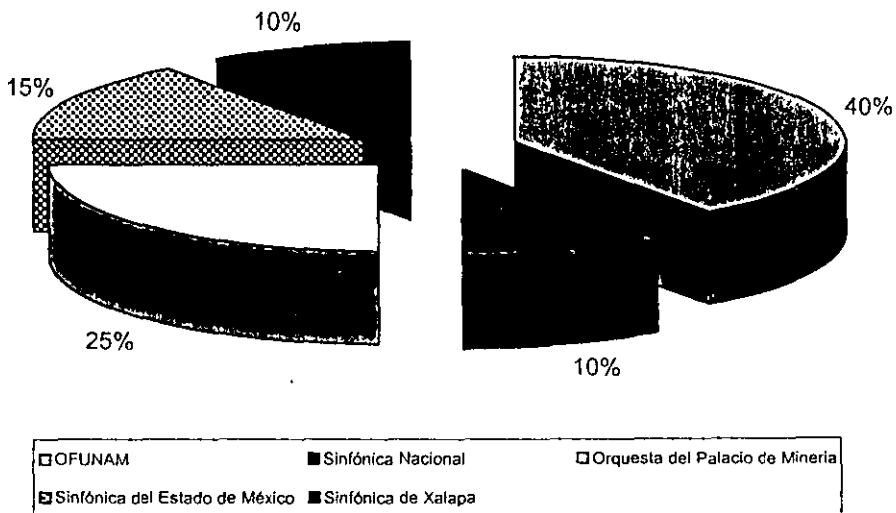
12. ¿Qué medio de transporte utiliza para llegar a la Sala de conciertos?



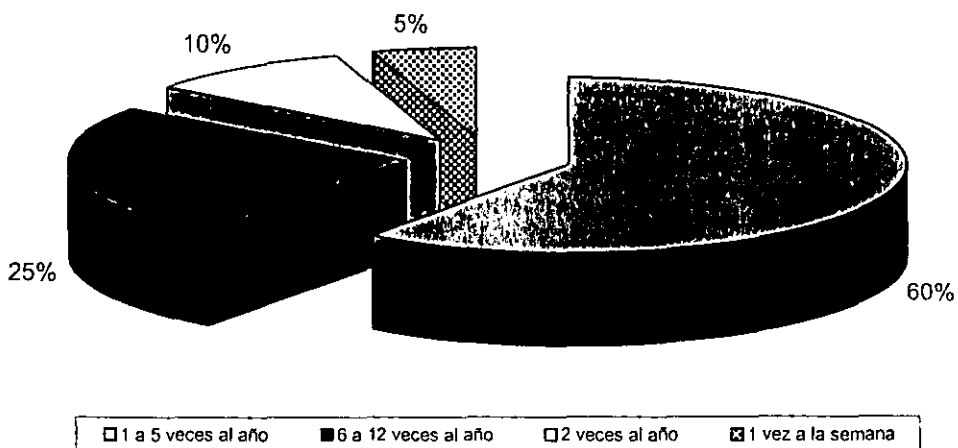
13. ¿A qué espectáculos de entretenimiento suele asistir?



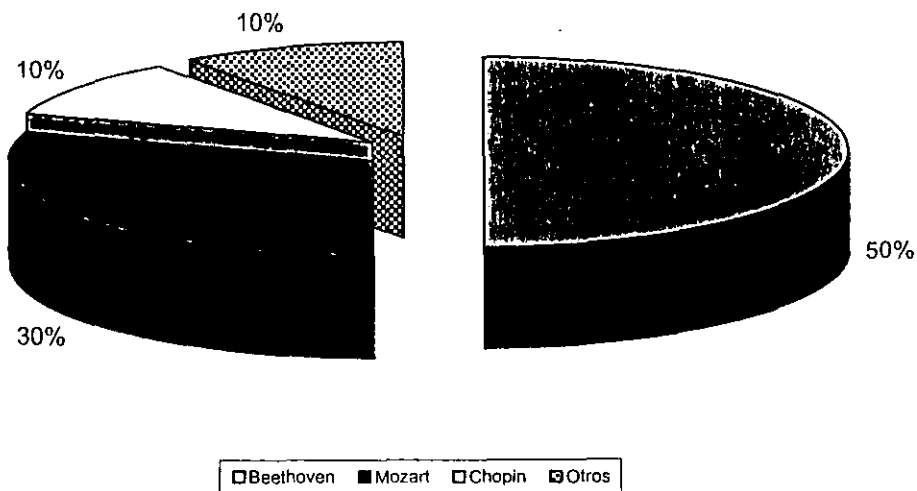
14. ¿Qué orquestas de música sinfónica conoce?



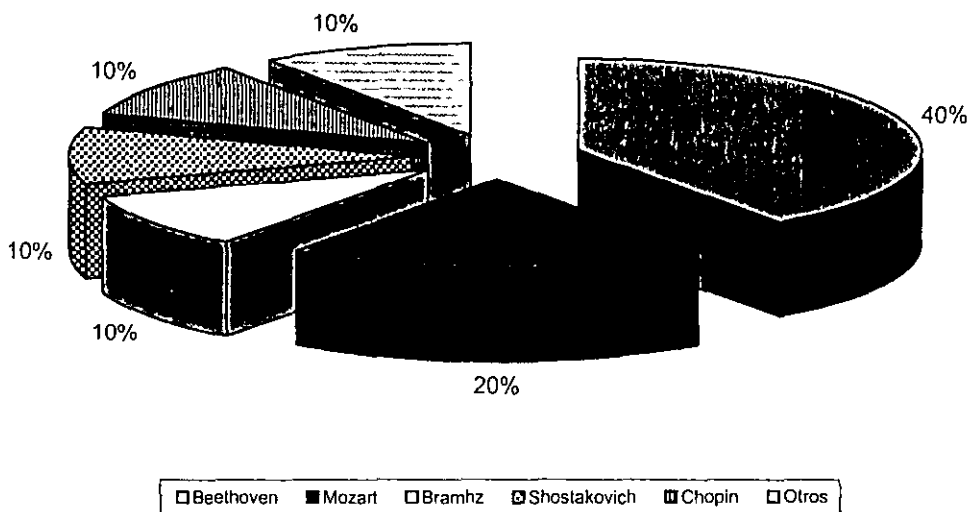
15. ¿Con qué frecuencia asiste a conciertos de música clásica?



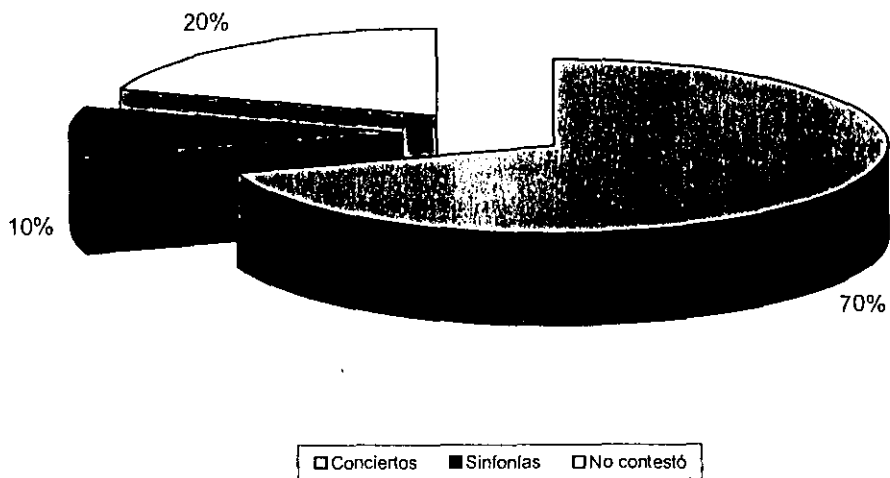
16. ¿Qué autores clásicos conoce?



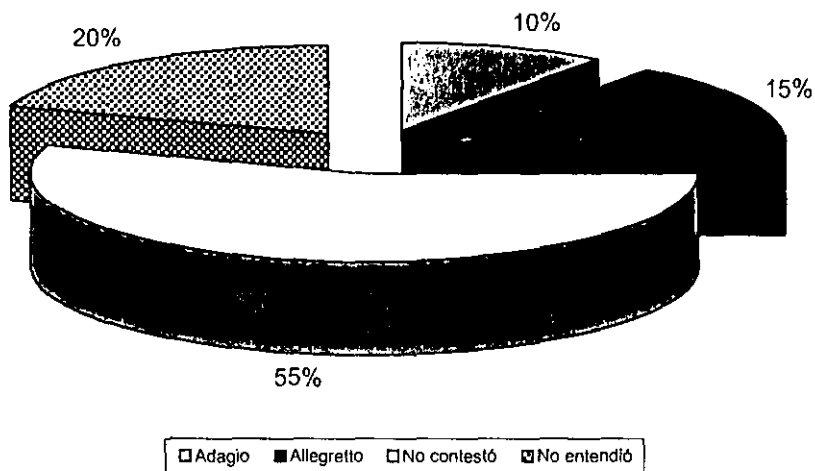
17. ¿Qué autores prefiere que se programen en la OFCM?



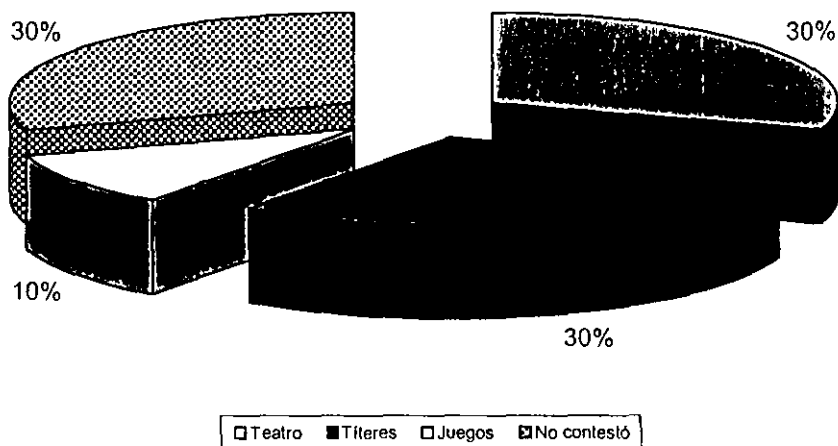
18. ¿Qué piezas prefiere Concertos o Sinfonías?



19. ¿Qué indicación de tiempo prefiere?

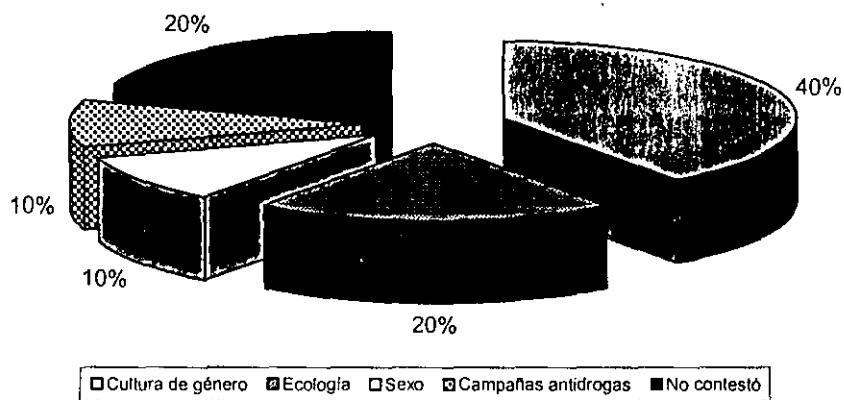


20. ¿Qué tipo de espectáculos y/o servicios a desarrollarse en estas instalaciones serían atractivos para usted?



**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

21. ¿Qué temas le gustaría se trataran en una oferta cultural en modalidad de conferencias, pláticas, talleres o exposiciones?



FUENTES DE CONSULTA

Fuentes Primarias

Bibliografía

1. Agustín, José, **Tragicomedia de la vida mexicana**, Planeta, México D.F 1990, 274 pp.
2. Alvear Acevedo, Carlos, **Manual de historia de la cultura**, Editorial Jus, México 1986, 420 pp.
3. Arizpe, Lourdes, **Cultura y Desarrollo. Una etnografía de las creencias de una comunidad mexicana**, UNAM/COLMEX/Editorial Porrúa, México 1989, 286 pp.
4. Baena, Guillermina, **Instrumentos de investigación**, Editores Mexicanos Unidos, México D.F. 1995, 134 pp.
5. Blanco, José Joaquín, **Se llamaba Vasconcelos. Una evocación crítica**, FCE, México D.F. 3era. reimpresión, 1993, 125 pp.
6. Ember, Carol *et al.*, **Cultural Anthropology**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 390 pp.
7. Fernández Barros, Ma. de la Luz, **Mercadotecnia social para la administración de instituciones culturales**, Cuadernos de divulgación de la cultura política y administrativa, Instituto de Administración Pública del estado de Querétaro, A.C./ Asociación Mexicana de Egresados del INAP de España, Querétaro, Qro., 1997, 104 pp.
8. Flores Olea, Víctor, **Crítica de la globalidad. Dominación y liberación en nuestro tiempo**, FCE, México 1999, 598 pp.
9. García Canclini, Néstor, **Culturas híbridas. Estrategia para entrar y salir de la modernidad**, Grijalbo, México D.F. 1989, 391 pp.
10. Giddens, Anthony, **Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad contemporánea**, trad.. José Luis Gil Aristu, Ediciones Península, Barcelona 1997, 301 pp.
11. Gomezjara, Francisco A., **Sociología**, Editorial Porrúa, México 1989, 472 pp.
12. González y González, Luis, **Todo es historia**, Cal y Arena, México D.F. 1989, 306 pp.

13. González, Jorge A. *et al.*, **La cultura en México I. Cifras clave**, CNCA, Programa Cultura Centro Universitario de Investigaciones Sociales, Universidad de Colima, México D.F. 1996, 116 pp.
14. Hernández Sampieri, Roberto *et al.* **Metodología de la investigación**, McGrawHill, México 1991, 505 pp.
15. Holtje, Herbert, **Mercadotecnia**, trad. Ing. Hortensia Corona de Contin, McGraw-Hill, México 1991, 163 pp.
16. Kotler, Philip, **Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control**, trad. Arturo Córdova Just, Prentice-Hall, México 1996, 800 pp.
17. Kotler, Philip, **Mercadotecnia Social**, trad. Eduardo L. Roberto, Editorial Diana, México, 1992, 389 pp.
18. Kroeber, A.L., **The nature of culture**, The University of Chicago, Chicago 1972,
19. Krauze, Enrique, **Caudillos culturales en la Revolución Mexicana**, Col. Cien de México, SEP, Siglo XXI editores, México D.F., 1985, 340 pp.
20. Krauze, Enrique, **La presidencia imperial. Ascenso y descenso del sistema político mexicano (1940-1996)**, Col. Andanzas, Tusquets Editores, México 1997, 515 pp.
21. Linton, Ralph, **The cultural background of personality**, Applerton. Century Crofts, New York, 1945, 156 pp.
22. López Monroy, Diego, **Análisis jurídico de las relaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México con universidades y escuelas incorporadas en materia de difusión cultural**, Licenciatura en Derecho, México D.F. UNAM, Facultad de Derecho, 1997, 147 pp.
23. Lugan, Jean-Claude, **Elementos para el análisis de los sistemas sociales**, FCE, México 1990, 271 pp.
24. Martínez, R., **Mercadotecnia Internacional**, BANCOMEXT, México D.F., 1997, pp. 817-824.
25. McCarthy, Thomas, **La teoría crítica de Jurgen Habermas**, Tecnos, Madrid 1992, 479 pp.
26. Monsiváis, Carlos, "México. Cultura: Tradición y Modernidad", **Coloquio de Invierno, Los grandes cambios de nuestro tiempo: la situación internacional**,

América Latina y México, tomo III "México y los cambios de nuestro tiempo", UNAM/CONACULTA/FCE, México D.F. pp. 139-163.

27. Morin, Edgar, **Adorno W. Theodor. La Industria Cultural**, Editorial Galerna, Buenos Aires 1967, 67pp.

28. O'Sullivan, Tim, *et al.*, **Conceptos clave en comunicación y estudios culturales**, Amorrortu editores, Buenos Aires 1995, 409 pp.

29. Ramos, Samuel, **Veinte años de educación en México**, Obras Completas tomo II, UNAM, México 1990, pp. 79-91.

30. Ruíz Dueñas, Jorge, **Cultura, ¿para qué?. Un examen comparado**, Editorial Océano de México, México 2000, 181 pp.

31. Said, Edward W., **Cultura e imperialismo**, trad. Nora Catelli, Editorial Anagrama, Barcelona 1993, 542 pp.

32. Sheridan, Guillermo, **Los Contemporáneos ayer**, FCE, México D.F., 1985, 411pp.

33. Tovar y de Teresa, Rafael, **Modernidad y política cultural. Una visión de la modernidad de México**, FCE, México D.F., 1994, 532 pp.

34. Wolf, Mauro, **La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas**, Editorial Paidós, México D.F. , 1991, 318 pp.

35. Zea, Leopoldo, **El positivismo en México: nacimiento, apogeo y decadencia**, FCE, México D.F., 1988, 481 pp.

Hemerografía

1. Alcaraz, José Antonio, "Viajes al país de los gigantes", PROCESO, Director General Julio Sherer, México D.F., No. 190, 23 de junio 1980, pp. 50.53.
2. AP, "Elogian en Londres a la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México", EXCELSIOR, 12 de junio de 1980, p. 20-B
3. Ayala Alejandro, "Cliente sólo hay uno", Mercadotecnia, ADCEBRA, . Revista mexicana de mercadotecnia, publicidad y comunicación, director Andrzej Rattinger Aranda, Año IX, No. 109, marzo 2001. p. 6.
4. Camargo Breña, Angélica, ".6", EXCELSIOR, director Regino Díaz Redondo, México D.F., jueves 8 de diciembre 1988, Sección Metropolitana, p. 1
5. Cisneros Morales Jorge, "Instituto de Cultura, proyecto inacabado", EL NACIONAL, México D.F., sábado 31 de enero 1998, Sección Cultura, p. 44.

6. Cardona Guzmán, Sergio, "Comenzó la temporada de Otoño de la OSN", EL DÍA, Directora General Socorro Díaz, México D.F., 26 de septiembre, 1978, Sección Cultural, p. 10.
7. Dallal, Alberto, "Lugar del arte: lugar de la cultura", UNIVERSIDAD DE MÉXICO, director Alberto Dallal, Director General Alberto Dallal, revista mensual. No. 541, febrero 1996.
8. Díaz P. Raúl, Suplemento dominical El Gallo Ilustrado, *El Día*, Directora General Socorro Díaz, 24/09/78, p. 2.
9. García Hernández, Arturo/Abelleira, Angélica, LA JORNADA Director General Carlos Payán, jueves 8 de diciembre 1988, p.17
10. García, Juan Carlos, "Necesita la OFCM un músico-político", REFORMA, Director Alejandro Junco, Diario, México D.F., viernes 3 de abril 1998, Sección Cultura, p. 3C.
11. Guerra, Emilio, "La cultura una propuesta social", EXCELSIOR, director Regino Díaz Redondo, Diario, México D.F., jueves 8 de diciembre 1988, Sección Metropolitana.
12. Gómez Silvia Isabel, "Piden a los políticos hacer buen uso de la cultura", ", REFORMA, Director Alejandro Junco, Diario, México D.F., viernes 30 de enero 1998, Sección Cultura, primera plana.
13. Gómez, Silvia Isabel, "Existe en México diálogo directo", REFORMA, Director Alejandro Junco, Diario, México D.F., martes 31 de marzo 1998, Sección Cultura, p. 2C.
14. Maída de Hernández, Ma. Luisa, "La música en México" EL DÍA, Directora General Socorro Díaz, México D.F. 1 de octubre de 1978, Actividades Culturales del mes, p. 4.
15. Muñoz Ledo Emilio, "La crisis afectará a la cultura", REFORMA, Director Alejandro Junco, Diario, México D.F., jueves 2 de abril 1998, Sección Cultura, p. 6C.
16. Muñoz Ledo Emilio, "Piden una mayor promoción cultural", REFORMA, Director Alejandro Junco, Diario, México D.F., viernes 3 de abril 1998, Sección Cultura, p. 2C.
17. Ruiz Camacho, Antonio, "Tiene la cultura valor económico", REFORMA, Director Alejandro Junco, Diario, México D.F., viernes 23 de enero 1998, Sección Cultura, p. 2C.
18. Pachó, "Política cultural y autonomía", REFORMA, Director Alejandro Junco, Diario, México D.F., viernes 9 de enero 1998, Sección Cultura, p. 3C.
19. Ponce, Roberto, Ponce, Roberto, "Con un no se vale..." PROCESO, Director General Julio Sherer, No. 1112, 22/02/98, p.64.

Fuentes secundarias

1. De Subiría Sergio, *et al.* , “Formación en Administración y Gestión Cultural. Gestión Cultural/Tercera Entrega” , OIE, www.oci.org.co/cult003.htm.
2. Informes Semestrales de la Gerencia de Promoción y Comercialización de la OFCM 1996 y 1997.
3. Paz, Octavio, *Pequeña crónica de grandes días*, “Fondo Nacional para la Cultura y las Artes”, discurso pronunciado por Paz en la ceremonia de instalación, p. 145.