

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

## **FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

### **GUIA DE PRODUCCIÓN DE ESPECTÁCULOS CULTURALES Y ARTÍSTICOS**

**T E S I N A**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**P R E S E N T A:**  
**ALFA SOFÍA HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

**ASESORA: LIC. ELINA HERNÁNDEZ CARBALLIDO**

**MÉXICO, D.F.**

**ENERO DE 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*“Hay un único lugar donde ayer y hoy se encuentran y se reconocen y se abrazan, y ese lugar es mañana”*

Eduardo Galeano

*El libro de los abrazos*

*“Así en la Cultura como en el amor, las expectativas son irreales pues no pueden comprobarse”*

Dietrich Shuwanitz

*La cultura Todo lo que hay que saber*

*A mis Padres, Sofía y Marco por la capacidad de la sorpresa desde que abrí los ojos.*

*A mis amigas Brisa Flores, Norma Gómez, Bárbara Betáncos, Norma Guzmán, Norma Velázquez, Gabriela Torres, y al primo Cesar por nutrirme y acompañarme siempre.*

*A Jack, por su filosofía de la vida, sin su visión no habría completado esta misión.*

*A Mami Tere, por la capacidad de dar.*

*A mi asesora Elina por corregirme sin pervertirme.*

*A mis Sinodales por puntualizar.*

*Gracias por mostrarme el camino.*

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente estudio resulto ser un proceso de conocimientos adquiridos de diversas fuentes por esa razón agradezco el apoyo y asesoramiento:

De Culturama y a la Dirección de Promoción y Divulgación Cultural de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, sobre todo por la información brindada.

Del Dr. Armando Torres Chibrás, que me brindó los primeros conocimientos sobre Gestión Cultural.

De Sergio Hinojos, por brindarme la oportunidad de aprender y experimentar en el trabajo, sin ese proceso la tesina sería una utopía

De mis profesores, por enseñarme las bases del conocimiento profesional.

De mi familia, por estar ahí.

Y finalmente agradezco a quienes dedico mi tesis, sin importar ser redundante.

# INDICE

	PAGINA
<b>Agradecimientos</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1 Cultura en el D.F.</b> .....	<b>8</b>
1.1 Políticas culturales.....	8
1.2 Espectáculos artísticos y culturales en el D. F.....	19
1.3 Problemas en los espectáculos artísticos y culturales en el D.F.....	25
<b>Capítulo 2 Gestor cultural</b> .....	<b>31</b>
2.1 Experiencia en políticas culturales en otros países.....	31
2.1.1 Francia.....	32
2.1.2 España.....	7
2.1.3 Estados Unidos.....	41
2.2 Gestión cultural.....	44
2.3 Difusión cultural.....	48
2.4 La figura del gestor cultural.....	50
<b>Capítulo 3 Guía de producción espectáculos culturales y artísticos</b> .....	<b>53</b>
3.1 Definición de guía.....	53
3.2 Elementos de una guía de producción.....	54

3.3 Elaboración de guía de Producción de espectáculos culturales y artísticos.....	57
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA EN INTERNET.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>
1. Flujograma.....	98
2 Organigrama.....	99
3. Cronograma.....	100
4. Cuadro de costos y gastos (comprobación por cheque).....	101
5. Cuadro de percepciones.....	102
6. Cuadro de flujo de fondos.....	103

# INTRODUCCION

En 1997 se eligió por primera vez al Jefe de Gobierno del Distrito Federal, la población designó a Cuauhtémoc Cárdenas, con ello hubo una modificación en las políticas públicas<sup>1</sup> esto se notó no sólo socialmente sino culturalmente a partir de Alejandro Aura a cargo de SOCICULTUR (Dirección de Acción Social, Cívica y Cultural) en marzo de 1998, se originó un cambio en la política cultural del Distrito Federal. Se inició una nueva forma de difundir la cultura en espacios al aire libre.<sup>2</sup> Se crearon nuevos programas de promoción de la lectura, difusión de la música y el teatro y se impulsó la transformación de SOCICULTUR en el Instituto de Cultura de la Ciudad de México (ICCM). La finalidad fue ampliar el acceso de la población bajo el lema “la cultura es para todos”, con base en la diversidad de los espacios para su manifestación y disfrute.

En 2001 tomó posesión Enrique Semo, y con el fin de consolidar el proyecto cultural iniciado con Alejandro Aura se constituyó la Secretaría de Cultura (SECUL) en mayo de 2002, con lo que la función de promoción y difusión cultural cobró prioridad y rango en el programa del gobierno capitalino de Andrés Manuel López Obrador. La Secretaría de Cultura dispuso de mayores facultades y capacidad de decisión, que la que contó el Instituto de Cultura de la Ciudad de México. La política cultural centró el énfasis en la

---

<sup>1</sup> Definidas como una serie de lineamientos establecidos por el gobierno para modificar con la acción pública (sectores público, social y privado) las condiciones de acceso, distribución y disfrute de los bienes y servicios públicos a partir de su provisión por parte del gobierno. Con base en tales lineamientos se desarrollan acciones y se toman medidas, coordinadas y concertadas que se ejecutan mediante programas de fomento, difusión y divulgación, como es el caso de la política cultural del Distrito Federal impulsada por el ICCM y la SECUL.

<sup>2</sup> Tal es el caso del Zócalo, donde se comenzaron a presentar diversos artistas, tales como Eugenia León, Pablo Milanés, Oscar Chávez, Joan Manuel Serrat, Celia Cruz por nombrar algunos



promoción de la igualdad, en el acceso a las diversas modalidades y acciones de cultura para los habitantes. Con ello se impulsaron diversos proyectos culturales tales como espectáculos musicales en las plazas públicas, se impulsaron clubes de lectura de libros, las funciones de cine al aire libre, ferias del libro en el Zócalo, entre otras acciones.

Este cambio en la política cultural iniciado por el ICCM y prolongado por la SECUL basado en el acceso de la cultura a un mayor número de población trajo consigo una nueva forma de producir y realizar espectáculos culturales, y también, nuevas dificultades con las que se toparon los organizadores. Tales dificultades aunque aisladas permiten vislumbrar que una nueva política pública encaminada a hacer accesible la cultura a distintos sectores de la población y en diferentes ámbitos hace necesario que los encargados de organizar los espectáculos (gestores ó promotores culturales) prevengan circunstancias tales como la correspondencia entre la naturaleza del espectáculo y el perfil del público al que están dirigidos, la capacidad del espacio físico, los requerimientos técnicos y los especificados por cada artista o grupo de artistas. En la visión de la Dirección General de Vinculación Cultural y Ciudadanización, y de la Dirección de Capacitación Cultural de CONACULTA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), se señala: “Hoy día vivimos tiempos de cambio y redefinición conceptual y metodológica en la práctica cultural institucional, comunitaria, independiente y privada de México. Los promotores culturales enfrentan cotidianamente condiciones complejas, cambiantes y posibilidades de acción cada vez mas participativas y democráticas que superen las practicas sustentadas en la improvisación, la dispersión y el activismo fragmentario”.<sup>3</sup> De allí que tal como sostiene Torres Chibrás

---

<sup>3</sup> *Programa de la Dirección General de Vinculación Cultural y Ciudadanización y la Dirección de Capacitación Cultural de CONACULTA en Curso Taller Gestión Cultural* Universidad del Claustro de Sor Juana, Versión 2002. p. L

“Tenemos que tomar en cuenta que la investigación sobre gestión cultural es la base imprescindible de los programas de formación y capacitación en ese ámbito”.<sup>4</sup>

Esta investigación culmina con el diseño de una guía de producción que permite tanto al encargado de la planeación y ejecución como al gestor o promotor, prevenir y enfrentar las dificultades más importantes y frecuentes que se presentan cuando se acomete el fomento de la cultura de manera cabal.

El objetivo general de esta tesina es desarrollar una guía de producción de espectáculos artísticos y culturales que sirva como apoyo a la difusión cultural.

El estudio de caso es la política cultural desarrollada primero por el Instituto de Cultura de la Ciudad de México y luego por la Secretaría de Cultura del gobierno del Distrito Federal. En consecuencia, la guía fue adaptada a la finalidad y el tipo de espectáculos culturales que se llevan a cabo con base en esa política cultural. Por ello me propuse analizar el papel que desempeña la realización de espectáculos culturales en la política de fomento de la cultura en la Ciudad de México.

En el primer capítulo, se revisan las políticas culturales y los programas impulsados por ambas instituciones, así como los problemas con los que se han topado por tratarse de una nueva institución. Con ello se ilustra la problemática que enfrentan los gestores culturales en la organización de espectáculos culturales en la ciudad de México.

En el segundo capítulo se expone el marco conceptual en el que se fundamentó el análisis comparativo de las políticas culturales desarrolladas en España, Francia y Estados Unidos lo que permitió identificar los modelos de intervención estatal en este campo las similitudes y diferencias respecto a la política cultural impulsada en la ciudad de México en los

---

<sup>4</sup> Torres Chibras Armando, *Extracto del documento preliminar para el Plan Nacional de Cultura 2000-2006*, en Curso Taller Gestión Cultural, en *Curso Taller Gestión Cultural* Universidad del Claustro de Sor Juana, Versión 2002, p. XLVI

últimos años. De ese modo se pudo inferir una trayectoria a seguir en materia de política cultural y adecuar el diseño de los espectáculos culturales en el Distrito Federal. También, se realiza un estudio del papel que juega el gestor cultural en la promoción de la cultura dentro de su ámbito social, para comprender la importancia del gestor cultural en la gestión y producción de espectáculos culturales en la ciudad de México.

Finalmente, en el capítulo tres se define que es una guía y los elementos que debe contener, para proceder a la ejecución de la guía de producción de espectáculos culturales. Todo ello con la finalidad de cumplir el último objetivo de esta tesina, el reconocer la importancia de la guía como instrumento de especialización y apoyo en la gestión cultural.

A través de esta investigación se buscará comprobar la hipótesis de esta tesina: La guía de producción de espectáculos culturales y artísticos es una solución para prevenir las fallas de organización en los espectáculos artísticos y culturales organizados por la Secretaría de Cultura debido a la necesidad de especialización por parte de los organizadores para realizarlos de manera adecuada.

Así el aporte de esta tesina es una guía de producción que busca servir como una herramienta de apoyo para gestores, productores y promotores culturales, o personas y estudiantes que decidan dedicarse a la producción de espectáculos, en la búsqueda de difundir la cultura por este medio.

# Capítulo 1 Cultura en el D. F.

## 1.1 Políticas culturales

En este punto se presentan las políticas culturales que han regido al Instituto de Cultura de la Ciudad de México (ICCM) y a la Secretaría de Cultura del Distrito Federal (SECUL) por ello se parte del concepto de cultura empleado por ambas instituciones para entender la finalidad de la política cultural en la Ciudad de México.

Para el ICCM la propuesta es “cultura y la ciudad no son más que dos formas de enfocar un conjunto de relaciones sociales que adquieren sentido en tanto nos miramos en ellas y reflexionamos sobre sus resultados y productos. Las personas somos los creadores y destinatarios de la cultura.”<sup>1</sup>. En tanto que en su proyecto cultural para la ciudad de México la SECUL conceptualiza “Más allá de innumerables definiciones que la abarcan, la cultura es el territorio en que una sociedad cifra sus identidades, recobra sus pasados y sobre todo, adquiere destrezas productivas y ciudadanas imprescindibles. La cultura es para cada uno de nosotros, nuestra principal ventana al mundo y necesitamos ampliar esa ventana. Solo así seremos capaces de cambiar las percepciones tradicionales de un país que ahora reclama una gran capacidad de invención e imaginación para adecuarse a los grandes cambios que se están sucediendo en nuestra sociedad.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997–1999*. Gobierno del Distrito Federal, Instituto de Cultura de la Ciudad de México, p. 19

<sup>2</sup> Enrique Semo, *Proyecto cultural para la ciudad de México*, artículo proporcionado por la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, *Ciudad de México*, 30 de mayo de 2001.

Al partir de ambas definiciones se refuerza lo que Cohelo señala “el término cultura continúa apuntando hacia actividades determinadas del ser humano que, sin embargo no se restringen a las tradicionales (literatura, pintura, cine; en suma, las que se presentan bajo una forma estética) sino se extiende en una red de significaciones o lenguajes incluyendo tanto la cultura popular (carnaval) como la publicidad, la moda, el comportamiento (o la actitud), la fiesta, el consumo, la convivencia, etcétera. “<sup>3</sup>.

Así se parte de la función de la política cultural como una política pública que según Cohelo se “ocupa de los procesos e instrumentos (medios de comunicación) propios de la idea anterior, que conjuga las visiones idealista y materialista de la cultura y se concreta en el sistema general de significaciones. La tendencia predominante en los diversos países es considerar que la política cultural aborda la cultura en el sentido de un sistema de significaciones relacionado con la representación simbólica de las condiciones de existencia de una comunidad”<sup>4</sup>

En este sentido, fue durante la gestión de Cuauhtémoc Cárdenas como Jefe de Gobierno del Distrito federal se dio un cambio visible en las políticas públicas y por ende en las políticas culturales en la entidad: Alejandro Aura tomó posesión de SOCICULTUR (Dirección de Acción Social, Cívica y Cultural), institución que de acuerdo con la memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México, hasta entonces funcionaba como un “ámbito institucional de vocación indefinida entre la dudosa responsabilidad pública de entretener, el proporcionar la infraestructura para actos cívicos y protocolarios, y la de proveer al gobierno y al PRI de

---

<sup>3</sup> Cohelo Texeira, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Ed. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores (ITESO). 2000, p. 121.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

los apoyos logísticos necesarios para sus operaciones políticas”.<sup>5</sup> Con esta medida también se modificaron los instrumentos de orientación, producción y promoción de la cultura, propios de una política pública, así se definieron los lineamientos de la política cultural del Distrito Federal. En el intento de promover y difundir la cultura, se tomó la decisión y el 30 de junio de 1998, SOCICULTUR se transformó en el Instituto de Cultura de la Ciudad de México (ICCM), con la finalidad de “Divulgar, promover y preservar la cultura del Distrito Federal, instrumentar las políticas culturales y ser la instancia normativa de los programas para la atención a la cultura”.<sup>6</sup> Con este esfuerzo, se señala en la memoria de Instituto de Cultura, fue que “el gobierno de la ciudad decidió hacer de la política cultural un elemento central del desarrollo de la capital, y el estatuto jurídico como organismo desconcentrado, permitió al Instituto elaborar los lineamientos de la política cultural...”.<sup>7</sup> De igual manera con su creación se formó un órgano directivo compuesto por el Jefe de Gobierno, los secretarios de Educación, Salud y Desarrollo Social, Gobierno, Finanzas y Oficialía Mayor, el director general, y de manera honoraria ocho artistas e intelectuales. Así se estableció, de acuerdo con el ICCM, el espacio institucional para que la ciudad comenzara a dotarse de los instrumentos necesarios para ejercer una política cultural acorde con su naturaleza compleja y plural, “así como con las diversas expectativas de renovación y cambio expresadas en las urnas”.<sup>8</sup>

Es durante el periodo de Rosario Robles como jefa de gobierno del Distrito Federal que se dio un nuevo impulso con la promulgación de la Ley del Instituto de Cultura de la Ciudad de México promovida por la I Asamblea Legislativa del Distrito Federal el 31 de diciembre

---

<sup>5</sup> *Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997–1999*. Op. Cit. p. 25- 26.

<sup>6</sup> *Ibidem*. p. 29.

<sup>7</sup> *Ibidem*. p. 29.

<sup>8</sup> *Ibidem*. P. 27.

de 1999, con esta medida el Instituto se transformó en organismo descentralizado de la administración pública, con patrimonio propio, también cambió el Consejo Directivo, los consejeros honorarios se redujeron a seis, además de los ocho funcionarios públicos.

De esta manera los lineamientos de la política cultural del Instituto de Cultura de la Ciudad de México se centraron en la idea de que la cultura puede ser entendida y apreciada por todos. Según Alejandro Aura el objetivo más importante de la política cultural en su gestión se basó en “buscar una distribución equitativa y un fomento de la cultura entre todos los habitantes. Y a eso responden los programas puestos en práctica: el de Libro club, el de La Calle es de Todos, el de Teatro en Atril, el de Teatro Clásico, el de Babel, Ciudad de México o la Red de Información Cultural”.<sup>9</sup>

Estos programas llevaron consigo la premisa de creación y formación de públicos tal como lo señaló Alejandro Aura dentro de su primer informe de labores en el Instituto de Cultura de la Ciudad de México, donde especificó que la política cultural implica que; "la responsabilidad cultural del Estado no puede limitarse a estimular a los gremios artísticos o culturales garantizando su producción, sin atender de manera paralela a la difusión de su trabajo y a su integración con el resto de la sociedad (creación de públicos)".<sup>10</sup>

Así las acciones del Instituto de Cultura de la Ciudad de México se concentraron en la tarea de fomentar al público cultural de la ciudad, a través de lo que llamaron dar un triple salto: “tomar la calle, ir hasta los vecinos, confiar en la gente”.<sup>11</sup>

Con esta premisa se realizaron diversas actividades, “Los conciertos del Zócalo empezaron a formar parte de la política cultural del Distrito Federal desde la administración de Alejandro

---

<sup>9</sup> Jiménez Arturo, “*Aura y la política cultural*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) La Jornada Semanal, 15 de agosto de 1999

<sup>10</sup> Jiménez Arturo, “*Crear públicos, necesario para la oferta artística, plantea*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) julio 1999

<sup>11</sup> *Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997–1999. Op. Cit. P. 24*

Aura quien en marzo de 1988 asumió la dirección del extinto SOCICULTUR que después se convertiría en el Instituto de Cultura de la Ciudad de México (ICCM)”.<sup>12</sup> Se impulsaron conciertos en diversas casas de cultura, programas de fomento a la lectura y ferias del libro. Se estableció otra línea en esta política cultural, la de democratizar un consumo cultural destinado únicamente a sectores minoritarios.

Ejemplo de ello fueron también los programas enfocados a sectores específicos de la sociedad: *La pianola*, talleres enfocados a niños que requieren educación especial, donde se intento acercarlos al arte a través del teatro y las artes plásticas, por medio de actividades culturales; el *Taller Indígenas de la Ciudad* en el cual el objetivo fue integrar a los niños a la vida urbana sin que por ello perdieran sus lazos de identidad, con actividades como la pintura, el grabado; también se crearon cursos para la tercera edad y los talleres *Machincuepa* dirigidos a los niños de la calle en el cual se les enseñaba una disciplina circense.

De esta manera el Instituto de la Ciudad de México delineó en su memoria que “La política cultural tiene la responsabilidad de responder con propuestas y acciones concretas a las expectativas de una nueva visión de quienes no estamos de acuerdo con la reproducción del modo de ser que nos ha llevado a la atroz encrucijada de tener dos visiones de país: el de los que pueden forjarse un destino con educación y medios para aprovecharla y el de millones de excluidos del proceso civilizatorio que debe representar la vida en sociedad... Poner al alcance de la mayor cantidad posible de personas los bienes y los servicios culturales no es populismo es cumplimiento de la obligación de gobernar para todos que exige la democracia”.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Haw Dora Luz “Afectan conciertos a la Catedral,” [www.reforma.com](http://www.reforma.com) 31 de enero de 2003.

<sup>13</sup> *Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997–1999. Op. Cit.* P. 179.



Fue en el gobierno de López Obrador, que hubo otros cambios significativos, tales como la renuncia de Alejandro Aura como titular de ICCM, la entrada de Enrique Semo, quien durante su gestión el ICCM se convirtió en la actual Secretaría de Cultura (SECUL). Con este cambio Enrique Semo planteó la continuidad de los programas emprendidos durante la gestión de Alejandro Aura, sobre todo en las plazas públicas, con conciertos y espectáculos masivos. Sin embargo especificó "vamos a introducir el espíritu de austeridad, transparencia y modestia que priva en el gobierno de la ciudad".<sup>14</sup>

En mayo de 2002 se creó la Secretaría de Cultura, este cambio le otorgó mayor capacidad de acción, con esta decisión se buscó elevar las acciones culturales al mismo rango que las efectuadas en el gabinete gubernamental, en su decreto de creación se señaló que la Secretaría de Cultura "tiene la responsabilidad de diseñar y normar las políticas, programas y acciones de investigación, formación, promoción y preservación del arte y la cultura en el Distrito Federal, así como desarrollar, coordinar y ejecutar todo tipo de actividades culturales".<sup>15</sup>

El 23 de diciembre de 2002 se aprobó la Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal por la Asamblea Legislativa que reconoce a la Secretaría de Cultura como "organismo rector de la política cultural de la Ciudad de México con facultades de normatividad en todas las Delegaciones de gobierno, sin menoscabo de la autonomía de las mismas".<sup>16</sup> Sin embargo también se dio una reducción al presupuesto que obligó buscar nuevas maneras de continuar con la política cultural centrada en la igualdad, Así se realizaron convenios de colaboración

---

<sup>14</sup> Vargas Ángel, "Asume Enrique Semo la dirección del Instituto de Cultura de la Ciudad de México," [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 3 de mayo de 2001

<sup>15</sup> *Nuestra ciudad en la cultura, memoria de la Secretaría de Cultura, mayo 2001 – diciembre 2002*. Ed. Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Cultura. Enero 2003, p.15.

<sup>16</sup> *Ibíd.* p. 27.

con la UNAM, CONACULTA, la Casa Refugio de Citlaltepec, el Centro Mexicano de Escritores, con el Museo Casa León Trotsky, el Museo José Luis Cuevas.

Fue con Enrique Semo a la cabeza de la Secretaría de Cultura que la política cultural se definió para la Ciudad de México “se rige por un principio de equidad.”. En el cual el reto de esta política es “Concebir la promoción cultural como una red de instituciones e iniciativas, totalmente ajenas a cualquier espíritu de rectoría, dirección o censura”.<sup>17</sup> De acuerdo con Enrique Semo, titular de la Secretaría de Cultura, la política cultural debía tender a abordar una de las grandes deficiencias de la Ciudad de México, el problema de los contrastes, en una entrevista publicada en *La Jornada* señaló tres causas; “ la económica, que muchas veces impide que una familia pueda pagar una entrada de cine de 35 pesos por persona... La geográfica, es decir, que en la zona centro y sur del Distrito Federal se concentran muchas actividades culturales y artísticas, lo que implica un obstáculo más para la gente que vive lejos de ahí”<sup>18</sup> y la falta de una iniciación en la educación cultural desde la niñez.

De esta manera nació un proyecto derivado de dos seminarios internos y de la experiencia llevada a cabo desde la gestación del Instituto de Cultura, este proyecto de la Secretaría de Cultura se basa en cinco ejes rectores que rigen sus políticas culturales, los cuales se presenta a continuación:

1. “La Secretaría de Cultura debe responder a las necesidades culturales específicas y complejas de una población de más de diez millones de habitantes que viven en nuestra ciudad. Ellos representan una sociedad extraordinariamente compleja de rasgos muy particulares que va de las 500 mil personas que son bilingües y mantienen fuertes lazos

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* p.10.

indígenas, la población que gira alrededor de los grandes centros industriales, hasta los cientos de miles de personas relacionadas con los servicios que proporcionan instituciones y empresas que se encuentran entre las más modernas del país. Cada día conocemos mejor nuestra ciudad y nuestros programas se adaptan a su diversidad.

2. Todos los servicios que proporcionamos se rigen por el principio de la equidad, que se expresa en la procuración del acceso de los grupos sociales más desfavorecidos a la mayor cantidad de actividades de cultura de alto nivel. Se expresa también en el apoyo por igual a todos los géneros del arte y la cultura, ya sean populares o de vanguardia. La música sinfónica, el ballet, el teatro, las artes visuales, deben recibir apoyo, pero también el rock, la música juvenil, las fiestas tradicionales, el arte circense y la formación profesional y no profesional de niños y adolescentes en las artes. Por un lado, la ciudad más grande del mundo tiene una oferta cultural que no desmerece de ninguna de las grandes urbes del mundo. Por otro, 85 por ciento de los ciudadanos no pueden asistir a los espectáculos, ya sea por razón de ingreso, de ubicación geográfica o de falta de programas de iniciación cultural adecuados. Para superar esa paradoja han existido actos aislados, pero no una política común sistemática y perseverante.
3. Impulso al desarrollo de una cultura democrática. Nuestro país vive una gran transformación: el paso de un sistema autoritario a otro cada vez más democrático. El paso a la democracia no se manifiesta sólo en los procesos electorales, legislativos y de creación de nuevas instituciones. Es también un proceso cultural. La cultura del autoritarismo dominó todas las expresiones de nuestra vida en el pasado. Se insertó en la relación cotidiana entre las clases sociales, y en la falta de respeto por la ley; penetró

---

<sup>18</sup> Llanos Samaniego Raúl, “Económicos y de educación, principales frenos a la difusión dice. Entrevista con Enrique Semo.” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)

en la escuela, en la familia, en la relación entre los géneros. Estamos convencidos que el desarrollo de la democracia exige una profunda transformación cultural. Una transformación que abarca valores, conductas y principio y no vamos a quedar al margen de ella.

4. El arte y la cultura son obra de los creadores. Son ellos, miles de ciudadanas y ciudadanos que se expresan en todos los géneros y a todos los niveles, quienes producen lo que llamamos la cultura nacional. A las instituciones públicas, como la Secretaría de Cultura del DF le toca propiciar su encuentro con los grandes públicos en los marcos de la libertad de expresión y el pleno respeto hacia todas las corrientes y formas de expresión. Para ello se ha decidido la formación de un Consejo General de Creadores y Ciudadanos de la Secretaría de Cultura y consejos particulares para todas nuestras instituciones: teatros, museos, orquestas y casa de cultura. En este sentido, se conformó el 1 de octubre de 2002, el Consejo Consultivo de la Secretaría de Cultura. [“Tiene como objetivo constituir un órgano autónomo de consulta y asesoría con valor moral e intelectual que apoye en la definición de las políticas culturales de la institución, la asesore en los lineamientos a seguir para impulsar las iniciativas culturales de los creadores de la ciudad de México”]<sup>19</sup>.
5. Estamos plenamente conscientes de que el gobierno del Distrito Federal es sólo una de las instituciones que promueven la cultura en nuestra entidad. Existe instituciones federales, privadas, comunitarias y de creadores que se dedican a la misma labor. Nos proponemos participar con todas ellas en proyectos conjuntos que permitan sumar esfuerzos y recursos. Concebimos la promoción cultural como una red de instituciones e

---

<sup>19</sup> *Nuestra ciudad en la cultura, memoria de la Secretaría de Cultura mayo 2001 –diciembre 2002*, Op. Cit. P 16.

iniciativas y somos ajenos a todo espíritu de rectoría, dirección o censura. La cultura es resultado de la acción de un gran número de agentes y nosotros nos proponemos – con nuestra propia visión – ocupar el lugar que nos corresponde”.<sup>20</sup>

En conclusión para la Secretaría de Cultura, “la política cultural de un gobierno democrático debe abordar fuera del aula, la difusión de la lectura y la tecnología, la formación artística, la valoración del idioma y la formación humanista con programas adecuados. Sé tata de colocar en primer plano las necesidades y la formación de los sectores económicamente más desfavorecidos y más alejados de los centros culturales”.<sup>21</sup>

Sin embargo el término de equidad también engloba la diversidad y el respeto a las actividades artísticas y la eliminación de “la distinción tajante entre creadores y espectadores en todos los campos posibles, impulsando la participación activa de la población en actividades artísticas de todo tipo”<sup>22</sup>

Una política cultural reposa primeramente en las expectativas de la comunidad que ella sirve. Sin embargo ésta no puede tomar una significancia real sin la existencia y desarrollo de sus artistas. Muy importante es, que en documento franco – ontariano *Políticas culturales: La cultura como proyecto de Estado* se considera a la cultura como una inversión. Al mismo nivel que la salud, la cultura es una riqueza y una fuente de riquezas. Por esto mismo, los esfuerzos humanos y financieros comprometidos en la actividad cultural deben ser tratados como inversiones tangibles en el desarrollo de una sociedad y no como gastos.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> *Nuestra ciudad en la cultura, memoria de la Secretaría de Cultura mayo 2001 –diciembre 2002*, Op. Cit P.10 – 12

<sup>21</sup> *Ibíd.* p. 12

<sup>22</sup> *Ibíd.* p 12 - 13

<sup>23</sup> Torres Chibrás Armando, *Políticas Culturales: La cultura como proyecto de Estado*, en Curso Taller Gestión Cultural, en *Curso Taller Gestión Cultural* Universidad del Claustro de Sor Juana, Versión 2002, p. 46.

Como se puede observar la política Cultural que se ha definido por ambas instituciones (ICCM y SECUL) responde a la búsqueda de mayores espacios de difusión y apreciación de la cultura, se ha enfocado sobre todo a ampliar su campo a la diversidad que representan los habitantes de la ciudad de México y a facilitar las ofertas culturales sobre todo en los sectores más pobres de nuestra sociedad, de esta manera es similar a la definición del Plan Nacional de desarrollo del Programa Nacional de Cultura de México 2001. 2006 que contempla que “La política cultural observará en todo momento cinco principios fundamentales: respeto a la libertad de expresión y creación; afirmación de la diversidad cultural; igualdad de acceso a bienes y servicios culturales; ciudadanía de los bienes y servicios culturales, y federalismo y desarrollo cultural equilibrado. Principios entendidos como normas o ideas fundamentales que regirán las acciones culturales, y que expresan los ideales que, independientemente de las dificultades que su realización plena y cotidiana halle en la práctica, debemos proponernos de manera irrenunciable como sociedad”<sup>24</sup>

Los esfuerzos impulsados desde la creación del Instituto de Cultura hasta la Secretaría de Cultura así como su definición de políticas culturales son el inicio de la consolidación de lo que el Estado debe garantizar a la población de la ciudad de México en la cual el 85 % de los capitalinos “están imposibilitados de asistir a las actividades culturales y artísticas que genera la ciudad”<sup>25</sup> Tal como lo señala Jorge Ruíz Dueñas “El disfrute de la cultura contemporánea implica una elección personal, y el Estado es quien debe garantizar este proceso individual y social. Por ello, resulta indispensable estimular la creación en sus diversas formas y garantizar la diversidad en el contexto de un mundo que a la uniformidad.

---

<sup>24</sup> *Plan Nacional de Desarrollo, El Programa Nacional de Cultura 2001-2006* en Curso Taller Gestión Cultural, en *Curso Taller Gestión Cultural* Universidad del Claustro de Sor Juana, Versión 2002, p. 139.

<sup>25</sup> Llanos Samaniego Raúl, “Económicos y de educación, principales frenos a la difusión dice. Entrevista con Enrique Semo,” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)

Se ha reconocido en la orbe, y debe revisarse en nuestro país, el papel de la cultura en las políticas de desarrollo sustentable, adoptando una visión integral de la economía de la cultura pero sin someterla a formas y dictados crematísticos<sup>26</sup>

## 1.2 Espectáculos artísticos y culturales en el D.F.

Como se da cuenta en el apartado anterior con la toma de posesión de Alejandro Aura como director de SOCICULTUR, se empezaron a impulsar diversos programas enfocados a fomentar la cultura y la creación de públicos con la dinámica de que la cultura es para todos, los más notorios fueron los espectáculos en el Zócalo, que formaron parte del programa *La Calle es de todos*, así se ofrecieron “679 conciertos, recitales y bailes, con la presencia de Silvio Rodríguez, Celia Cruz, Ramón Vargas, la OFCM, Mercedes Sosa, Eugenia León, Joan Manuel Serrat y Madredeus, entre otros, vistos por un millón y medio de espectadores”.<sup>27</sup> Este programa se creó con la idea de abrir un espacio a manifestaciones artísticas y culturales antes restringida a determinados públicos, su objetivo fue recuperar un espacio público para el disfrute de la cultura de manera gratuita. Para el Instituto de Cultura esto provocó un respeto de las manifestaciones artísticas diversas y “una socialización de la riqueza cultural del mundo contemporáneo, de hacer de la ciudad un espacio común menos amenazante y más habitable y de recuperar el sentido comunitario de la fiesta, que convocó a más de 8000 000 de espectadores y cerca de 5000 artistas”.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Ruiz Dueñas Jorge, *Cultura ¿Para qué?* Ed. Océano, El ojo infalible, noviembre de 200, p. 143.

<sup>27</sup> Jiménez Arturo, “*Crear públicos, necesario para la oferta artística, plantea*,” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) julio 1999

<sup>28</sup> *Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997 –1999. Op. Cit. P. 57.*

Aunque hubo más acciones, en su informe de gobierno Aura repasó las acciones emprendidas durante su gestión, señaló que participaron mas de 5 mil artistas, lectores y promotores, especificó que se encontraban abiertos 262 *Libro Clubes* en zonas populares.<sup>29</sup>

Se realizó la tarea de fomentar la lectura por medio de la instauración de la red de bibliotecas *Libro Clubes*, “se abrieron 1009 *Libro Clubes* con más de 100 000 socios y la distribución de 500 000 libros en las 16 demarcaciones territoriales, el ICCM creó también un grupo de 250 lectores en voz alta, que a la vez supervisan el funcionamiento de cada club...”<sup>30</sup>

Con *Los clásicos toman la calle* se dieron 110 recitales y con *Juglares y jugares por todos lo lugares*, se realizaron más de 350 representaciones. El público lo conformaron sobre todo 75 mil niños y jóvenes. Se realizaron 226 exposiciones de pintura, grabado, dibujo y fotografía, muchos en lugares públicos.<sup>31</sup>

En el campo de la dramaturgia se impulsaron dos programas a los que asistieron 200 mil personas a más de 2000 representaciones según datos de la memoria del ICCM. El primero, *Teatro en Atril* participaron 37 compañías de actores que realizaron 600 lecturas dramatizadas de diversa temática en 16 espacios de 15 delegaciones. Su propósito fue difundir en que consiste el arte teatral entre una población educada en la oferta televisiva. El segundo, *Teatro Clásico Griego* se internó en la formación de públicos “con criterios y referentes culturales que les permitan gozar y entender el significado de las obras y el valor de su representación”<sup>32</sup> De esta manera se representaron más de 1500 funciones que observaron 1 7000 mil personas como se señala en la memoria del Instituto de Cultura de la

---

<sup>29</sup> Jiménez Arturo, “*Crear públicos, necesario para la oferta artística, plantea*. Op. Cit.

<sup>30</sup> *Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997 –1999*. Op. Cit. P. 35.

<sup>31</sup> Jiménez Arturo, *Crear públicos, necesario para la oferta artística, plantea* Op. Cit.

<sup>32</sup> *Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997 –1999*. Op. Cit. P. 60.



Ciudad de México, también se organizó el *Concurso Nacional de Teatro Trágico Griego* en el cual participaron 55 grupos teatrales.

Otro programa impulsado por el ICCM fue *Babel, Ciudad de México* que nació en 1999 con la iniciativa de fomentar la tolerancia como “la única forma de convivencia deseable”<sup>33</sup> para crear un encuentro entre diferentes comunidades y hacer un enlace con académicos expertos en el tema de la inmigración centrándose en las comunidades extranjeras que habitan nuestra ciudad. Durante su segunda parte en el 2000 se buscó reflexionar en torno a las comunidades de inmigrantes indígenas. En su informe de actividades Aura señaló otra parte de este programa con “la incorporación del DF a la red mundial de *Ciudades Refugio*, que cuenta con una casa para escritores perseguidos”.<sup>34</sup>

Otras acciones se dieron en la escultura con *Todos al Arte* salió a las calles, y exploró los espacios públicos, así se inauguró entre otras obras *Cocodrilo de Leonora Carrington* en Chapultepec. También se impulsó el *Corredor Nacional de la Gráfica* con un acervo de 60 colecciones.

La danza también fue una prioridad para el ICCM, una muestra fue *Ciudadanza* donde se rindió homenaje a expertos en la materia, *Cuerpos al Fin de Milenio* nació en diciembre del 99 con el objetivo de reflexionar acerca de esta disciplina, Ciudad Solidaria apoyó a los damnificados afectados por las lluvias; y el *Zócalo en Movimiento* espectáculo en el que convivieron 70 compañías de varios géneros dancísticos y alrededor de 120 mil personas.

Los foros abiertos como el Zócalo y otras plazas recibieron al cine, así se proyectaron películas como parte de los programas *Cinito Lindo...* y *Querido* que realizó a partir de marzo del 2002 119 funciones y el programa *Zócalo de Estrenos*.

---

<sup>33</sup> *Ibíd.* p. 131.

Al frente de Enrique Semo el ICCM se transformó en la Secretaría de Cultura, de esta manera se impulsaron diversos programas entre mayo de 2001 y diciembre de 2002 como *Sábado Distrito Federal* al que asistieron según la memoria de la Secretaría un millón 750 mil capitalinos. Se realizaron las presentaciones de Rubén Blades, Cesárea Évora, Illapu, Sista Mónica, Sonia Amelio, Celso Piña, Pablo Milanés, Eugenia León, Betsy Pecanins, Cecilia Toussaint, Víctor Manuel, Los Platters, Los tres Ases, La orquesta de Leo Acosta, Benny Ibarra, Erick Rubín, José José, Los Temerarios, Armando Manzanero, Willie Colón, Fernando Delgadillo, Paquita la del Barrio, Aleks Syntek, Alejandra Guzmán, Baab Maal, Susana Harp, Inspector, Endorphine, Juanes, Francisco Céspedes, Fito Páez, Alicia Villareal, Códice, Mono Blanco y Orishas, también se presentó el espectáculo *El Zócalo es Jazz*.

Se continuó con los *605 Libro Clubes*, con 129 socios, y un acervo de 580 mil libros de acuerdo con datos enunciados en la memoria de la Secretaría de Cultura, según esta fuente se realizaron 2497 lecturas de libros donde la asistencia fue de más de 127 mil personas.

Dentro del programa de *Patrimonio Cultural y Participación Ciudadana* se organizaron 131 actos cívicos, que contaron con la participación de 223 mil ciudadanos. Este programa se concentró en la promoción de la reflexión de las fechas conmemorativas del calendario cívico nacional y de otras fechas importantes relacionadas con los movimientos populares, también se conmemoró el día de la Democracia en el Distrito Federal.

Se fortaleció la labor cultural en la Fabrica de Artes y Oficios (FARO) que durante ese periodo organizó 681 espectáculos, en el que se dio la participación de 108 mil personas de acuerdo con datos de la memoria de la Secretaría de Cultura, los espectáculos más relevantes

---

<sup>34</sup> Jiménez Arturo, *Crear públicos, necesario para la oferta artística, plantea* [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) julio 1999

fueron los *Encuentros de bandas de Rock del Oriente*, el *Primer festival de Música Electrónica* y el *Rally Ambiental*. También se realizaron talleres de desarrollo a la creatividad, jornadas capacitación y orientación para el empleo, conferencias, exposiciones sobre la creación de juguetes populares, además de varios festivales como el de Jóvenes por el derecho a decidir, así como la exposición de *Xipec Totec* del caricaturista Rafael Barajas *El Fisgón*.

El Centro Cultural José Martí contó con un público de 138 mil que acudieron a mil 52 actividades de las que resaltaron las conferencias “Comunicación y Autoestima de la pareja”, “Cooperativismo como Alternativa de Producción en el DF”, “Códices de Migración de Aztlán a Tenochtitlan”, “El Impacto Sexual y Social del VIH – SIDA”, “Karl Marx y el 68”. Otras labores realizadas fueron los maratones de cine y las proyecciones individuales de videos y cintas, las obras de teatro, *El Cuarto Festival de Monólogos*, al igual que el homenaje a Rockdrigo González.

En el Centro Cultural Ollin Yoliztli fue la música y la danza la que llevó a 141 mil personas a acudir a 625 actividades, dentro de las cuales se encuentran las presentaciones de la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, la Orquesta Típica y del Coro de la Ciudad, la banda de la Secretaría de Cultura, la Banda Sinfónica. También se continuó con los talleres de danza y música.

Otro espectáculo cultural fue la Feria del Libro: *La Ciudad un Libro Abierto* realizada en el Zócalo, que en su primera edición contó con una asistencia de alrededor de 500 mil personas quienes disfrutaron de 12 conferencias, dos performances, mesas redondas, presentaciones de libros. En su segunda edición se aumentó la cifra de asistentes a 750 mil, se presentaron las mismas editoriales: 160, se realizó un Encuentro de Promotores Culturales, 11 conciertos, 21 conferencias que abarcaron diversos temas, y se representaron

dos obras de teatro, además de un ciclo de poesía en voz alta, que en su totalidad sumó 315 actividades.

Otro punto relevante fue el programa *Siglo XX, Revoluciones, Sueños y Pendientes*, dentro del cual se realizaron conferencias, teatro, exposiciones, proyecciones cinematográficas, que “reunieron a unas 129 mil personas en todos los espacios del todavía Instituto de Cultura.”<sup>35</sup>

La Secretaría de Cultura también buscó difundir a los artistas jóvenes del Distrito Federal a través del programa *Apoyos a la Difusión de Obras Literarias, Musicales, Teatrales, Cinematográficas y Visuales* que auspició en el 2001 307 apoyos y en el 2002 con el programa *Artes por Todas partes* se otorgó 144 apoyos a creadores.

En el área teatral se presentaron mil 29 funciones que abarcaron el teatro clásico, el de vanguardia, el experimental al que asistieron “más de 104 mil capitalinos”<sup>36</sup>. Se reinaguró el Teatro de la Ciudad con el espectáculo *¡Viva la Zarzuela!*, para después dar paso a espectáculos como los conciertos de la Orquesta de Cámara de Rusia, Kronos Quartet, Kasse Mady, la Orquesta Aragón, Eliades Ochoa e Ibrahim Ferrer, Compay Segundo, Juan José Calatayud, Dave Valentin, la Orquesta de Cámara de Berlín, Baaba Maal, Andy Summers, Amaury Gutiérrez, Francisco Céspedes, los Van Van, además de funciones de danza y del musical *Porgy and Bess* entre otros.

En la danza se realizaron 146 funciones que disfrutaron 39 mil personas y en el cine se dieron 673 funciones que vieron 35 mil personas en distintos foros de la ciudad como el Zócalo, el Centro Cultural José Martí y los museos de la Secretaría de Cultura. En la música asistieron un millón 299 mil personas a 858 espectáculos de acuerdo con la memoria de la

---

<sup>35</sup> *Nuestra ciudad en la cultura, memoria de la Secretaría de Cultura mayo 2001 –diciembre 2002*, Op. Cit P.21.

Secretaría de Cultura. En el rubro de artes plásticas “se montaron más de 140 exposiciones que fueron visitadas por alrededor de un millón 332 mil personas, abarcando temáticas como 81 Años en la historia de México, El Zapatismo Ayer y Hoy, Elaboración de Juguetes Populares, Expresión Plástica en Fotografía, exposición Colectiva de Pintores Cubanos, Grabados de la Academia de Varsovia, Che Fotógrafo, y los Indios Coras de Nayarit, 10 años de máscaras entre otras”<sup>37</sup>

También se creó la *Galería Abierta Las rejas de Chapultepec* y se realizaron 226 mesas redondas donde se exploraron diversos temas relacionados con la política, la cultura, la economía, se realizaron además 434 visitas guiadas a los lugares de interés de la ciudad de México, y se organizó el *Segundo Congreso de Cronistas de la Ciudad de México*.

Es en el 2002 cuando se creó *Dfiesta en el DF*, que buscó promover conciertos en el ámbito masivo y de forma gratuita con su programa *Sábado Distrito Federal*, sin embargo este fideicomiso en el que participa, la Secretaría de Cultura, el gobierno del DF y la Asociación de Industriales del Entretenimiento (ANIE) hasta el momento se ha centrado en conciertos de tipo popular, algunos de los artistas que se han presentado en el Zócalo son Los Tigres del Norte (diciembre 1999), Manu Chao (marzo 2000), OV7 (junio 2003), Café Tacuba (abril 2000), Joaquín Sabina (marzo 2000), Los Temerarios (junio 2002) entre otros. Y es en este esfuerzo de promoción cultural al que se enfrenta la Secretaría de Cultura con nuevas maneras de realizar espectáculos masivos donde se encuentra con ciertas dificultades que necesitan depurarse en la búsqueda de especialización en la producción de espectáculos para ofrecer una mejor calidad en la oferta cultural a los capitalinos.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.* p. 22

<sup>37</sup> *Ibíd.* p.25.

### 1.3 Problemas en los espectáculos artísticos y culturales en el DF

Este cambio en la política cultural basado en el acceso de la cultura a una mayor población trajo consigo una nueva definición en la forma de realizar espectáculos, por ende en la producción de estos espectáculos los organizadores se toparon con ciertas dificultades técnicas, organizacionales y, logísticas, tal es el caso de lo que sucedió en la presentación del mimo Marcel Marceau en el Jardín Hidalgo de Coyoacán, las expectativas de público fueron rebasadas. Pablo Espinoza señaló que “El espectáculo, que inició una hora más tarde de lo prometido, terminó entre el desaliento y la indignación repartida en gritos de origen variopinto: la mayoría enardecida atribuía su malestar a la desorganización e imprevisiones para tal evento”.<sup>38</sup>.

En dicha crónica se relató que durante la segunda obra del programa el público de alrededor de 7 mil personas se aproximó abruptamente hacia el escenario en busca de mejor visibilidad “La respuesta ante tal estrépito de improperios y sillas derribadas, fue inmediata: el silencio ahora sí definitivo del artista, pues abandonó el escenario y no volvió”<sup>39</sup>. Además de la lluvia, las razones por las cuales este espectáculo no tuvo éxito las señaló en su nota el periodista: “las sillas que colocaron hasta el frente de último momento, el espacio inadecuado, la escasa altura de la tarima, el retraso en el inicio del evento, la incomodidad para la mayoría del público y la nula visibilidad, eran los señalamientos públicos”.

Otro ejemplo de estas mismas dificultades logísticas fue el concierto de *Clase 406* en el Zócalo capitalino en 2002 donde además de comenzar tarde, se dio un “desbordamiento de

---

<sup>38</sup> Espinoza Pablo, “*Ante el estrépito de la avalancha, el mimo abandonó el escenario para no volver*”. [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 29 de mayo de 2000

<sup>39</sup> *Ibídem*.

la seguridad por parte del público, originaron críticas de prensa a la Secretaría, aunque ésta sólo suministró apoyo artístico para este espectáculo”.<sup>40</sup> A su vez La Jornada señaló que “La falta de previsión del Gobierno del Distrito Federal para organizar el concierto masivo *Clase 406, Música*, en la Plaza de la Constitución, dentro del programa *Sábado Distrito Federal*, auspiciado por la Secretaría de Cultura del GDF y en esta ocasión promovido por Televisa, provocó que durante la realización de este espectáculo, la tarde - noche del sábado, más de un centenar de niños se extraviaran e igual número de ellos y de adolescentes sufrieran leves asfixias, desmayos y golpes, así como crisis emocionales en ellos y sus familiares”.<sup>41</sup> Para la Secretaría de Cultura la asistencia de 120 mil personas provocó el desbordamiento de “todas las esperanzas y cálculos”<sup>42</sup> de los organizadores del espectáculo. En el concierto de Los Tigres del Norte en diciembre de 1999 se presentó un caso similar, al inicio las personas se abalanzaron entre empujones hacia el escenario de acuerdo con una nota de *La Jornada* el saldo del concierto fue “Un exitoso lleno total en el Zócalo capitalino y apretujones entre el público cerca del escenario, que causaron algunos desmayos y minutos de tensión...”.<sup>43</sup> Algo parecido sucedió en el concierto de Los Temerarios de junio de 2002, donde “el vocalista Gustavo Angel tuvo que hacer un llamado a la calma ante brotes de desorden antes de que comenzara (el concierto)”.<sup>44</sup>

Otra falla de producción es la que se originó durante el concierto de OV7 organizado en julio de 1993, se presentaron fallas de sonido de acuerdo con el periódico Reforma “sólo los

---

<sup>40</sup> *Nuestra ciudad en la cultura, memoria de la Secretaría de Cultura, mayo 2001 –diciembre 2002, Op. Cit. P.75*

<sup>41</sup> La Jornada Virtual, “*Devino caos el concierto masivo Clase 406, música en el Zócalo,*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). 28 de octubre de 2002

<sup>42</sup> León Zaragoza Gabriel, “*Clase 406 “Desbordó esperanzas y cálculos” la asistencia al espectáculo del sábado en el Zócalo,*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). 30 de octubre de 2002.

<sup>43</sup> Jiménez Arturo, “*Algunos desmayos y minutos de tensión Exitoso zarpazo de Los Tigres del Norte en el Zócalo defeño,*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 6 de diciembre de 1999

más próximos al entarimado en donde la banda hizo su acto académico pudieron escuchar adecuadamente todo lo que cantaron porque “de la bandera hacia atrás” reinaron los rebotes en las bocinas y la regular sonorización le quitó fuerza al emotivo show”<sup>45</sup>

Otra de las constantes que han tenido los conciertos al aire libre es la falta de puntualidad, un problema de naturaleza organizacional, al igual que los dos espectáculos arriba citados, la presentación de Cecilia Toussaint en el Centro Cultural José Martí en julio de 2000, comenzó 40 minutos más tarde de la hora programada.<sup>46</sup> Y el *Encuentro con la Habana* presentado en el Zócalo el 2 de marzo de 2002 que comenzó una hora más tarde.<sup>47</sup> Lo mismo sucedió en el concierto *A Toda Mujer* en el cual “Desde la una de la tarde ya había un nutrido público frente al escenario doble en el que se presentarían las cantantes. El *staff* sonorizaba los instrumentos con la *rola Lucretia my Reflection*. Cuando escuchó las pisadas del bajo y los intensos golpes del bombo, la gente que aguardaba bajo la imponente fuerza del sol, que se encontraba en su cenit, comenzó a impacientarse. La espera duró treinta minutos más.”<sup>48</sup>

Otro de los problemas que se han presentado en la producción de espectáculos es la contratación de artistas un ejemplo fue el de Madreus según su representante señaló en un artículo de *La Jornada* que cancelaba las negociaciones de las presentaciones debido a que las autoridades de la Secretaría de Cultura incumplieron el "requisito" de depositar un anticipo del monto total de las actuaciones. Según su promotora Orly Beigel intentó

---

<sup>44</sup> La Jornada Virtual, “*Tumulto y desmayos en concierto de Los Temerarios*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 23 de junio de 2002

<sup>45</sup> García Juan Carlos, “*Falla audio en el show*”, [www.reforma.com.mx](http://www.reforma.com.mx) 6 de julio 2003.

<sup>46</sup> Notimex. “*La roquera cantó sus éxitos en el Centro Cultural José Martí, Concierto de Cecilia Toussaint al aire libre*”, [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 10 de julio de 2000

<sup>47</sup> León Zaragoza Gabriel y Whaley Jaime, “*Víctor Manuel y neotrovadores y soneros cubanos, reunidos en el Zócalo por La Habana.*,” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). 4 de marzo de 2002.



comunicarse con Enrique Semo y con Alejandro González, Coordinador Interinstitucional, y solamente pudo hablar con una funcionaria quien le comentó que la Secretaría no realizaba depósitos previos, ya que pagaba un día antes de la presentación<sup>49</sup> Por tal motivo “La promotora alertó que, ante ese procedimiento administrativo, peligran las presentaciones de la Duke Ellington Orchestra y de Laurie Anderson, previstas en el Teatro de la Ciudad para finales de año, ya que exigir cierto anticipo monetario es una de las condiciones que fijan todas las figuras de gran cartel”<sup>50</sup>.

Estas dificultades, aunque aisladas permiten vislumbrar que una nueva política cultural encaminada a hacer accesible la cultura a distintos ámbitos hace necesario que la gente encargada de organizar espectáculos (gestores, promotores culturales) de este tipo pueda prevenir circunstancias tales como la capacidad de un lugar, el público que se espera, las cuestiones técnicas y específicas de cada artista, o grupo musical. Tal como lo señala la visión de la Dirección General de Vinculación Cultural y Ciudadanización, y la Dirección de Capacitación Cultural de Conaculta en su programa: “Hoy día vivimos tiempos de cambio y redefinición conceptual y metodológica en la práctica cultural institucional, comunitaria, independiente y privada de México. Los promotores culturales enfrentan cotidianamente condiciones complejas, cambiantes y posibilidades de acción cada vez mas participativas y democráticas que superen las practicas sustentadas en la improvisación, la

---

<sup>48</sup> Caballero Jorge, “*El espectáculo A toda mujer se prolongó hasta las once de la noche Cada diva tuvo su público Pese al implacable sol, 15 mil mujeres se reunieron en el Zócalo para festejar su día*”, [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) falta fecha.

<sup>49</sup> Vargas Ángel, “*Enrique Semo aseguró que continúa la negociación con la representante del grupo cancela Madredeus sus conciertos en el Teatro de la Ciudad Los músicos portugueses se presentarán en el Auditorio Nacional*,” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). 3 de agosto de 2002.

<sup>50</sup> *Ibíd.*

dispersión y el activismo fragmentario”.<sup>51</sup> Por ello Armando Torres Chibrás señala “Tenemos que tomar en cuenta que la investigación sobre gestión cultural es la base imprescindible de los programas de formación y capacitación en ese ámbito”.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> *Programa de la Dirección General de Vinculación Cultural y Ciudadanización y la Dirección de Capacitación Cultural de CONACULTA en Curso Taller Gestión Cultural* Universidad del Claustro de Sor Juana, Versión 2002. p. L

<sup>52</sup> Torres Chibrás Armando, *Extracto del documento preliminar para el Plan Nacional de Cultura 2000-2006*



## Capítulo 2 Gestor cultural

### 2.1 Experiencia en políticas culturales en otros países

Es importante dar una revisión a los modelos y políticas culturales que se realizan en otros países para entender el quehacer del gestor cultural en nuestros días y cuáles son los lineamientos a seguir. Así se analizarán tres países: Francia, España y Estados Unidos donde se observará cuáles son los modelos de intervención estatal en su política cultural.

Para ello es necesario hacer una breve revisión sobre el concepto de política cultural. De acuerdo con Armando Torres Chibrás las políticas culturales han empezado a tener legitimidad en las ciencias sociales debido a su importancia como políticas públicas. En su ensayo *La cultura como proyecto de Estado*, Torres Chibrás cita la definición de política cultural de los canadienses André Fortier y Paul Shafer: “conjunto de principios operacionales, de prácticas y de procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria que debe servir de base a la acción cultural del Estado”<sup>1</sup> Para este autor la cultura debe ser una inversión y por ende la política cultural se encuentra basada en las expectativas de la comunidad, es un medio que sirve al desarrollo cultural de una sociedad “que se traduce en la apertura a las capacidades de creación y renovación de una cultura, la apropiación activa, inventiva y crítica de un patrimonio cultural. La creación de condiciones de todos los

órdenes que hagan posible un acceso igual a todos a la cultura, a una mejor calidad de vida y finalmente, que conduzca a un diálogo entre civilizaciones”.<sup>2</sup>

Para la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo el concepto de política cultural no debe enfocarse sólo en las artes, en su informe *Nuestra diversidad creativa* señala que “las políticas culturales deben orientarse a la promoción de las actividades multiculturales. La diversidad puede ser una fuente de creatividad; apoyar formas y expresiones artísticas nuevas, emergentes y experimentales, no significa subvencionar el consumo sino invertir en el desarrollo humano.”<sup>3</sup>

Al respecto Texeira Coehlo realiza un análisis del concepto de política cultural, él señala que es una ciencia de las estructuras culturales, y en general se entiende como “un programa de intervenciones realizadas por el Estado, instituciones civiles, entidades privadas o grupos comunitarios con el objetivo de satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas”<sup>4</sup> En este sentido la política cultural es “el conjunto de iniciativas tomadas por estos agentes para promover la producción, la distribución y el uso de la cultura, la preservación y la divulgación del patrimonio histórico y el ordenamiento del aparato burocrático responsable de ellas.”<sup>5</sup>

Cada sociedad maneja una política cultural basada en sus necesidades e idiosincrasias pero siempre con el animo de proporcionar un fundamento a sus acciones culturales, a continuación se presentan tres modelos de prácticas culturales representativas.

---

<sup>1</sup> Torres Chibrás Armando, Políticas Culturales: La cultura como proyecto de Estado. en *Curso Taller Gestión Cultural* Universidad del Claustro de Sor Juana, Versión 2002, p.45

<sup>2</sup> *Ibidem*. P.56

<sup>3</sup> Néstor García V. Aníbal, *Nuestra diversidad creativa: Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*. Ed. Correo de la UNESCO S. A. 1997. P. 23

<sup>4</sup> Cohelo Texeira, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Ed. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores (ITESO). 2000, p. 380

### 2.1.1 Francia

Este país maneja una política cultural auspiciada por el Estado a través del Ministerio de Cultura y Comunicación quien se hace responsable de las prácticas culturales es decir la difusión, planeación, organización y sostenimiento de todas las acciones relacionadas con las necesidades culturales de sus ciudadanos, al igual que mantiene fuertes lazos con las municipalidades y regiones, todo ello sin intervenir en la creación de las diversas manifestaciones artísticas. Para Francia, la cultura es un servicio público, y también una elección personal. De acuerdo con un estudio realizado por la firma Samson Bélair para el Ministerio de Asuntos Culturales de Québec señalado por Armando Torres Chibrás en su artículo *La cultura como proyecto de Estado*, designa a Francia en el ámbito cultural como un Estado arquitecto que “otorga su ayuda a las artes y la cultura de una manera directa por medio de organismos públicos de primer orden entre los cuales generalmente figura un ministerio o secretaría de cultura. Su intervencionismo reposa principalmente en criterios de bienestar y desarrollo de la comunidad, más que sobre la excelencia artística. El proceso decisional en cuanto a la atribución de ayuda es usualmente asumida por el personal administrativo al servicio del Estado. Este tipo de intervención tiene dos ventajas. El reconocimiento del estatuto del artista por el Estado y una menor dependencia de los artistas y los organismos en relación con el éxito comercial.”<sup>6</sup>

De acuerdo con este reporte el modelo francés tiene cinco características:

---

<sup>5</sup> Ibídem. p. 380.

<sup>6</sup> Torres Chibrás Armando, Políticas Culturales: La cultura como proyecto de Estado. en *Curso Taller Gestión Cultural*, Op. Cit. P.47

1.- Las actividades culturales y artísticas están aseguradas, por instituciones, administraciones y establecimientos que forman parte del aparato estatal y en mayor medida que en otros países.

2.- Las organizaciones representativas de medios artísticos y culturales tienen una posición mucho menos fuerte que en otros países como en Suecia o en Alemania

3.- El poder de toma de decisiones es muy fuerte; la intervención personal de los gobernantes en las decisiones de política cultural así como en la gestión cotidiana es mucho más marcada que en numerosos países donde se practica deliberadamente la delegación de poderes.

4.- Los debates públicos relativos a los asuntos culturales son vivos y toman sobre todo la forma de confrontaciones de estilo, de querellas entre personajes o polémicas sobre un asunto en particular.

5.- El estilo de la vida cultural francesa durante mucho tiempo ha estado impregnado de elitismo. Samson – Belaire considera que esto se ha atenuado después de algún tiempo. Sin embargo algunos estudiosos piensan que es parte de la paradoja francesa el elitismo en conjunción con una política de democratización de la cultura.<sup>7</sup>

Para Negrier este modelo como ya se especificó se encuentra basado en la centralización de las políticas públicas, es representativo por ello y sobre todo por el presupuesto designado a la cultura como se verá más adelante. Para este autor la política cultural de Francia se haya enclavada en un triple paradigma:

A) Una política reglamentaria de tipo no liberal, a través, por ejemplo del precio único del libro, y una política de grandes obras en equipamientos, sobre todo en París

---

<sup>7</sup> *Ibidem*. P. 48-49.

- B) Una política constitutiva, es decir, de creación de nuevas instituciones culturales a través de la creación de Direcciones Regionales del Ministerio de Cultura (las DRAC) dentro de cada región.
- C) Una política que reconoce nuevas prácticas culturales legítimas como, por ejemplo, la moda, el rock, el rap, la gastronomía, etc.; y que reconoce también la dimensión económica de la política cultural.<sup>8</sup>

Para Jorge Ruiz Dueñas, las misiones y atribuciones más importantes del Ministerio de la Cultura y de la Comunicación definidas por el decreto 77-713 del 11 de junio de 1997, son las siguientes:

- Hacer accesibles el mayor número de obras capitales de la humanidad y, en primer término, las francesas.
- Lograr la audiencia más amplia para el patrimonio cultural francés.
- Favorecer la creación de obras de arte y del espíritu, y desarrollar las prácticas artísticas.
- Disponer la política gubernamental sobre los medios de información.
- Disponer las acciones necesarias para la difusión, el empleo y el enriquecimiento de la lengua francesa
- Asegurar la coordinación de los trabajos de construcción y de renovación relativos a las grandes obras de arquitectura y de urbanismo (Grand Louvre, Parc de la Villete, Biblioteque Nationale de France, etcétera).<sup>9</sup>

Como se puede observar la política cultural francesa se conforma por la administración, difusión, y producción de los bienes y servicios culturales regidos por el Estado hacia todos

---

<sup>8</sup> Négrier, Emanuel, “las políticas culturales en Francia y España. Elementos para un enfoque territorial comparado” en *Coloquio Internacional: Las Políticas Culturales en España. Un análisis territorial comparado*. 2-3-4 junio 2003. [www.ub.es/cultural/esp/politicasculturales.htm](http://www.ub.es/cultural/esp/politicasculturales.htm)

<sup>9</sup> Ruíz Dueñas Jorge, *Cultura ¿Para qué?*. Op. Cit. P. 42-43



los habitantes, y se haya fundamentada en la idea de que la cultura es un servicio público, respetando la libertad de elección y la autonomía en la creación artística

El Ministerio de la Cultura y de la Comunicación de Francia nació bajo la gestión de André Malraux en 1959 como Ministerio de Asuntos Culturales, a partir de ahí sus funciones y organización ha variado de igual manera que su nombre de acuerdo con la situación política de Francia. Actualmente se encuentra integrado por el gabinete del ministerio, los servicios de la administración central donde se encuentra gran parte de los recursos humanos, las direcciones regionales de asuntos culturales que son organismos desconcentrados pero que mantienen una relación contractual que permite al Estado difundir y cofinanciar diversas prácticas culturales como la lectura, la educación en las artes, el patrimonio, los espectáculos culturales de acuerdo con sus prioridades y valores establecidos en su política cultural, un ejemplo de ello son las casas de cultura.

Francia sobre todo representa un modelo excepcional debido a la importancia que se le da a la cultura en el ámbito regional y local, ejemplo de ello es el gasto destinado a este rubro por parte del Estado, el cual se acerca al 1 % recomendado por la UNESCO. De acuerdo con datos presentados por Jorge Ruiz Dueñas en su libro *Cultura para qué*, señala que en 1999 su presupuesto fue de 0.967 %, mientras que en el 2000 aumentó a 16,000 millones de francos más con un porcentaje del 0.98 %. En 2001 la asignación presupuestaria fue de 415 millones de francos, es decir el 0.994 % del presupuesto estatal del país.

Actualmente la política cultural francesa tiene como directriz promover la igualdad de oportunidades en el acceso a la cultura, la diversidad cultural y fomentar descentralización de la cultura. Tal como señala Emanuel Négrier en su ensayo *Las políticas Culturales en Francia y España. Elementos para un enfoque territorial comparado*: “Existen nuevas tendencias de política cultural que se debaten en Francia. Se refiere, en particular, a la

naturaleza del debate sobre una nueva etapa de descentralización, pasando por una nueva distribución de las capacidades de acción cultural entre el Estado y los poderes locales y regionales.”<sup>10</sup>

### **2.1.2 España**

El modelo de la política cultural español se centra sobre la participación del Estado en la producción y difusión de las actividades culturales del país, sin embargo se ha caracterizado por dar un fuerte apoyo a las 17 comunidades autónomas. De esta manera el Estado realiza una participación activa con las comunidades pero respeta su autonomía cultural y lingüística.

Así el Estado a través del Ministerio de Educación y Cultura que regula a la Secretaría de Estado de Cultura le confiere a ésta las siguientes funciones decretadas en el artículo 14 de la ley 6/1997 del 14 de abril:

- a) La promoción, protección y difusión del Patrimonio Histórico Español, de los museos estatales y de las artes plásticas.
- b) El fomento del libro y la lectura, el estímulo a la creación literaria y la promoción, protección y difusión de los archivos y bibliotecas estatales.
- c) El impulso y participación en acciones de cooperación cultural con las Administraciones públicas y con personas físicas o jurídicas, públicas o privadas.

---

<sup>10</sup> Négrier, Emanuel, “las políticas culturales en Francia y España. Elementos para un enfoque territorial comparado” en *Coloquio Internacional: Las Políticas Culturales en España. Un análisis territorial comparado*. 2-3-4 junio 2003. [www.ub.es/cultural/esp/politicasculturales.htm](http://www.ub.es/cultural/esp/politicasculturales.htm)

- d) La promoción, protección y difusión de las artes escénicas, la música, la danza y el circo.
- e) La promoción, protección y difusión de las actividades cinematográficas y audiovisuales de producción, distribución y exhibición.
- f) La orientación e impulso de las relaciones internacionales en materia de cultura, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores, así como el seguimiento de las actuaciones de la Unión Europea en este ámbito, todo ello sin perjuicio de las funciones que corresponden a la Subsecretaría del Departamento.
- g) Se adscriben al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, a través de la Secretaría de Estado de Cultura, los organismos autónomos Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Biblioteca Nacional, Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales e Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música.<sup>11</sup>

A su vez, dependen de la Secretaría de Estado de Cultura: la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas y la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural.

Así la tarea de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales tiene entre sus principales acciones la conservación, restauración, gestión de los bienes culturales del patrimonio histórico español y también la promoción de la creación artística, de las exposiciones y de diversas actividades de difusión de las artes plásticas.

---

<sup>11</sup> Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en [www.mec.es/mec/estructura/](http://www.mec.es/mec/estructura/).

La Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas, tiene entre sus principales acciones las de promover y difundir las letras españolas, promover la lectura de manera liberal es decir sin intervenir en la gestión con las comunidades autónomas, así como apoyar a sectores de la población que no tienen acceso a los acervos bibliotecarios

En cuanto a la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural, las funciones que le corresponden se refieren sobre todo al impulso y participación en la cultura de diversos organismos, así planifica y ejecuta programas en colaboración con instituciones, entidades y personas públicas y privadas. También tiene la tarea de facilitar el acceso a la cultura a través de programas de difusión y comunicación. De igual manera sus acciones van encaminadas a propiciar la participación de la sociedad a través de programas como los patrocinios, voluntariados y el turismo cultural. Tiene, también la responsabilidad de cooperar con la acción cultural de las comunidades autónomas con el objetivo de fomentar el reconocimiento de la pluralidad y riqueza de sus patrimonios culturales. Y participar con convenios y programas en el ámbito internacional.

Una de las características más importantes de la política cultural española como se decía es el respeto cultural de las 17 comunidades autónomas que se encuentran dotadas de un protagonismo político y cultural como es el ejemplo del País Vasco y Cataluña. Así se reconocen como derechos de estas comunidades el ejercicio de la expresión cultural en todos los idiomas del país, al igual que el ejercicio de los derechos culturales de cada grupo cultural. Xan Bouzada en su texto *Los dilemas político – culturales del Estado Autonómico español: origen, génesis y desafíos actuales* señala que esta característica responde a un proceso que va acompañado de una descentralización condicionada por las exigencias de sus ciudadanos por poseer una identidad propia y sólida “quizá pueda afirmarse que las Comunidades Autónomas han desempeñado un papel en ocasiones complementario a

privilegiar el ámbito sociocultural frente a unas políticas culturales estatales ocupadas en preservar su competencia en las áreas más nobles de la cultura”.<sup>12</sup>.

Xan Bouzada señala cual es el modelo operativo de estas autonomías: “Si se contempla la situación que presentan en su conjunto las políticas culturales de las 17 comunidades Autónomas existentes en España podemos constatar como la mayoría de ellas disponen de consejerías vinculadas a otras áreas de actividad distintas de la cultural, frecuentemente su vínculo se establece con educación, juventud, deportes, bienestar social o turismo. A un nivel de eficiencia en el desarrollo de sus competencias los factores que explican la mayor o menor intensidad de la implicación del gobierno autónomo en el sector se relaciona con el grado de definición cultural y lingüístico de la comunidad, con el tipo de territorio o incluso con las características de los partidos gobernantes.”<sup>13</sup>

La relación entre el Estado español y las comunidades autónomas en términos culturales es un dialogo basado en el subsidio y la consulta mutua, en el cual el gobierno central mantiene una presencia importante.

Para Negrier “el modelo español desde la transición democrática es el de una concurrencia de competencia en cultura, con una definición más modesta del papel del Estado [que Francia], (pero sobre la base de una Constitución que desarrolla más precisamente el reparto de las competencias) numerosas transferencias hacia las Comunidades Autónomas de competencias exclusivas o competidoras en el campo de las políticas culturales.”<sup>14</sup>

Otro de los aspectos de la política cultural española que se ha originado en los últimos años es la búsqueda de otras acciones para impulsar la cultura tal es el caso del fomento de la

---

<sup>12</sup> Bouzada Fernández Xan, “Los dilemas político – culturales del Estado Autonómico español: origen, génesis y desafíos actuales” en *Coloquio Internacional: Las Políticas Culturales en España. Un análisis territorial comparado*. 2-3-4 junio 2003. [www.ub.es/cultural/esp/políticasculturales.htm](http://www.ub.es/cultural/esp/políticasculturales.htm)

<sup>13</sup> *Ibídem*.

captación externa de recursos a través de la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural por medio “de la subcontratación y la cooperación con el sector no lucrativo se intenta reducir costes y compartir la responsabilidad con los demás agentes del sector (artistas, profesionales, asociaciones, empresas).”<sup>15</sup>. Otro caso son los incentivos fiscales para las personas o asociaciones que promuevan la cultura gracias a una ley instaurada en 1994. Paralelamente se ha buscado la profesionalización de la gestión cultural “introduciendo objetivos de eficiencia y eficacia en la acción cultural gubernamental, y la formación de los técnicos de cultura.”<sup>16</sup>

Xan Bouzada Fernández señala que el dilema en España es el hecho de que se ha originado en los últimos años “una participación en la demanda de políticas e iniciativas culturales que en todo momento ha superado la capacidad de los ciudadanos y consumidores para participar y disfrutar de los servicios y bienes conquistados. Muy probablemente este desajuste no sea independiente de factores tales como el hecho de que la cultura, hasta el momento y para grandes masas de la población, haya sido básicamente un fenómeno más identitario, festivo y sociocultural que un ritual para el disfrute individualizado de las grandes obras del espíritu”.<sup>17</sup>

### **2.1.3 Estados Unidos**

La política cultural de Estados Unidos es muy clara, se basa principalmente en las aportaciones del sector privado ya sea en forma de mecenazgo, patrocinios o ingresos

---

<sup>14</sup> Négrier, Emanuel, “las políticas culturales en Francia y España. Elementos para un enfoque territorial comparado”. Op. Cit.

<sup>15</sup> Bonet Lluís, “Evolución y retos de la política cultural en España”, Tablero. Revista del Convenio Andrés Bello, n. 61, agosto 1999, p. 89-99.

<sup>16</sup> *Ibíd.*

<sup>17</sup> Bouzada Fernández Xan, “Los dilemas político – culturales del Estado Autonomico español: origen, génesis y desafíos actuales”. Op. Cit.

autónomos. La acción del Estado es indirecta, ya que a través de incentivos fiscales propicia la promoción y producción de la cultura. De acuerdo con el estudio de Samson - Bélair, este país representa el modelo catalizador, Torres Chibrás explica que “la ventaja relativa de este modo de intervención reside en la diversidad de fondos disponibles para los artistas y los organismos. Por otro lado el Estado no puede establecer, a priori, las actividades de importancia nacional porque son los individuos, las corporaciones o las fundaciones quienes establecen sus propias metas, según el modelo de la libre empresa a la americana”.<sup>18</sup> Es decir, el gobierno no ejerce poder de decisión sobre el arte y la cultura norteamericana en sí “busca reconocer la noción de bienes que teniendo un valor para el conjunto de la sociedad (en inglés merit goods), no serían producidos en cantidad suficiente sin alguna ayuda... y representa para el tesoro norteamericano un costo de oportunidad”.<sup>19</sup>

De acuerdo con Néstor García Canclini en “Estados Unidos, la iniciativa privada desempeñó desde siempre un papel importante en el desarrollo cultural y educativo. Pero promovía sobre todo las artes y la literatura, bajo la forma de mecenazgo y siguiendo los ideales de gratuidad y libre creación en el campo de las bellas artes.”<sup>20</sup> Para el autor esta forma de auspicio se organizó con la creación de mercados artísticos y públicos y el poder de compra de la burguesía creando así campos independientes para la cultura. De acuerdo con la opinión de García Canclini “Las fundaciones promovidas por personas o familias sostenían y sostienen las actividades más costosas o con menor capacidad de autofinanciación (teatro, ópera, bienales), sin que sus contribuciones económicas afecten la autonomía de las

---

<sup>18</sup> Torres Chibrás Armando, Políticas Culturales: La cultura como proyecto de Estado. en *Curso Taller Gestión Cultural*, Op. Cit. P.51

<sup>19</sup> *Ibídem.*

<sup>20</sup> García Canclini Néstor, “opciones de políticas culturales en el marco de la globalización. Informe Mundial sobre la cultura. Cultura, creatividad y mercados”. Ed. UNESCO 1999.  
[www.innovarium.com/políticas/polcultglobalización.htm](http://www.innovarium.com/políticas/polcultglobalización.htm).

búsquedas artísticas. A veces, esta concepción mecenal ha fluido sobre las políticas estatales (becas, subvenciones), pero en general su desarrollo prevalece en instituciones privadas”<sup>21</sup>

De esta manera surge en 1965 el National Endowment for the Arts (Dotación Nacional para las Artes), creado como un organismo independiente del gobierno federal proveniente de la Oficina de Administración y Presupuesto, con el objetivo de proporcionar el reconocimiento y la ayuda nacional a los proyectos significativos de la excelencia artística, así como la preservación y el realce de la diversidad del patrimonio cultural de Estados Unidos.<sup>22</sup> Los criterios para conceder fondos de esta institución son “la significación artística y cultural, con énfasis a la creatividad americana y la diversidad cultural, la excelencia profesional y el estímulo de la educación, de la comprensión y del aprecio público de las artes.”<sup>23</sup> El plan estratégico del NEA (National Endowment for the Arts) 2003 – 2008 tiene como visión una nación en la cual la excelencia artística es celebrada, apoyada, y disponible para todos; como misión: la Dotación Nacional para las Artes enriquece su nación y su patrimonio cultural diverso apoyando trabajos de la excelencia artística, avanzando aprender en los artes, y la consolidación de las artes en comunidades a través del país. Y como metas: la creatividad y preservación artísticas, para animar y apoyar creatividad artística y preservar su patrimonio cultural diverso; el aprender en las artes, para avanzar aprender en las artes; el acceso a las artes, para hacer las artes extensamente disponibles en comunidades a través del país; sociedades para las artes, para desarrollar y mantener las sociedades que avanzan la misión de la Dotación Nacional para las Artes.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> [www.arts.endow.gov/learn/index.shtml](http://www.arts.endow.gov/learn/index.shtml)

<sup>23</sup> Dotación Nacional para las Artes v. Finley, 524 Estados Unidos 569 (1998).  
[Supct.law.cornell.edu/supt/html97-371.zo.html](http://Supct.law.cornell.edu/supt/html97-371.zo.html).

<sup>24</sup> *Ibíd.*



## 2.2 Gestión cultural

De acuerdo con datos proporcionados por la Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura en su página web [www.oei.org.co/cult003.htm](http://www.oei.org.co/cult003.htm), en el apartado de Formación en Administración y Gestión Cultural escrita por Sergio de Zubiría e Ignacio Abello; fue a mediados de la década de los ochenta cuando se introdujo la concepción de gestión cultural en Iberoamérica en el ámbito gubernamental y en los grupos culturales como una propuesta diferente o alternativa de actividad cultural frente a las denominaciones ya establecidas como lo son:

La noción de Animadores y promotores culturales, que ha tenido gran tradición en España debido a “la necesidad de animar lo inanimado y del constante riesgo de que la cultura caiga en lo inanimado. Intenta aportar herramientas de conocimiento y de educación artística para enriquecer la creatividad personal y de las comunidades. Otorga a la actividad cultural la función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores y los receptores de cultura. Sus tesis principales son el incremento de las comunidades y el necesario apoyo a la intermediación, que conlleva una gran importancia de lo pedagógico”.<sup>25</sup> O la noción de administradores y gerentes culturales utilizada de manera importante en Estados Unidos y Francia, que “responde en el ámbito mundial al incremento de los presupuestos en cultura en la década de los setenta y a la conversión de la cultura en un poder público y un sector económico. No insiste tanto en la creatividad como en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como empresas.”<sup>26</sup> Esta es su tesis principal, la del equipamiento,

---

<sup>25</sup> Zubiría de Sergio e Ignacio Abello, “Formación en Administración y gestión Cultural” Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura, tercera entrega, noviembre 1997 [www.oei.org.co/cult003.htm](http://www.oei.org.co/cult003.htm)

<sup>26</sup> Ibídem.

que ha tenido en Iberoamérica una fuerte influencia. Otra concepción ha sido la de trabajadores culturales, que ha sido ampliamente difundida en América Latina, y que los autores señalan que quizá se debe a una relectura de Antonio Gramsci que “intenta sugerir la necesidad de romper la distinción entre trabajo material e intelectual. Todo trabajo de alguna manera es un quehacer cultural. Postula por ello la tarea de convertir a todos los ciudadanos en trabajadores de la cultura. Posee una noción extensa de cultura, realiza acciones para el rescate de lo popular y plantea un nexo indisoluble entre educación y cultura”.<sup>27</sup>

Estas denominaciones responden al quehacer cultural de los países latinoamericanos, a sus expectativas y a sus ánimos por la búsqueda de una conceptualización se relaciona con su entorno y a sus acciones culturales, que los autores señalan dan respuesta a “la expresión de un ánimo renovador o diferenciador, sino que contienen insinuaciones y consecuencias relevantes en la dimensión cultural”.<sup>28</sup> De igual manera estas concepciones se han ido modificando de acuerdo con la práctica.

El nacimiento de la expresión Gestión Cultural en los años ochenta está relacionada con mínimo cuatro transformaciones contemporáneas de ámbito cultural, según se señala en el texto de Sergio de Zubiría e Ignacio Abello:

A.- La extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos.

B.- La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta.

C.- La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio.

---

<sup>27</sup> *Ibídem.*

<sup>28</sup> *Ibídem.*

D.- La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre economía y cultura”.<sup>29</sup>

De acuerdo con este artículo, con el ingreso de la noción de gestión cultural se han trazado tres diferentes tesis en Iberoamérica:

“1.- La sostenida por el escritor peruano Jorge Cornejo que afirma que la gestión cultural incluye y asimila las denominaciones anteriores (ante todo Animadores y promotores culturales), pero sin existir oposiciones, contradicciones o modificaciones relevantes entre ésta y las anteriores. Comparten sus objetivos, principios y criterios generales; simplemente la Gestión Cultural subsume las denominaciones precedentes.

2.- Aquellos autores que sostienen la necesidad de preservar las denominaciones anteriores, ya que la inclusión del predicado gestión en el ámbito cultural termina borrando las fronteras entre las actividades económicas y los procesos culturales y por esto, rechazan la expresión Gestión Cultural como una intromisión excesiva de lo económico o mercantil en la dimensión cultural.

3.- Los investigadores que plantean la pertinencia del concepto, como Jesús Martín - Barbero y Néstor García Canclini, quienes consideran que existen transformaciones importantes en la dimensión cultural que insinúan la búsqueda de una expresión próxima a la actual praxis cultural. Advirtiéndolo en todo momento que lo gestionable en la cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, ya que la libertad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables.”<sup>30</sup>

En este sentido la noción de gestión cultural se ha situado en la necesidad “del conocimiento y reconocimiento del contexto en el cual se da una cultura y en el que se hace

---

<sup>29</sup> Ibídem.

<sup>30</sup> Ibídem.

una gestión.”<sup>31</sup> En la búsqueda de mejorar los métodos y operatividad de creación, producción y difusión de la cultura es que nace esta concepción.

Hay que considerar que la gestión cultural implica “la capacitación de los recursos humanos para la cultura ha de convertirse en un eje imprescindible para la introducción de estos nuevos planteamientos, como una adecuación profunda de sus contenidos a un contexto cultural cambiante.”<sup>32</sup> Esto acorde a la realidad circundante y a las necesidades particulares de cada región o país o cultura y a las tendencias culturales de un mundo globalizado.

Alfons Martinell señala que la gestión cultural debe tener la capacidad de “situarse en un contexto social y político determinado, tanto desde la dimensión institucional, económica como legislativa. La propia complejidad del sector cultural va aumentando en la medida que se incorporan nuevas necesidades, situaciones y problemas. En este sentido el conocimiento legislativo y los marcos jurídicos de los diferentes ámbitos culturales (patrimonio, artes escénicas, edición, etc.) y las estructuras sociales de intervención (administración pública, privado o tercer sector) exigen un amplio conocimiento de los marcos jurídicos que inciden en la diversidad de opciones que pueden incorporarse en un proyecto cultural. Desde los aspectos de gerencia económica y fiscal a los derechos de autor, de la gestión de recursos humanos a la protección aseguradora, de las leyes de protección patrimonial al establecimiento de contratos comerciales, etc.”<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Abello Ignacio, “Formación en Administración y gestión Cultural” Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura, sexta entrega, junio de 1998.

[www.oei.org.co/006.htm](http://www.oei.org.co/006.htm).

<sup>32</sup> Martinel Alfons, *Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización*. N.2 Octubre 2002 - Enero 2003 <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/ric02a05.htm>

<sup>33</sup> *Ibíd.*

Así la gestión cultural responde a la necesidad de coaccionar su actividad con los diversos sectores con los que se encuentra relacionada como lo son el turismo, empleo, medio ambiente, cohesión social, educación, desarrollo local, economía, y ser capaz de gestionar en torno a ellos estableciendo así puentes de acción.

### **2.3 Difusión cultural**

La difusión cultural como se ha podido observar es uno de los ejes principales de la política cultural, es además un proceso de la gestión cultural. A través de la difusión de la cultura es como se da la relación entre el creador y el público. La difusión funciona como un elemento inclusivo en el fomento de la cultura y de estímulo a la creatividad de una sociedad. De esta manera hablar de difusión cultural implica realizar una tarea donde la gestión se apoya para cumplir sus objetivos. De acuerdo con Alfons Martinell “Se considera que la gestión cultural ha de dar respuestas a sus situaciones coyunturales con una cierta mentalidad que entiende a la cultura como actividad (preferentemente difusión) y con pocas exigencias técnicas y conceptuales”<sup>34</sup>

La difusión cultural está relacionada con lo que Cohelo llama la acción cultural de distribución, que busca crear las condiciones que posibiliten el acceso para el arte o la cultura a espacios públicos de exhibición como lo son los museos, teatros, auditorios, bibliotecas, es decir, “la acción cultural destinada al intercambio, busca promover el acceso

---

<sup>34</sup> Martinell Sempere Alfons, “La gestión cultural: singularidad y perspectivas de futuro” en *La (indi) gestión cultural, una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Ediciones Cicuus - La Crujía, abril de 2002. P.240.

físico del público a una obra cultural o artística”<sup>35</sup> Así la acción cultural busca la difusión del disfrute total del bien cultural lo cual significa del mismo “en consecuencia, recurre a la elaboración de catálogos, programas de presentación de un espectáculo o una película, conferencias, cursos, seminarios, debates, etcétera.”<sup>36</sup> En este sentido la difusión cultural se sitúa en lo que Texeira Cohelo enuncia como la acción cultural de servicios como una manera de animación cultural que utiliza las herramientas como lo son las relaciones públicas, la propaganda o la publicidad, con el fin de acercar estos bienes y servicios culturales a un público y así “se propone establecer el puente entre las personas y la obra cultural o artística para que, de esa obra, las personas puedan retomar aquello que les permitirá participar en el universo cultural como un todo y aproximarse unas a otras por medio de la creación de objetivos comunes”<sup>37</sup>

Para difundir la cultura existen diversos medios, cabe reconocer la importancia que cumplen los medios masivos de comunicación en este proceso, de acuerdo con Martinell la “dimensión de comunicación de la cultura obliga a un mayor tratamiento de las ciencias de la comunicación entre los saberes de la gestión cultural”.<sup>38</sup>

Los medios de comunicación masivos en estos momentos fungen como apoyo a la promoción de las actividades culturales de una comunidad, la incorporación de nuevas tecnologías facilita el acceso, al igual que los medios tradicionales de comunicación como el correo, la palabra, cumplen con la misma tarea. Según Martinell el papel de la comunicación es el de incorporarse “en los diferentes elementos para una mayor difusión y visibilidad de

---

<sup>35</sup> Cohelo Texeira, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. Op. Cit. p. 41-43

<sup>36</sup> *Ibídem*.

<sup>37</sup> *Ibídem*

<sup>38</sup> *Ibídem*.

los proyectos culturales, intentando una presencia más activa y contemporánea a los sistemas de comunicación cultural”.<sup>39</sup>

La difusión cultural promueve la accesibilidad de los bienes y productos culturales de una sociedad, impulsa el proceso de interacción entre los actores culturales y los receptores.

## **2.4 La figura del gestor cultural**

El gestor cultural es el principal agente de la gestión cultural es un promotor y el ente que representa un cambio en la organización cultural, es quien genera políticas ligadas a investigación de su entorno cultural. Su peculiaridad radica en que “debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontando y desarrollando las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos del orden político y social. También debe, en su tarea de gestor, encontrar las relaciones que deben darse entre la Institución y la comunidad, siendo él el enlace entre las dos”.<sup>40</sup>

En este sentido es necesario tomar en cuenta las funciones básicas que Texeira Cohelo da al administrador cultural, para entender cual es el papel que juega el gestor cultural, según el autor las funciones primordiales del administrador son: “1) crear las condiciones para que la producción cultural suceda; 2) aproximar al productor cultural a su público; 3) estimular a la comunidad para desarrollar su propio potencial creativo, lo cual se consigue por medio de

---

<sup>39</sup> Martinell Alfons, “Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización”. Op. Cit.

<sup>40</sup> Abello Ignacio, “Formación en Administración y gestión Cultural”. Op. Cit.

la formación de públicos, del descubrimiento y de la preparación de artistas profesionales.”<sup>41</sup>

Así, el papel del gestor cultural no solo engloba estas tareas, además su función como lo señala Ignacio Abello, es la creación y desarrollo de proyectos culturales basados en el resultado de investigación y análisis del contexto donde se va a efectuar y el objetivo a lograr.

La figura del gestor cultural enmarca de acuerdo con el texto de Ignacio Abello una serie de planteamientos éticos que se encuentran relacionados con: Poseer la visión de observar las capacidades y actitudes de las personas con las cuales se trabaja para aprovechar al máximo su potencial. Ser creativo y disciplinado al momento de plasmar sus ideas en los proyectos a realizar. Reconocer sus limitaciones es decir saber delegar funciones. Poseer claridad en la comunicación para comprometer a las personas que trabajan con él en los objetivos a realizar. Aceptar la crítica como un proceso constructivo. Buscar la calidad en el trabajo que se está realizando. De esta manera el gestor cultural debe saber trabajar en equipo, de manera estructural, de acuerdo con el autor “la gestión no puede ejercerse de arriba hacia abajo porque eso entorpece cualquier desarrollo y proceso creador”. Reconocer al otro y saber escuchar. El gestor cultural, tiene que encontrarse empapado de las nuevas tecnologías, y estar en constante aprendizaje con el ámbito que le rodea social y cultural, conocer lo que el autor llama “cambios en la orientación del saber (ya no se trabaja con los mismos objetos ni con los mismos lenguajes)”<sup>42</sup>. Otra de las características del gestor es saber dirigir de manera flexible y participativa. De esta manera “la dirección de una organización cultural propicia el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el pensamiento corporativo y la

---

<sup>41</sup> Cohelo Texeira, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. Op. Cit. P.47

<sup>42</sup> Abello Ignacio, “Formación en Administración y gestión Cultural”. Op. Cit.



solución de conflictos en los consensos y disensos, buscando la integración del talento humano y los recursos para la creación del bien, servicio o producto cultural”.<sup>43</sup>

Al contar con las características arriba enunciadas el gestor cultural puede comprender que existen procesos administrativos para la elaboración de proyectos culturales que conllevan a la consolidación de la gestión cultural, tal como lo subraya Víctor Manuel Quintero en su texto Administración de Organizaciones Culturales, estos procesos tienen cuatro funciones básicas:

1. Planeación.
2. Dirección.
3. Organización.
4. Seguimiento y Evaluación.<sup>44</sup>

De acuerdo con Alfons Martinell el gestor cultural debe poseer las herramientas básicas en el diseño y la elaboración de proyectos. “ En esta función los gestores culturales han de disponer de recursos prácticos e intelectuales para la presentación de propuestas a diferentes niveles de la realidad social y política. A este fin es necesario disponer de una competencia de negociación entre agentes de diferentes iniciativas y la posibilidad de mediación en procesos de confluencia y cogestión”<sup>45</sup>

De esta manera la figura del gestor cultural tiene la tarea de trabajar en satisfacer las necesidades culturales de su entorno para ello debe desarrollar aptitudes de dirección y comprensión para así mejorar el trabajo cultural dentro de su comunidad.

---

<sup>43</sup> Ibídem.

<sup>44</sup> Quintero Víctor Manuel, “Formación en Administración y gestión Cultural” Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura, junio de 1998. [www.oei.org.co/006.htm](http://www.oei.org.co/006.htm).

---

<sup>45</sup> Martinell Alfons, “*Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización*”. *Op. Cit.*

# **Capítulo 3 Guía de la producción espectáculos culturales y artísticos**

## **3.1 Definición de guía**

Dentro de las diferentes definiciones que señala la Real Academia de la Lengua, habrá de tomarse en cuenta la definición de guía que señala es un tratado en que se dan preceptos para encaminar o dirigir en cosas, en este caso se presentará una serie de datos esenciales que servirán como directriz al gestor cultural, al encargado de la planeación y ejecución de proyectos culturales para apoyarse en la realización y producción de espectáculos culturales. La guía constituye un instrumento de apoyo y una herramienta especializada de apoyo para el gestor cultural, que le permite a su vez prevenir y enfrentar las dificultades que se le presenten en la ejecución de un espectáculo cultural. La guía se puede definir como la organización de directrices de acción para la planeación, promoción y ejecución de acciones, y actividades culturales, a partir de la especificidad de los proyectos en que se apoyan y la producción que requieren en cada caso. La guía se apoya en un enfoque integrador de las actividades alrededor de proyectos culturales específicos para cada perfil de público de manera que es aplicable a distintos públicos. Con ello se busca contribuir a la

política pública para lograr que la cultura esté al alcance de todos los diversos estratos socioeconómicos y perfiles sociales de la población.

### **3.2 Elementos de una guía de producción**

Los elementos de una guía de producción están relacionados con las características que debe contemplar un gestor cultural para la realización de un espectáculo cultural. Cada uno de los elementos funge como apoyo para orientar la ejecución de las acciones que comprende el proyecto, mismas que son tareas a desempeñar por el gestor. La formulación de cada espectáculo cultural varía desde su inicio dependiendo de las condiciones de la comunidad, la organización o el grupo. Se puede partir desde presentar un proyecto, y buscar su financiamiento o bien, en el caso de instituciones gubernamentales donde generalmente el proyecto, el espectáculo o el artista ya están definidos y especificados, se procede a la producción del mismo. En el caso de este estudio la guía comprende desde el diseño del proyecto hasta su culminación.

Un elemento imprescindible es la planeación, a partir de este elemento se define el proyecto cultural a realizar, se identifican las necesidades y las prioridades, se detectan el tipo de público al que va dirigido, los recursos y el equipo de trabajo con que se cuenta o se requiere para llevar a cabo un espectáculo. El gestor cultural comienza su trabajo con la definición de un proyecto que culminará con la realización del espectáculo cultural o artístico, Ignacio Abello señala que “La formulación de un proyecto que en términos generales consiste en redactar unas propuestas que busca solucionar un problema o llenar un vacío, invirtiendo unos recursos, tiene, de manera general, que desarrollar una serie de pasos

previos antes de plasmarlo en uno de los tantos esqueletos o formularios que las distintas entidades financiadoras han creado.”<sup>1</sup>

De acuerdo con Banguero y Quintero el proceso de elaboración de un proyecto de espectáculos culturales consiste en dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Porqué?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Con qué? Con base en esa premisa los elementos a contemplar en esta guía son los siguientes:

### **1. Resumen ejecutivo**

### **2. Entidad solicitante**

### **3. ¿Por qué?**

- Antecedentes
- Marco referencial (experiencias anteriores desarrolladas con proyectos similares por los proponentes o por otras instituciones).
- El problema
- Justificación

### **4. ¿Qué?**

- Propósitos generales
- Propósitos específicos

### **5. ¿Dónde?**

- Localización
- Infraestructura

### **6. ¿Quién?**

---

<sup>1</sup> Abello Ignacio, “Formación en Administración y gestión Cultural” Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura, sexta entrega, junio de 1998.

- Beneficiarios (para quién)
- Participantes (con quién)

### **7. ¿Cómo?**

- Actividades y estrategias

### **8. ¿Cuándo?**

### **9. ¿Con qué?**

- Costos
- Desembolsos
- Ingresos
- Flujo de fondos

### **10. Realización del espectáculo**

### **11. Cierre del espectáculo**

### **12. Resultados proyectados o esperados y resultados reales**

### **13. Anexos**

La presentación comprende el nombre del proyecto, el cual debe incluir la actividad que se va a realizar, el público al que va dirigido, el lugar donde se va a presentar.

Los elementos mencionados se desarrollan de manera más específica a continuación, de tal manera que el gestor cultural pueda disponer de lineamientos para cada uno de los pasos a realizar en la ejecución de una producción de un (proyecto) cultural y artístico.

### 3.3 Elaboración de guía de producción de espectáculos culturales y artísticos

Existen dos etapas en la producción del espectáculo cultural. La primera comprende la justificación y búsqueda de subvención del espectáculo cultural. Ya definido el tipo. En la segunda etapa se procede a la producción misma del espectáculo.

Por ello, esta guía comprende de ambas fases e involucra al gestor cultural y al encargado de la producción del espectáculo. Una definición notoria y frecuente en la práctica de la promoción cultural, consiste en que el promotor se sustrae o es marginado en las tareas de diseño con lo que se desconectan de un circuito de coordinación y trabajo en equipo que sirve para prevenir y evitar distorsiones, así como para enriquecer el proceso mismo de producción.

#### 1

La primera tarea es elaborar el **RESUMEN EJECUTIVO** que contempla la naturaleza del espectáculo cultural o artístico a realizar, ya sea teatro, música, danza, literatura, fotografía, y según la modalidad de ejecución, exhibición, muestra, conferencia, ciclo, concurso, performance, exposición temporal o permanente, actividad interactiva virtual, entre otros. El resumen ejecutivo funge como presentación del proyecto.

#### 2

En segundo término debe describirse la **ENTIDAD QUE SOLICITA** el proyecto, ya sea una organización civil, una institución pública, una fundación privada, un grupo cultural, una organización informal difusa.

### 3

Luego se justifica el espectáculo, en el apartado **POR QUÉ**, para lo cual se describen los antecedentes, es decir la manera en que surgió el proyecto, las razones y motivaciones para llevarlo a cabo, los precedentes de espectáculos de la misma naturaleza y los resultados alcanzados. Este componente debe incluir también un marco de referencia, en el cual se establezcan las razones por las cuáles el espectáculo concuerda con los propósitos y programas institucionales o la función de la entidad a la que se presenta la propuesta del espectáculo y sobre todo a que tipo de público va dirigido. En algunos casos, se estima necesario entregar una referencia bibliográfica que sustente la validez del espectáculo, así como la descripción de algún problema identificado, como por ejemplo el requerimiento de difundir una obra específica a fin de fortalecer la cultura en cierta comunidad. La justificación del espectáculo, debe incluir las descripciones del impacto esperado y las ventajas que se obtendrían con su realización en el ámbito social, cultural, financiero.

### 4

La siguiente tarea consiste en determinar el propósito del espectáculo a partir de responder la pregunta **QUÉ**. Según Ignacio Abello “Todo proyecto cultural tiene por lo menos tres propósitos: beneficio - desarrollo y continuidad, el qué se encuentra estrechamente



relacionado con el público al que va dirigido el proyecto, sobre la base de ello se determinan los propósitos generales y específicos. Al mismo tiempo cada proyecto tiene propósitos generales y propósitos específicos. Los propósitos generales: se trata de enunciar lo que se pretende lograr con el proyecto, sus resultados. Este propósito puede o no ser cuantificable en la medida en que sólo establece los fines que se espera alcanzar. Los propósitos específicos: Nacen de los propósitos generales y señalan las acciones y actividades que se van a realizar en cada uno de los pasos o etapas del proyecto. Estos propósitos, así como las metas, siempre son cuantificables. Requieren mayor concreción que los generales”.<sup>2</sup>

Los propósitos tienen que ver con la naturaleza del espectáculo cultural que se busca realizar. Al tener claro este punto, los siguientes pasos serán consistentes con él. A partir del qué se busca o pretende lograr, se define el espectáculo a producir.

## 5

El siguiente paso es definir **DÓNDE**, es decir, la sede en la cual se va a realizar el espectáculo. Para ello es necesario realizar una investigación o “scouting”<sup>3</sup>, solicitar cotizaciones, para llegar a la propuesta planteada. Al seleccionar los requerimientos de infraestructura y el equipo, así la adaptación de la sede, para que ofrezca las condiciones requeridas en el capítulo correspondiente al **CÓMO**. Los elementos a tomar en cuenta dentro de la investigación son: la calidad del servicio, la capacidad de espacio, la ubicación accesible, la disponibilidad de fechas, la disponibilidad de estacionamiento y de seguridad.

---

<sup>2</sup> *Ibidem.*

## 6

El siguiente punto de la guía, es **QUIÉN**, implica determinar por un lado, el tipo y la cantidad de público al que va dirigido el espectáculo cultural o artístico y por otro, las personas que participarán dentro de la organización del espectáculo, es decir, gestor cultural, asistentes, técnicos, artistas, ingenieros de audio e iluminación, ingenieros de videoproyección, administrativos, personal de logística. En el siguiente apartado se deberá especificar sobre la participación en la organización del espectáculo cultural, de cada uno de los agentes que intervendrán en su realización.

## 7

A continuación sigue el **CÓMO**, que consiste en presentar un plan de actividades en el cual se describe el procedimiento de las acciones a realizar, la asignación de cada una de las tareas al equipo de producción del espectáculo, al igual que contemplar las necesidades a cubrir para la realización del mismo, así como las etapas en que se van a ir cumpliendo estas acciones, es decir el tiempo que se va a tomar realizar cada una de las actividades.

Una vez que se tiene definido y aprobado un proyecto del espectáculo cultural o artístico, se sabe quien se va a presentar y el público al que va dirigido se comienza a realizar el plan de actividades. En este apartado se presenta a continuación los puntos a realizar dentro de la producción del espectáculo cultural, estos puntos se encuentran diferenciados de acuerdo a las actividades a llevar a cabo para hacer que un espectáculo cultural cumpla su objetivo y

---

<sup>3</sup> La traducción literal es explorando, sin embargo e el ámbito de la producción se entiende como la búsqueda del lugar propicio para los fines deseados, en este caso un lugar adecuado para el proyecto cultural a realizar.

deben estar contemplados en el cronograma, donde se debe apuntar como se va completando cada uno de los rubros para saber el avance.

### **- ARCHIVO:**

Se recomienda crear un archivo del espectáculo a realizar, en el cual se clasifiquen todas las acciones a llevar a cabo (estos puntos dependerán de la naturaleza del espectáculo). Este archivo se irá completando de acuerdo con las actividades. Dependiendo del rubro, es recomendable realizar una lista de proveedores, anexar cotizaciones y promocionales de los mismos, “riders”<sup>4</sup>, demos, mapas de la sede, imágenes, bocetos, fotografías de “scouting”, muestras de escenografía. El archivo debe contemplar los siguientes rubros:

- Equipo de producción.
- Cronograma.
- Lugar
- Aspectos técnicos y de montaje:

Audio

Iluminación

Escenografía y ambientación

Videoproyección

Circuito cerrado

Varios

- Talento y/o conferencistas
- Hospedaje y transporte
- Difusión
- Impresos

- Comprobaciones de gastos
- Pagos a proveedores
- Cierre del proyecto (ganancias y pérdidas)

#### **- PERSONAL:**

Ya que se tiene definido el tipo de espectáculo a realizar, los artistas que se van a presentar y se ha contemplado las principales necesidades a cubrir, se procede a contratar el personal, (si es que no se cuenta con él), y a designar tareas al equipo de producción. El equipo de producción es el que va a estar al frente del desarrollo del espectáculo cultural coordinado ya sea por el gestor cultural o productor del espectáculo. Así la lista de personal dependerá del tipo de tareas a realizar, así como el pago de salarios. Se recomienda tener un responsable por cada rubro como se especifica a continuación:

Productor general o gestor cultural

Asistente de producción

Coordinador de producción en Audio y/o Ingeniero de audio

“Staff”<sup>5</sup> de audio

Coordinador de producción en Iluminación y/o Ingeniero de iluminación

“Staff” de iluminación

Coordinador de escenografía y ambientación y/o escenógrafo

“Staff” de escenografía, ambientación

“Staff” de montaje

Coordinador de videoproyección

---

<sup>4</sup> Necesidades técnicas de audio, iluminación y escenografía del espectáculo a realizarse

<sup>5</sup> Definido como el personal asistente y especializado en el ámbito de la producción ya sea en audio, iluminación, videoproyección y escenografía, en general los asistentes que trabajan para desarrollar un trabajo específico en la producción de un espectáculo

“Staff” de videoproyección

Coordinador de circuito cerrado y/o ingeniero de circuito cerrado

Director de cámaras

Operador o “switcher”<sup>6</sup>

Camarógrafos

“Staff “ de circuito cerrado

Coordinador de otras necesidades varias

“Staff” de varios

Coordinador de talento y conferencistas

“Staff” de talento y conferencistas

Coordinador de logística de hospedaje, alimentación y transporte

“Staff “ de logística de hospedaje, alimentación y transporte

Coordinador de Difusión e impresos

“Staff” de difusión e impresos

Coordinador de Cómputo

“Staff “ de cómputo

Administrador del espectáculo cultural

Asistentes de administración

Se recomienda realizar una lista del personal de producción que participará en el espectáculo, los salarios a percibir, el tipo de contrato y el tiempo de contratación así como una lista de pagos.

#### **- CRONOGRAMA:**

---

<sup>6</sup>“(EUA). Operador de equipos mezcladores de vídeo (Angl.)” British Kinematograph Sound and Televisión Society *Diccionario de las tecnologías de la imagen*. Ed. Gedisa p.215

El cronograma es una lista de actividades organizadas de forma temporal de acuerdo con los objetivos a cumplir, funge al igual que el archivo como una guía de los aspectos que hay que tomar en cuenta para la correcta realización del espectáculo cultural, de igual manera sirve para planificar los tiempos en que se van a ir cubriendo todos los rubros de la producción del espectáculo, desde su planeación hasta su ejecución. En los anexos se presentará un ejemplo de cronograma.

#### **- LUGAR:**

Una vez definido el carácter del espectáculo a realizar y haber determinado la fecha aproximada del mismo, se revisan las propuestas de la sede, se verifican las cotizaciones de los lugares, se recomienda por lo menos haber cotizado tres lugares, se contempla la accesibilidad, si se requiere o no de estacionamiento, se ve si las fechas del espectáculo concuerdan con la disponibilidad del lugar. Y se procede a realizar un “scouting” técnico especializado para escoger el espacio que se adapte a los requerimientos del espectáculo:

El “scouting” técnico implica investigar y solicitar lo siguiente:

Planos de Montaje y logística

- Planos para energía (tomas de corriente)
- Planos generales del lugar de espectáculo para señalización, sí se requiere
- Planos del lugar de espectáculo con medidas de altura y anchos
- Planos de accesos y servicios
- Planos de puntos de “rigger”<sup>7</sup>

Información general:

- Checar si el lugar cuenta con motores, verificar sus pesos y sus medidas

---

<sup>7</sup> Puntos donde se establecen los lugares estratégicos donde va ir colocado el audio, la iluminación y la escenografía en el techo, llamados también puntos de "riggeo".

- Capacidad de audiencia
- Ubicación de taquillas
- Seguridad y salidas
- Registro por escrito, en video y/o fotografías

Todos estos datos fungirán de apoyo para poner en práctica los siguientes rubros que están relacionados con el equipo técnico que se requerirá para cubrir las necesidades del espectáculo cultural.

#### **- ASPECTOS TÉCNICOS Y DE MONTAJE:**

Al igual que la definición del lugar, los aspectos técnicos y de montaje, dependen de la naturaleza del espectáculo cultural a realizar, se recomienda para la contratación de proveedores mínimo dos cotizaciones para sopesar cual es la mejor opción, solicitar referencias si es que aún no se ha trabajado con ellos y demos. De esta manera el productor o gestor cultural sabrá si el proveedor se adapta a sus necesidades; para ello debe contemplar cantidad, calidad y costos del equipo, saber el personal con el que cuentan y si este va incluido en la cotización o tiene un costo aparte.

Los aspectos técnicos a contemplar son los siguientes, es posible que no todos sean necesarios para la realización del espectáculo cultural.

#### **Audio:**

En este rubro es necesario vislumbrar la contratación de un ingeniero de audio si es que la empresa o la institución no cuenta con él, el ingeniero es el responsable de dar el seguimiento antes y durante el espectáculo cultural de los requerimientos de audio, tanto técnicos como de recursos humanos. Sin embargo el gestor cultural o el productor debe contemplar los siguientes puntos básicos para la realización y producción del espectáculo, con el apoyo y asesoramiento de la figura del ingeniero:

- Medidas del espacio o lugar del espectáculo
- Verificación de la capacidad de audiencia
- Equipo de sonido a utilizar de acuerdo con la capacidad y medidas del lugar así como la acústica.
- “Back line”<sup>8</sup>
- Planos de montaje
- Amperaje<sup>9</sup> solicitado para cubrir los requerimientos de audio:

Contemplar si se requiere contratar planta de luz o bien la energía del lugar llena los requerimientos de amperaje.

- Monitores de audio
- Tipo de consolas<sup>10</sup>

Contemplar las necesidades de cableado

- Requerimientos específicos del (los) artista (s) (“rider”):
- Montaje de audio:

Verificar el tiempo de montaje

Contemplar montaje de audio en el escenario y en el espacio del espectáculo:

Tipos de micrófonos:

Inalámbricos

De solapa

Para mesa

De podium<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Instrumentos utilizados por el artistas que se encuentran en el escenario durante su presentación. El término se ha extendido también a la utilización del audio de un artista durante su presentación.

<sup>9</sup> Intensidad de una corriente, medida por amperios *Diccionario práctico español moderno* Ed. Larousse p. 25.

<sup>10</sup> “Mesa de control para iluminación y sonido” . British Kinematograph Sound and Televisión Society *Diccionario de las tecnologías de la imagen*. Op. Cit p.60



Ubicación de:

Bocinas

Consola

Monitores

**Iluminación:**

Al igual que el audio, en iluminación se requiere de un ingeniero responsable de los aspectos técnicos y de recursos humanos que se requieren para la realización del espectáculo cultural, será el encargado del diseño de iluminación de acuerdo a las necesidades del espectáculo, el coordinador de iluminación trabajará de la mano con el gestor cultural o productor del espectáculo. De tal manera que los puntos principales a contemplar en iluminación son:

- Medidas del espacio donde se va a realizar el espectáculo
- Equipo iluminación a utilizar de acuerdo con las necesidades del espectáculo:

Iluminación para el escenario

Iluminación para escenografía

Iluminación según “rider” del talento artístico

Iluminación para podium (sí se requiere)

Iluminación del lugar en general (interiores, exteriores, etc.).

Seguidores<sup>12</sup> (sí se requiere)

- Planes de montaje de iluminación:
- Amperaje solicitado para cubrir los requerimientos de iluminación:

---

<sup>11</sup> “Tarima o plataforma elevada utilizada por un presentador o conferencista”. British Kinematograph Sound and Televisión Society *Diccionario de las tecnologías de la imagen*. Op Cit..175

<sup>12</sup> Aparato que enfoca la luz a un objetivo determinado para un fin específico dentro del espectáculo

Contemplar si se requiere contratar planta de luz o bien la energía del lugar llena los requerimientos de amperaje

Contemplar las necesidades de cableado

- Montaje:

Verificar el tiempo de montaje

Ubicación de luces

Ubicación de consola

Motores para el montaje

Cantidad de puntos de “rigger” a utilizar para el montaje

### **Video proyección:**

Es probable que el espectáculo requiera de videoproyección, que sea una muestra de cine, video o “performance”, en todo caso el gestor cultural habrá de contemplar los diferentes requerimientos adaptándolos de acuerdo a sus necesidades, a continuación se presentan los puntos a observar en la videoproyección:

- Medidas de salón
- Planos de montaje
- Verificación de iluminación del espacio
- Verificación de si es necesario oscurecer o cerrar espacios abiertos
- Cantidad y tipo de videoproyectores:

Características de luminosidad (reflejada en lúmenes más lúmenes mayor definición menos lúmenes menos definición, va en relación con el tamaño de la pantalla)

Alcance de videoproyectores

- Cantidad y tipo de pantallas, en relación con el espacio y tipo de espectáculo:

Tamaños

Formas

Material

Pantallas en front (proyección de frente) se requerirán mínimo seis metros de proyección

Pantallas en back (proyección hacia atrás) se requerirán mínimo seis metros de proyección

- Ubicación de pantallas

Especificar si forman parte de la escenografía

Especificar si son la única escenografía.

La ubicación puede ser:

Autosoportable

A techo (para lo cual se requiere: puntos de “rigger”, necesidades de grúas o canastillas).

Laterales

Centrales

“Delay”<sup>13</sup>

- Necesidades técnicas:

“Switchers”,

Señal de video,

Señal de PC,

Audio,

Materiales que se podrían proyectar,

Grabadoras y reproductoras,

- Amperaje solicitado para videoproyección (checarlo con la planta de luz o energía del lugar)

---

<sup>13</sup> Ubicación lejos del escenario.

Cableado

Ubicación de “switcher”.

Tiempo de montaje.

**Circuito cerrado:**

De la misma manera que en la videoproyección depende del espectáculo a realizar, en el circuito cerrado es necesario contemplar un director de cámaras u operador de circuito cerrado, camarógrafos, los aspectos a considerar en el circuito cerrado son los siguientes:

- Medidas del espacio
- Cantidad de cámaras
- Cableado
- Decisión de formato
- Rack<sup>14</sup>
- Player y reproductora, una vhs y una computadora
- Distribuidores
- “Switchers”
- Señal de video, señal de PC, señal de audio, salida de audio para video y entrada para lo que se tenga que grabar
- Amperaje solicitado (chechar con la planta de luz o energía)
- Cableado
- Ubicación.
- Tiempo de montaje

**Escenografía y ambientación:**

---

La escenografía y la ambientación son uno de los rubros más importantes de los espectáculos culturales, y varía de acuerdo a las necesidades de cada espectáculo, para cumplir con las necesidades a desarrollar se recomienda al igual que los ingenieros, contratar un escenógrafo o un ambientador o un director de arte, si es que la institución no cuenta con personal, el cual será el encargado de contratar al personal, de diseñar la escenografía y de montarla. Las características básicas a tomar en cuenta son las siguientes:

- Revisión de proyecto
- Propuesta escenográfica
- Maqueta física y en cd con planos, medidas
- Bocetos con medidas
- Cotización y compra de materiales
- Personal de construcción
- Planeación de montaje y tiempo:

Aquí es necesario saber si se necesitan puntos de “rigger” o de apoyo y su ubicación, así como el tiempo que se va a utilizar para el montaje. La planeación del montaje de la escenografía dependerá de las necesidades del espectáculo, y habrá que contemplar si se necesitan grúas, “geenes”<sup>15</sup> o “ground support”<sup>16</sup>

El gestor cultural debe dar seguimiento a la producción y construcción en cooperación con el escenógrafo o ambientador.

---

<sup>14</sup> Estante en el cual se distribuyen las maquinas de reproducción y grabación utilizadas para el circuito cerrado.

<sup>15</sup> Grúa con soporte de tijera, que funciona como apoyo para la colocación de audio, iluminación, escenografía y videoproyección.

<sup>16</sup> Estructuras de metal para soportar iluminación, videoproyección, escenografía y audio en un escenario.

Otros rubros que forman parte de la escenografía y ambientación que se pueden o no requerir son:

1. Cortinas, mamparas, afores, cortina negra, divisiones. Al igual hay que tomar en cuenta:

- Diseño y propuesta de materiales
- Bocetos con medidas de cortinas (Guardar bocetos en cd)
- Tipo de montaje: colgada a techo (chechar puntos de “rigger”), o en piso con patas de gallo.

2. Podiums:

- Diseño de Podiums y propuesta de materiales
- Bocetos con medidas para podiums (guardar bocetos en cd)

3. Tarimas y camerinos

- Diseño y propuesta de materiales
- Bocetos con medidas (guardar bocetos en cd)

**- VARIOS:**

En este apartado se encuentran las necesidades a cubrir que no se pueden clasificar en otro rubro. Por ejemplo, es posible que en el espectáculo cultural se necesite pirotecnia, confeti, láser, para lo cual se tienen que contemplar las siguientes cosas:

- Si es en interior
- Si es en exterior
- Tipo de pirotecnia
- Duración
- Cantidad
- Energía a requerir

Basándose en estos requerimientos se realizan la cotización del servicio con dos o más proveedores, se contrata el servicio y da seguimiento.

Es importante saber si existe un costo extra por “staff”, y por el fire marshall<sup>17</sup>

Otro ejemplo es, en conferencias, los aparatos interactivos

- Investigación completa del funcionamiento de aparatos
- Requerimientos técnicos de aparatos (pantallas, computadoras, etc.), pasar “rider” a encargado de conferencistas.
- Pedir presentación o demostración.
- Cotización con dos o más proveedores.

Cantidad

Costos

- Contratación de acuerdo a las necesidades y dar seguimiento.

Igual en conferencias, se puede requerir de aparatos traductores, y otros aparatos que sirven para apoyo en conferencias, como lo son apuntadores electrónicos y se les llama teleprompters o de chicharo al igual que arriba se checa:

- Requerimientos técnicos de aparatos (pantallas, computadoras, etc.), entregar “rider” a encargado de conferencistas.
- Pedir presentación o demostración
- Cotización con dos o más proveedores.
- Contratación y seguimiento durante el espectáculo cultural.

Otro ejemplo es el vestuario y maquillaje, que en espectáculos culturales como obras de teatro, óperas, “performance”, se hace necesario contemplar. En este caso también hay que

---

<sup>17</sup> En Estado Unidos el Fire Marshall es quien verifica la seguridad de pirotecnia en un espectáculo.

cotizar al encargado de este rubro y verificar su experiencia, y contratar para que de seguimiento. En el caso del vestuario se debe revisar el diseño y elaboración del mismo, realizar pruebas de vestuario y contemplar el costo de modificaciones, costo de producción, y costo del diseñador y vestuarista.

Estos son sólo algunos ejemplos de los rubros que se podrían necesitar cubrir y varían como ya se especificó de acuerdo con el tipo de espectáculo cultural a producir.

### **- TALENTO Y CONFERENCISTAS:**

#### **Talento:**

Al hablar de talento se refiere a las personas que se van a presentar en el espectáculo cultural, estos pueden ser: conductores, músicos, edecanes, bailarinas, actores, grupos, artistas, cómicos. Los aspectos a contemplar en este rubro son los siguientes:

#### **- Contratación:**

En el contrato del artista se debe contemplar los requerimientos del artista para llevar a cabo su “show”, las condiciones de pago por la o las presentaciones, los compromisos del artista y del contratante. Posteriormente se realiza la revisión de contrato y envía a jurídico para revisión de cláusulas y firma.

#### **- “Rider”**

Contempla las necesidades técnicas del artista, es decir la iluminación y el audio que van a requerir para presentarse. Estos aspectos técnicos se deben entregar a los encargados de audio e iluminación.

#### **- Escenografía**

Engloba la escenografía que se va a utilizar en el espectáculo y también si el lugar a donde se va a realizar el espectáculo no cuenta con camerinos para los artistas, es posible que se tengan que construir, también es necesario contemplar si se necesitarán tarimas y escenarios,



esta información se entrega al encargado de la escenografía y ambientación para su cotización, seguimiento y construcción.

- Servicio de comida para el artista y otras necesidades de cada artista, especificadas en el contrato
- Contratación de staff para atender al artista
- Programación de tiempo y cantidad de ensayos, coordinación y seguimiento de los mismos

### **Conferencistas:**

Otro tipo de espectáculo cultural puede ser un simposium o congreso sobre un tema específico, o bien la presentación de un libro, o revista, en este caso, los principales actores son los conferencistas, que además tienen otras características, las cuales se presentan a continuación

- Propuesta y confirmación con conferencista
- Contratación.

En el contrato se contempla las necesidades del conferencista, y los aspectos técnicos para su presentación, las condiciones de pago y los compromisos del contratante y del conferencista. De igual forma que con el artista, se realiza la revisión de contrato y se manda a jurídico para revisión de cláusulas y firma.

- Necesidades técnicas del conferencista:

Checar el audio (tipo de micrófonos) y la iluminación que requiere, se entrega información a encargados de dichos rubro.

Checar tipo de computadora, capacidad y programas de “software”<sup>18</sup> que necesita.

Verificar presentaciones en computadora contenido y formato (especificar condiciones de color, tamaño de letra). De igual manera especificar la naturaleza de la conferencia y el día de entrega.

Saber si se va a proyectar en pantallas para preparar, informar y contratar al equipo de videoproyección y circuito cerrado.

Coordinar grabación de audio y video en conferencias, revisar el formato a grabar y coordinar entrega de “transfers”<sup>19</sup>.

Saber si requiere de apuntador y/o teleprompter<sup>20</sup>, cotizar con dos proveedores y contratar el servicio.

Checar escenografía y ambientación para la presentación, mesa de conferencias o podium y enviar la información al encargado de este rubro.

- Servicio de comida para el conferencista y otras necesidades especificadas en el contrato

- Contratación de “staff” para atender al conferencista

### **- LOGÍSTICA DE HOSPEDAJE, ALIMENTACIÓN Y TRANSPORTE:**

La logística de hospedaje y transporte depende del tipo de espectáculo cultural que se va a realizar. Por tal razón los aspectos a contemplar son los que a continuación se presentan:

#### **Hospedaje:**

---

<sup>18</sup> “ (1) Programa de instrucciones que obedece el “hardware” del ordenador. (2) Material de audio y visualización utilizado en producciones audiovisuales”. British Kinematograph Sound and Televisión Society *Diccionario de las tecnologías de la imagen*. Op. Cit p.211.

<sup>19</sup> “Copiado de un medio a otro, por ejemplo de a/v a video” British Kinematograph Sound and Televisión Society *Diccionario de las tecnologías de la imagen*. Op. Cit p.225.

<sup>20</sup> “Nombre comercial de un apuntador diseñado para estudios de TV, en el cual el actor o el locutor pueden leer el guión mientras mira directamente a la cámara”. British Kinematograph Sound and Televisión Society *Diccionario de las tecnologías de la imagen*. Op. Cit p.218.

- Cantidad de personas que se hospedan (“staff” de producción, artistas, ingenieros, “staff” de construcción, etc.)
- Cotización y contratación de hotel, realización de listas de hospedaje (número de habitaciones y personas)

**Alimentación:**

- Alimentación: logística de alimentos para “staff” de producción, artistas, cotización contratación y seguimiento del servicio

**Transporte (avión, autobús, camionetas):**

Hay dos tipos de necesidades de transporte, la primera es el transporte a requerir para realizar el trabajo en preproducción, es decir el transporte que se necesita para escenografía y ambientación, audio, iluminación, etcétera. El segundo es el transporte a utilizar para llevar al o los artistas, conferencistas, equipo de producción al lugar del espectáculo y al hotel. A continuación se enlistan los requerimientos a contemplar, dependiendo del transporte que se va a utilizar.

- Avión:

Listas de personas para número de boletos,

Si viajan en charter o aerolíneas normales,

Horarios, destinos y salidas

Cantidad de personas que viajan en clase ejecutiva o turista

Cotización en agencias para boletos, y aerolíneas y contratación

Confirmación de envío de boletos

Confirmación con las personas del horario de vuelo

- Autobuses, camionetas, suburbans:

Cotización, contratación y confirmación del servicio de transporte

Cantidad y tipo de vehículos requeridos

Lista de asignación de vehículos y el uso que se le va a dar

listas de personas que se transportan

Horarios de salida y de llegada,

### **- DIFUSION**

La difusión del espectáculo cultural se puede dar en diferentes niveles y medios de comunicación, el cual dependerá del presupuesto, los subsidios o la institución a la que se pertenezca, en algunas instituciones se cuenta con un departamento enteramente dedicado a la difusión cultural, pero existen otros tipos de espectáculos donde el gestor también debe planificar la promoción que se debe dar para que el espectáculo llegue al conocimiento del público. También depende del tipo de espectáculo y del universo de espectadores al que va dirigido. A continuación se presenta los medios en que se puede difundir un espectáculo cultural.

#### **Medios de difusión personal y de selección:**

Este se refiere a la difusión del espectáculo cultural a un determinado público, ya sea por la naturaleza del espectáculo o por razones económicas, los medios para realizar este tipo de promoción son:

- Correo
- Internet
- Folletos y posters
- Oralmente
- Fax

#### **Medios masivos de comunicación:**

Este se refiere a universos mayores, y también depende del tipo de espectáculo cultural a llevar a cabo, generalmente se cuenta con mayor capacidad monetaria, los medios masivos de comunicación son:

- Radio
- Televisión
- Cine
- Espectaculares
- Prensa

En ambos casos, el gestor cultural debe preparar una estrategia de comunicación en la que contemple el tipo de espectáculo para así saber cuál es el medio de comunicación que va atraer al público. De igual manera debe planificar los gastos para este rubro, realizar cotizaciones con dos o más proveedores, dependiendo del tipo de promoción y designar a un encargado de difusión, el cual deberá darle seguimiento a este proceso.

Otra mención aparte merece el caso de difusión a prensa. El encargado de difusión debe poseer una cartera de medios a quien repartir información sobre el espectáculo cultural, darles los datos más importantes del espectáculo, enviar boletines de prensa y contemplar las cortesías para cada medio ya que ellos se encargarán de difundir e informar al público de la realización del espectáculo.

En el caso de los medios de comunicación masiva se debe tomar en cuenta la producción de spots o comerciales, su costo y las necesidades particulares de cada medio, en tal caso se recomienda contratar a una productora y a una agencia para que lleve a cabo este trabajo. En relación con los impresos como espectaculares y folletos, se abundará a continuación.

#### **- IMPRESOS:**

Existen dos finalidades para la producción de impresos. La primera tiene que ver con las necesidades del espectáculo cultural a su interior, es decir los impresos que se van a utilizar para ambientación. La segunda está relacionada con la difusión del espectáculo. Para la producción y realización de los impresos es recomendable nombra a un responsable que coordine este trabajo. En ambos casos se tienen que tomar en cuenta las siguientes directrices:

**Tipos de impresión de acuerdo a las necesidades:**

- Impresión digital (plotter): pendones, lonas, viniles.

Diseño de impresión y medidas, en CD para su impresión

Cotización y aprobación, darle seguimiento a la producción

- Imprenta: invitaciones, folletos, programas, carteles, papelería general:

Coordinarse con el encargado de difusión cultural el tipo de contenido de estas impresiones

Diseño y medidas para impresión

Tener diseño en cd para impresor

Cotización y aprobación, dar seguimiento a la producción.

- Impresión de souvenirs: playeras, gorras, chamarras, botones, tazas:

Diseño y medidas para impresión

Cotización con varios proveedores

Selección de productos y aprobación de presupuesto

Dar seguimiento a producción.

- Señalización. Es probable que de acuerdo con el lugar en el que se va a presentar el espectáculo cultural, se requiera de impresiones que indiquen hacia donde hay que dirigirse, ya sea porque el lugar es muy grande o es difícil acceder al escenario o al

auditorio o al espacio, las características en producción en señalización son las siguientes:

Diseño, bocetos con medidas

Mapa de señalización escanear imágenes para guardar en cd

Investigación de materiales posibles

Cotización por lo menos con proveedores y aprobación de presupuesto

Dar seguimiento a producción.

- “Displays”: Cajas de luz, mamparas, soportes para programas:

Diseño, bocetos con medidas,

Escaneo de imágenes para guardar en cd,

Investigación de materiales posibles,

Cotizaciones por lo menos con tres proveedores, para cajas de luz (chechar iluminación con encargado).

Dar seguimiento a producción.

### **Equipo de cómputo:**

Es posible que la naturaleza del espectáculo no requiera de equipo de cómputo, sin embargo en ferias del libro, talleres, conferencias o simplemente como base de la operación del equipo de producción se requieren de estas herramientas, para las cuales hay que contemplar las siguientes condicionantes:

- Número de computadoras que se requieran
- Requerimientos de cada área: fax, teléfono y escáner
- Requerimientos de memoria, rapidez de “software”, internet
- Revisión de conexiones necesarias en el lugar del espectáculo
- Obtener el material requerido

- Contratación de equipo y revisión de equipo de computo, ver contrato y cláusulas, hacer inventario, ver que se encuentre bien empacado.

## 8

El siguiente punto es el **CUÁNDO**, es decir el momento en que se planea realizar el espectáculo cultural o artístico, y las razones por las que se quiere realizar en determinada fecha. Aquí se describen las actividades en relación con el tiempo en que se van a efectuar.

## 9

El siguiente apartado es **CON QUÉ**, lo que implica realizar un presupuesto del costo del espectáculo cultural o artístico en este apartado se contemplan los ingresos y los gastos, para ello se debe realizar una serie de cotizaciones de los servicios que se van a requerir para su realización: audio, iluminación, escenografía, circuito cerrado, videoproyección, artistas, sede, equipo técnico, pago al equipo de producción, artistas, hospedaje, transporte, viáticos, los costos indirectos como agua, luz, teléfono, papelería, equipo de computo etcétera.

Es decir, cuando se va a realizar un espectáculo cultural es necesario saber que tipo de espectáculo se va a presentar, hacer una investigación preliminar, y realizar un presupuesto de acuerdo con él, con base en esta investigación, aplicando un apartado para posibles imprevistos no contemplados.

De esta manera se muestra la viabilidad del espectáculo cultural que se va a producir, es un punto importante en el cual se debe contemplar en costos y gastos, la elaboración de un cuadro donde se especifiquen por rubro los desembolsos. Dentro de este cuadro deben



aparecer los desembolsos, donde deben aparecer las fechas en que se van a realizar los anticipos y liquidaciones de los servicios contratados para la elaboración del espectáculo cultural, es necesario contemplar un espectro para los gastos imprevistos. De igual manera es necesario proyectar las fechas previstas a recibir los ingresos para la producción, de esta forma se podrá planear el pago de los gastos previstos. Una manera de llevar el control es realizar periódicamente un flujo de fondos, en el cual se enumeran los ingresos y egresos directos e indirectos de la producción.

## 10

La **Realización del espectáculo**, es la consumación del espectáculo cultural, e implica reunir todos los elementos antes mencionados y formar un conjunto de ellos en armonía, es el resultado del trabajo en conjunto con el equipo de producción organizado por el productor y/o gestor cultural. Sin embargo hay que realizar una metodología.

- “Time table” o Escaleta

Antes de iniciar la realización del espectáculo cultural hay que hacer un “time table” lo cual significa primero especificar el orden y tiempo de montaje de todos y cada uno de los elementos técnicos, es decir, audio, iluminación, videoproyección, escenografía y ambientación, circuito cerrado, etcétera. Y segundo apuntar el orden de presentación de todos los elementos durante el espectáculo y las tareas que cada uno de los miembros del equipo de producción va a realizar en ese momento, es decir una escaleta de los pasos a seguir mientras éste ocurra. Todas estas tareas se deben comunicar a su equipo de producción y cada uno debe tener copia de la escaleta para realizar las tareas correctamente. También se especifican la cantidad y fechas de ensayos generales si es que los hay

Se verifica que todo el personal este contratado, al igual que el talento y conferencistas, y el equipo técnico esté confirmado, se revisa cada uno de los puntos del “time table”.

#### - Montaje

Una vez realizado el “time table” y entregado a las personas correspondientes, se procede el montaje del espectáculo cultural. Cada uno de los rubros especificados en el apartado 7 señala el tipo de montaje a realizar, y para este momento el gestor cultural y/o el productor ya debe saber el tiempo que lleva cada montaje de los rubros de audio, iluminación, videoproyección, circuito cerrado, etcétera, así como el tipo de requerimientos a satisfacer de los artistas, el cual en este momento se va a realizar.

En este momento se cumplen las necesidades de transporte y hospedaje, ya que es la fecha al espectáculo está cerca, y hay que transportar desde el equipo técnico, hasta el talento, conferencistas y “staff” de producción.

#### - Ensayos generales

Posterior al montaje se realizan los ensayos generales y se modifican los errores o faltantes que no se hayan podido prever. En el caso del teatro y conciertos de música, los ensayos se van realizando durante el tiempo de preparación del espectáculo cultural.

#### - Ejecución del Espectáculo Cultural

En el momento del espectáculo cultural, el gestor o productor general verifica que todo el equipo de producción se encuentre en la posición y momento indicado para realizar su tarea. Si el espectáculo cultural es grande se recomienda el uso sistemas de intercomunicación o radios para el equipo de producción. El gestor cultural debe estar en contacto permanente (sí es que no es él en persona quien coordina la entrada y salida de cada rubro) con el “floor

manager”<sup>21</sup> para coordinar que todos los elementos entren en el tiempo especificado en el “time table”.

## 11

El **Cierre del espectáculo** se refiere a una vez concluido el espectáculo cultural, se procede a liquidar pagos con los proveedores, trabajadores y demás participantes del espectáculo cultural. También se realiza la entrega de los gastos a administración y la evaluación de ganancias y resultados del proyecto. El cierre de proyecto es sobre todo administrativo, a partir de los gastos y costos entregados a administración se puede realizar una evaluación económica del efecto causado por el espectáculo cultural.

## 12

A diferencia del cierre del proyecto este apartado no sólo contempla las ganancias o pérdidas económicas, el rubro de **Resultados proyectados o esperados y resultados reales** implica hacer una valoración de lo que se había planificado en el comienzo del proyecto, es decir el impacto cultural, y social del espectáculo. Contempla sobre todo la respuesta del público, es una evaluación de lo que se esperaba con el espectáculo cultural y lo que resultó. En este punto es una valoración del trabajo en conjunto del equipo de producción con el gestor cultural, el resultado de la planeación de un espectáculo cultural.

---

<sup>21</sup> Jefe de piso, en los espectáculos es quien coordina la entrada en vivo de cada uno de los elementos que confluyen para su ejecución.

En **Anexos** van los formatos a utilizar durante el proyecto. Al finalizar este estudio se presentan unas propuestas de estos formatos para su consideración y apoyo en la realización del espectáculo cultural.

Anexo 1: Flujo grama

Anexo 2: Organigrama

Anexo 3: Cronograma

Anexo 4: Cuadro de costos y gastos (comprobación por cheque)

Anexo 5: Cuadro de percepciones

Anexo 6: Cuadro de flujo de fondos

## CONCLUSIONES

Me propuse desarrollar una Guía de Producción de Espectáculos Artísticos y Culturales con la finalidad de apoyar a la difusión cultural en grandes urbes con población heterogénea y masiva.

El presente estudio comprendió analizar la Cultura en el Distrito Federal, hacer una revisión de las políticas culturales realizadas en tres países, conocer el papel de Gestor Cultural y la función de la Guía de Producción de Espectáculos Culturales y Artísticos.

En el primer capítulo, se estudiaron el tipo de políticas culturales establecidas actualmente en la Ciudad de México. Se observó un parteaguas en la política cultural. A raíz de la elección del Jefe de Gobierno, por primera vez, se transformó el órgano encargado de la cultura de SOCICULTUR a ICCM y después en la SECUL. La novedad fue el impulso a la cultura, a partir de un cambio de enfoque: la cultura es para todos. Se crearon novedosos programas que impulsaron la creación de públicos diversos, y la participación de sectores antes marginados de las diversas manifestaciones culturales. Ambas instituciones abrieron paso a la diversidad, con programas encaminados no sólo a un público en general. Se reconocieron las necesidades diversas de una sociedad heterogénea y diversa. Por ello se crearon programas encaminados a los niños, a los indígenas, a personas de la tercera edad, a intelectuales de otros países. El objetivo de la política cultural definida por ambas instituciones (ICCM y SECUL) respondió a la búsqueda de mayores espacios de difusión y

apreciación de la cultura, enfocado sobre todo a ampliar su campo a la diversidad que representan los habitantes de la Ciudad de México y a facilitar las ofertas culturales sobre todo en los sectores más pobres.

La realización de espectáculos culturales funciona como un eje en la promoción cultural. Los espectáculos realizados en el Zócalo y otras plazas públicas de acceso gratuito permiten que grupos sociales antes marginados puedan ahora compartir la alta cultura y disfrutarla. Los espectáculos y la búsqueda de nuevas maneras de realizarlos, representan el papel detonador del impulso de una cultura de calidad de acceso popular, sin embargo en el esfuerzo de difusión la Secretaría de Cultura ha encontrado ciertas dificultades. Aunque aisladas, las fallas más frecuentes son el retraso en las presentaciones, la conglomeración del público y malentendidos con los representantes artísticos. Tales dificultades pueden ser superadas mediante la mayor especialización en la producción de espectáculos, a partir de procurar y mantener estándares calidad en la organización y coordinación. La base es, como se ha propuesto en este estudio, articular las tareas de promoción y producción con un enfoque previsor que permita estandarizar las circunstancias, los requerimientos y la respuesta eventual de diverso tipo. Ello comprende la afluencia y tiempos de espera, especificaciones técnicas de cada artista y grupo musical. Por ello es necesaria mayor preparación en materia de gestión, coordinación y realización.

En la elaboración de la guía se consideran los modelos de intervención estatal de las políticas culturales realizadas en Francia, España y Estados Unidos, para identificar diferencias y similitudes con la política cultural de la Secretaría de Cultura en el gobierno de la ciudad de México.

La política cultural en Francia se conforma por la administración, difusión, y producción de los bienes y servicios culturales regidos por el Estado hacia todos los habitantes; se basa en

la idea de que la cultura es un servicio público, respetando la libertad de elección y la autonomía en la creación artística. Tiene como directriz la promoción de la igualdad de oportunidades en el acceso a la cultura, la diversidad cultural y el fomento de la descentralización de la cultura. Todos esos rasgos han sido asimilados y los comparte la política cultural impulsada por la SECUL en la ciudad de México, sin embargo existe una diferencia en el presupuesto: en Francia el gasto destinado a la cultura y las artes se acerca al 1% del total del gasto del país, cifra sugerida por la UNESCO, en tanto que en México cada vez se reduce más el gasto público destinado a la cultura. En el caso de la Secretaría de Cultura el presupuesto de egresos para el 2004 destinado por el Gobierno del Distrito Federal fue de \$ 269,260,976 es decir un 0.2108468131 % aproximadamente, del total de \$21,284,091,855 otorgado a las dependencias que integran la Administración Pública Central Federal <sup>1</sup>

El modelo de la política cultural española se enfoca también en la participación del Estado en la producción y difusión de las actividades culturales del país, aunque a partir de las 17 comunidades autónomas que forman parte del régimen político y administrativo su participación se realiza de manera descentralizada. Se respeta la autonomía cultural y lingüística de cada comunidad. Tanto en España como en Francia la política cultural del Estado mantiene un control activo, pero la diferencia radica en el fortalecimiento de lo que en el primer caso llaman una concurrencia de competencia de cultura con los Estados Autonómicos, es decir una participación continua en materia cultural, sin condicionar la libertad y expresión de cada uno de ellos. Esta característica ha sido retomada por la política cultural desarrollada por el ICCM y la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, ya

---

<sup>1</sup> [www.df.gob.mx/leyes/normatividad.html?materia=1apratado=3&disp=324](http://www.df.gob.mx/leyes/normatividad.html?materia=1apratado=3&disp=324)

adaptada a las necesidades culturales específicas de la población en las diversas delegaciones y con la particularidad de comprender también a la población flotante, residente en otras entidades federativas que visitan la ciudad, la oferta artística contempla diversos rasgos particulares tales como los indígenas, y otras minorías culturales de manera que se garantice el principio de la diversidad cultural.

La política cultural de Estados Unidos se basa en las aportaciones del sector privado, ya sea en forma de mecenazgo, patrocinios o ingresos autónomos. La acción del Estado es indirecta, ya que a través de incentivos fiscales se propicia la promoción y producción cultural. El National Endowment For the Arts (Fondo Nacional para las Artes), opera como intermediario de los fondos privados para la difusión y producción cultural del país. Este modelo se explora como alternativa en la Secretaría de Cultura de la ciudad de México, de modo que combina la participación del Estado con la del sector privado. Con ello se potencia el acceso a la cultura de sectores populares por la vía de ampliar la cobertura. Un ejemplo es la participación de la ANIE (Asociación Nacional de Industriales del Entretenimiento), en el programa DFIESTA en el DF; en este caso, la decisión de ofertas culturales debe responder a la política cultural implementada por la Secretaría de Cultura, antes que a los intereses del patrocinador privado, pues el apoyo debe basarse en el crecimiento del conocimiento cultural de la población. A la fecha, se han firmado convenios de colaboración con la UNAM, CONACULTA, la Casa Refugio de Citlaltepec, el Centro Mexicano de Escritores, con el Museo Casa León Trotsky y el Museo José Luis Cuevas.

En suma, puede afirmarse que la política cultural impulsada por la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México en principio tiene fuerte relación con la política cultural implementada por Francia y España, comparte rasgos presentes en políticas culturales desarrolladas en Estados Unidos y no obstante aún hay un trecho por recorrer especialmente destinado al



incremento en el presupuesto destinado que permite ampliar la oferta y diversidad en el Distrito Federal.

Caracterizada la política cultural de la entidad, se investigaron las características deseables del gestor cultural, por la importancia que tiene su trabajo en la organización y realización de espectáculos culturales. Se observó el tipo de preparación al que deben enfocarse los esfuerzos en materia de promoción cultural.

La concepción de la gestión cultural nace con la idea de mejorar los métodos y operatividad de creación, producción y difusión de la cultura, lo cual, implica mejorar la capacitación y la profesionalización de los recursos humanos, que en este campo funcionan como hilo conductor en la búsqueda y propuesta de nuevos planteamientos acordes a la realidad y necesidades particulares de cada región y sector social. Las tendencias culturales en un mundo globalizado obligan a ubicar la gestión cultural en el contexto cultural y entenderla como coparticipación entre agente, promotores de distinto perfil; así mismo, debe tenerse en cuenta el ámbito con el que se relaciona y mutuamente interacciona, es decir la especificidad de factores tales como turismo, empleo, medio ambiente, cohesión social, educación, desarrollo local, entre otros. La gestión cultural sirve de puente entre diversas iniciativas encaminadas al fortalecimiento cultural de una comunidad determinada.

Otro eje de la política cultural es la difusión, que comprende la relación entre el creador y el público, y funciona como vínculo orientador tanto del esfuerzo de fomento como de creatividad. La difusión cultural implica una tarea en la que se apoya la gestión para cumplir sus objetivos. Se trata de promover el acceso a los bienes y servicios culturales de una sociedad y mejorar la interacción entre los receptores y los productores culturales.

A partir de ambos conceptos se comprende el papel del gestor y del productor cultural, como agentes vinculados con base en hilo conductor representado por la política cultural el

ámbito y contexto. La importancia del gestor cultural radica en la satisfacción de las necesidades culturales de la comunidad en la que actúan; por ello debe desarrollar aptitudes de dirección y comprensión en relación con la especificidad de su comunidad. A la vez debe estar preparado para planificar de manera adecuada un espectáculo cultural y prever dificultades.

En la elaboración de la guía se incluyeron los datos esenciales que sirven de directriz a cada agente y en cada etapa del proceso de promoción planeación y ejecución de proyectos y actividades culturales y artísticas, incluidos por supuesto los espectáculos. Asimismo la guía comprende y considera las dificultades que se presenten en la ejecución, ofrece alternativas para superarlas.

Hasta el momento en México se comienza a tomar en cuenta la importancia de la investigación en materia de una política pública como lo es la política cultural debido que a través de ella se dictan lineamientos a seguir sobre cómo se deben ofrecer y distribuir los bienes y servicios para la satisfacción de necesidades culturales de la población. Una manera de satisfacer las necesidades culturales de la población es la realización de espectáculos públicos como los organizados actualmente por la SECUL.

Se descubrió que en la SECUL se encontraron fallas de tipo logístico y de organización en los espectáculos desarrollados lo que llevo a comprender que no basta con tener una política cultural enclavada en propuestas ya implementadas en países como Francia, España y Estados Unidos, de las cuales la política cultural la ciudad de México toma muchos de sus lineamientos, hace falta voltear la cabeza en la importancia de la gestión cultural, de la difusión y la investigación en materia de cultura para implementar herramientas que favorezcan la satisfacción de las necesidades de la población.

Por lo expuesto la guía de producción de espectáculos culturales y artísticos que se propone ha sido concebida como herramienta de trabajo para gestores, promotores y productores. Brinda los elementos indispensables para su aplicación práctica que se requieren para la realización de un espectáculo. Por ello, también es susceptible de cambios y perfeccionamientos acorde a las necesidades específicas del proyecto cultural o artístico a desarrollar.

Con ello, esta tesina pretende hacer un aporte a la profesionalización en materia de gestión y difusión cultural en la Ciudad de México, específicamente para aquellos que se dedican o desean dedicarse a este campo.

## BIBLIOGRAFIA

Baena Guillermina, Montero Sergio *Tesis en 30 días, lineamientos prácticos, científicos*. Editores Mexicanos Unidos. 1998, pp. 100.

British Kinematograph Sound & Television Society *Diccionario de las tecnologías de la imagen*. Ed. Gedisa. 1998, pp. 301

Cohelo Texeira, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Ed. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores (ITESO. 2000, pp. 502.

Dietrich, Heinz Nueva guía para la investigación científica, Ed. Ariel 1997 pp. 229.

Martinell Sempere Alfons, “La gestión cultural: singularidad y perspectivas de futuro” en *La (indi) gestión cultural, una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Ediciones Cicuus – La Crujía, abril de 2002, pp. 247.

*Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997 –1999*. Gobierno del Distrito Federal, Instituto de Cultura de la Ciudad de México, pp.193.

*Memoria del Instituto de Cultura de la Ciudad de México 1997 –1999*. Gobierno del Distrito Federal, Instituto de Cultura de la Ciudad de México.

Nestorgarcía V. Anibal, Nuestra diversidad creativa: Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Ed. Correo de la UNESCO S. A. Septiembre de 1997, pp. 387.

*Nuestra ciudad en la cultura, memoria de la Secretaría de Cultura, mayo 2001 – diciembre 2002*. Ed. Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Cultura. Enero 2003, pp. 77.

Ruiz Dueñas Jorge, *Cultura, ¿Para qué?* Ed. Océano, el Ojo Infalible, 200, pp.181

Torres Chibras Armando, *Curso Taller Gestión Cultural* Universidad del Claustro de Sor Juana, Versión 2002, pp. 800

## **BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFIA EN INTERNET**

Abello Ignacio, “*Formación en Administración y gestión cultural*” *Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, sexta entrega, junio de 1998.  
[www.oei.org.co/006.htm](http://www.oei.org.co/006.htm)

Bouzada Fernández Xan, “*Los dilemas político - culturales del estado Autonómico español: origen, génesis y desafíos actuales*” en *Coloquio Internacional: Las Políticas Culturales en España. Un análisis territorial comparado*. 2-3-4 junio 2003  
[www.ub.es/cultural/esp/políticasculturales.htm](http://www.ub.es/cultural/esp/políticasculturales.htm).

Bonet Lluís “*Evolución y retos de la política cultural en España*”, Tablero. Revista del Convenio Andrés Bello, n. 61 agosto 199, p. 89-99

Caballero Jorge, “*El espectáculo A toda mujer se prolongó hasta las once de la noche Cada diva tuvo su público Pese al implacable sol, 15 mil mujeres se reunieron en el Zócalo para festejar su día*” [www.jornada.com.mx](http://www.jornada.com.mx) (sin fecha)

Dotación Nacional para las Artes v. Finley, 524 estados Unidos 569 (1998)  
[supt.law.cornell.edu/supt/html197-371.zo.html](http://supt.law.cornell.edu/supt/html197-371.zo.html).

Espinoza Pablo. “*Ante el estrépito de la avalancha, el mimo abandonó el escenario para no volver*”. [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 29 de mayo de 2000

García Canclini Néstor “*Opciones de políticas culturales en el marco de la globalización. Informe Mundial sobre la cultura. Cultura, creatividad y mercados*”. Ed. UNESCO 1999.  
[www.innovarium.com/polcultglobalizacion.htm](http://www.innovarium.com/polcultglobalizacion.htm)

García Juan Carlos, “*Falla de audio en el show*” [www.reforma.com.mx](http://www.reforma.com.mx) 6 de julio 2003

Haw Dora Luz *Afectan conciertos a la Catedral.* [www.reforma.com](http://www.reforma.com) 31 de enero de 2003

Haw Dora Luz “*Afectan conciertos a la Catedral*” [www.reforma.com](http://www.reforma.com) 31 de enero de 2003

Jiménez Arturo “*Aura y la política cultural*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) La Jornada Semanal, 15 de agosto de 1999

Jiménez Arturo “*Algunos desmayos y minutos de tensión Exitoso zarpazo de los Tigres del Norte en el Zócalo defecho*” [www.jornada.com.mx](http://www.jornada.com.mx) 6 de diciembre de 1999

Jiménez Arturo “*Crear públicos, necesario para la oferta artística, plantea*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) julio 1999

La Jornada Virtual, *Devino caos el concierto masivo Clase 406, música en el Zócalo.* [www.jornada.com.mx](http://www.jornada.com.mx). 28 de octubre de 2002

La Jornada Virtual, *Tumulto y desmayos en concierto de Los Temerarios* [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 23 de junio de 2002

León Zaragoza Gabriel, “*Clase 406*”*Desbordó esperanzas y cálculos” la asistencia al espectáculo del sábado en el Zócalo*”, [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). 30 de octubre de 2002

León Zaragoza Gabriel y Whaley Jaime, “*Víctor Manuel y neotrovadores y soneros cubanos, reunidos en el Zócalo por La Habana*” [www.jornada.com.mx](http://www.jornada.com.mx). 4 de marzo de 2002.

Llanos Samaniego Raúl “*Económicos y de educación, principales frenos a la difusión dice. Entrevista con Enrique Semo*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)

Martinell Sempere Alfons, “*nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización.*” N.2 Octubre 2002 – Enero 2003 <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/ric02a05.htm>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en [www.mec.es/mec/estructura](http://www.mec.es/mec/estructura)

Négrier Emanuel “Las políticas culturales en Francia y España. Elementos para un enfoque territorial comparado” en Coloquio Internacional: *Las Políticas Culturales en España. Un Análisis territorial comparado.* 2-3-4 junio 2003  
[www.ub.es/cultural/esp/políticasculturales.htm](http://www.ub.es/cultural/esp/políticasculturales.htm)

Notimex.” *La roquera cantó sus éxitos en el Centro Cultural José Martí, Concierto de Cecilia Toussaint al aire libre* “[www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 10 de julio de 2000

Quintero Víctor Manuel, “*Formación en Administración y Gestión Cultural*” *Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, junio de 1998.  
[www.oei.org.co/006.htm](http://www.oei.org.co/006.htm).

Real Academia de la Lengua, [www.rae.es](http://www.rae.es)

Vargas Ángel “*Enrique Semo aseguró que continúa la negociación con la representante del grupo cancela Madreus sus conciertos en el Teatro de la Ciudad los músicos portugueses se presentarán en el Auditorio Nacional*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 3 de agosto de 2002

Vargas Ángel “*Asume Enrique Semo la dirección del Instituto de Cultura de la Ciudad de México*” [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) 3 de mayo de 2001.  
[www.arts.endow.gov/learn/index.shtml](http://www.arts.endow.gov/learn/index.shtml).

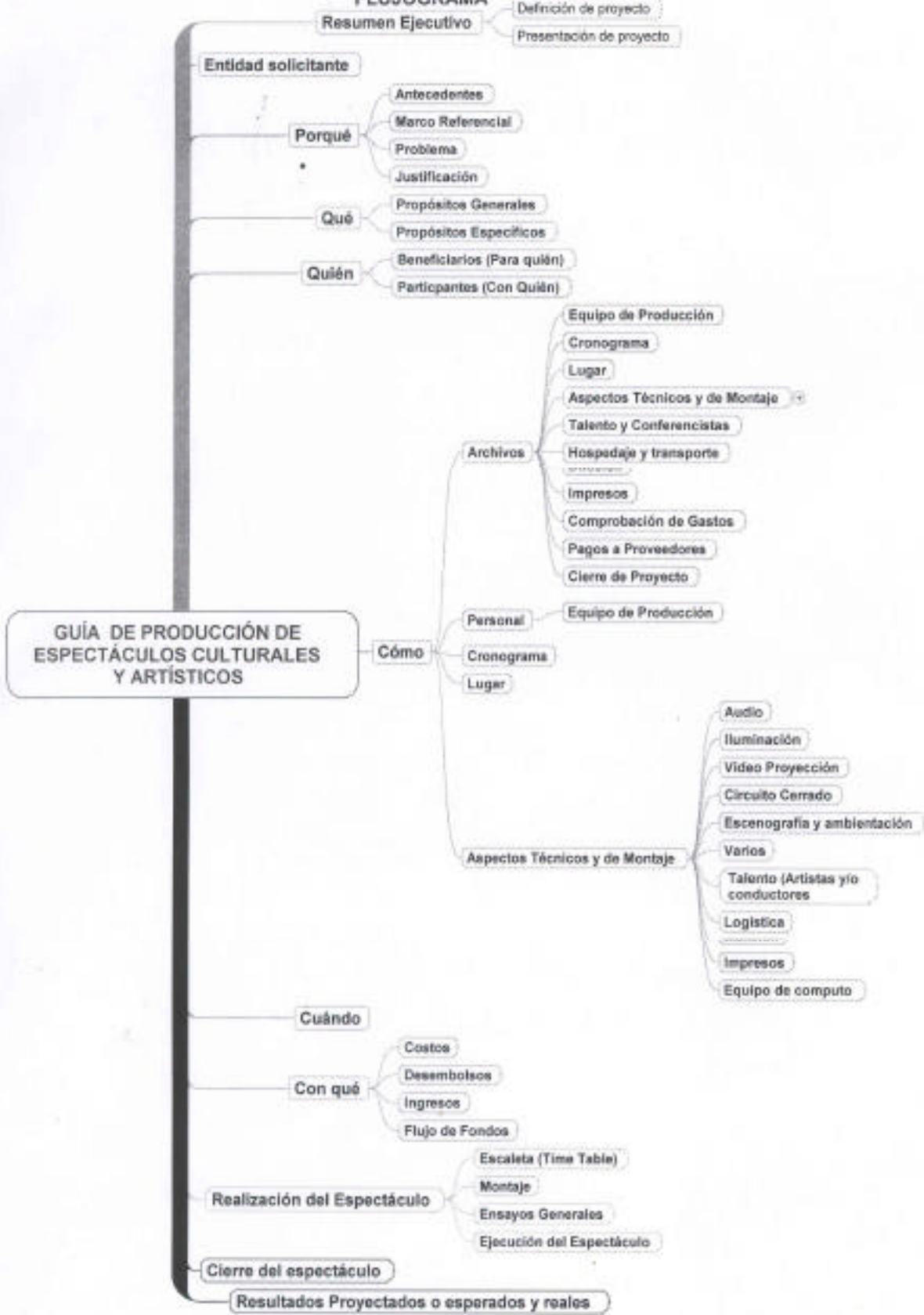
[www.df.gob.mx/leyes/normatividad.html?materia=1apratado=3&disp=324](http://www.df.gob.mx/leyes/normatividad.html?materia=1apratado=3&disp=324)

Zubiría de Sergio e Ignacio Abello, “*Formación en Administración y gestión Cultural*” *Organización de Estados Iberoamericanos Para la Ciencia y la Cultura*, tercera entrega, noviembre 1997 [www.oei.org.co/cult003.htm](http://www.oei.org.co/cult003.htm)

# ANEXOS

## ANEXO 1

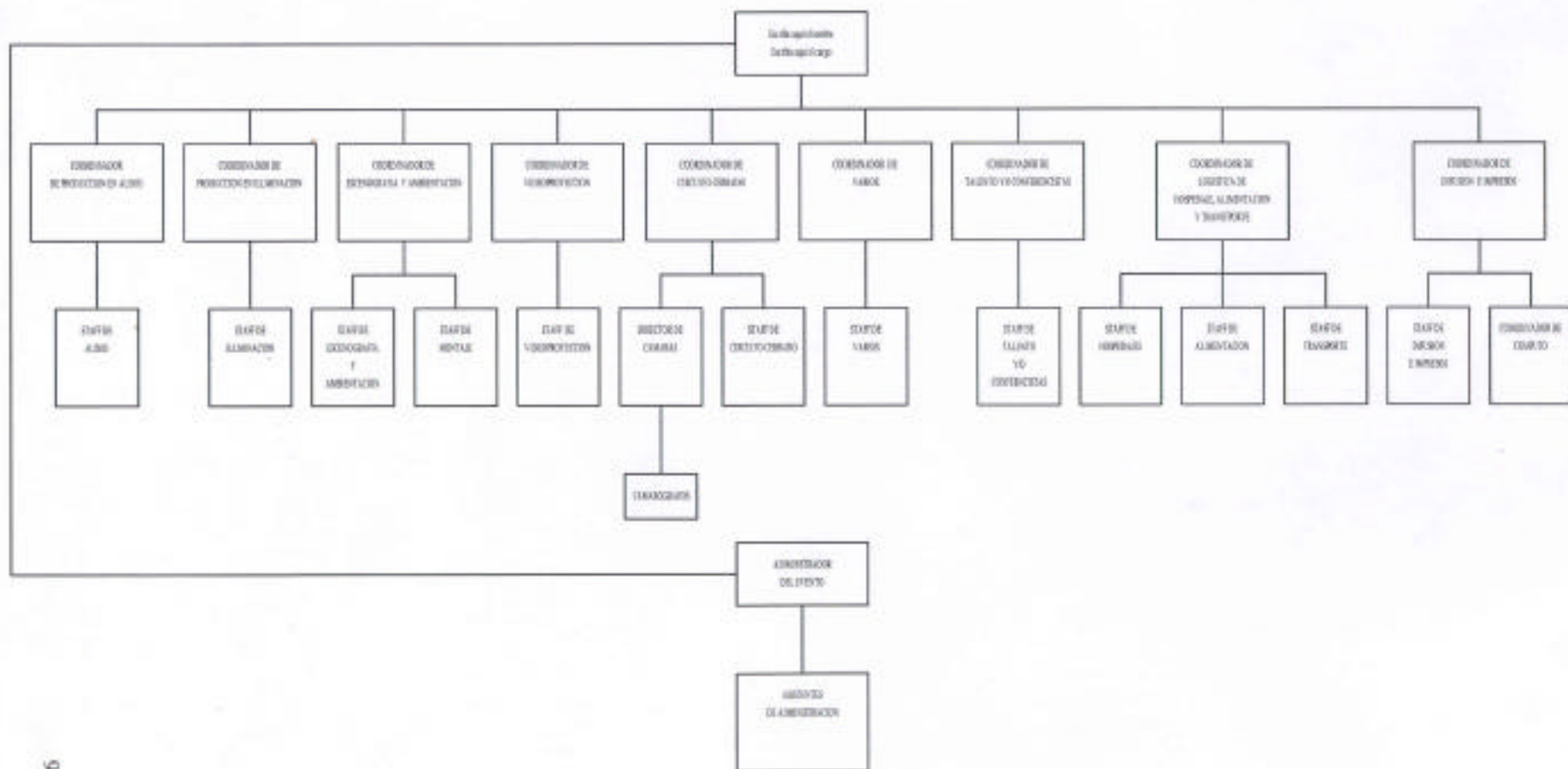
Flujograma



© 2003 Mindjet



## ANEXO 2 ORGANIGRAMA NOMBRE DEL ESPECTACULO



ANEXO 3  
CRONOGRAMA

- NOMBRE DEL EVENTO CULTURAL
- NOMBRE DEL GESTOR CULTURAL O PRODUCTOR GENERAL
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE ASESORIA
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE ELIMINACION
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE VIDEOPROYECCION
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE CIRCUITO CERRADO
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE ESCENOGRAFIA Y AMBIENTACION
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE TALENTO Y CONFERENCISTAS
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE LOGISTICA: (HOSPEDAJE, ALIMENTACION Y TRANSPORTE)
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE VARIOS
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE DIFUSION
- NOMBRE DEL COORDINADOR DE IMPRESOS

CONCEPTO	MES	Semana 1							Semana 2						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>LUGAR</b>															
COTIZACION															
SCOUTING TÉCNICO															
APROBACION															
MONITAJE															
EVENTO															
CIERRE															
<b>AUDIO</b>															
COTIZACION															
SCOUTING TÉCNICO															
CONTRATACION															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
MONITAJE															
EVENTO															
CIERRE															
<b>ELIMINACION</b>															
COTIZACION															
SCOUTING TÉCNICO															
CONTRATACION															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
MONITAJE															
EVENTO															
CIERRE															
<b>VIDEOPROYECCION</b>															
COTIZACION															
SCOUTING TÉCNICO															
CONTRATACION															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
MONITAJE															
EVENTO															
CIERRE															
<b>CIRCUITO CERRADO</b>															
COTIZACION															
SCOUTING TÉCNICO															
CONTRATACION															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
MONITAJE															
EVENTO															
CIERRE															
<b>ESCENOGRAFIA Y AMBIENTACION</b>															
COTIZACION															
SCOUTING TÉCNICO															
CONTRATACION															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
MONITAJE															
EVENTO															
CIERRE															
<b>TALENTO</b>															
CONTRATACION															
RIDER															
NECESIDADES															
EVENTO															
CIERRE															
<b>CONFERENCISTAS</b>															
PROPUESTA															
CONFIRMACION															
NECESIDADES															
EVENTO															
CIERRE															
<b>LOGISTICA</b>															
HOSPEDAJE															
COTIZACION															
SCOUTING															
CONTRATACION															
LISTA DE HOSPEDAJE															
SEGUIMIENTO															
CIERRE															
<b>ALIMENTACION</b>															
COTIZACION															
CONTRATACION															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
CIERRE															
<b>TRANSPORTE</b>															
COTIZACION															
CONTRATACION															
LISTADO DE TRANSPORTE															
SEGUIMIENTO															
EVENTO															
CIERRE															
<b>DIFUSION</b>															
PLANEACION DE DIFUSION															
COTIZACION DE MEDIOS DE DIFUSION															
CONTRATACION DE MEDIOS															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
EVENTO															
CIERRE															
EVALUACION															
<b>IMPRESOS</b>															
DEFINICION DE TIPOS DE IMPRESOS															
COTIZACION															
APROBACION															
CONTRATACION															
SEGUIMIENTO DE NECESIDADES															
MONITAJE															
EVENTO															
CIERRE															

NOTA: SE RECOMIENDA HACER UN CRONOGRAMA POR CADA COORDINADOR DE ACUERDO A SUS TAREAS ESPECIFICAS Y CON EL PERSONAL A SU CARGO

## ANEXO 4 CUADRO DE GASTOS COMPROBACION DE GASTOS POR CHEQUE

ESTA ES UNA FORMA SENCILLA DE DESCONTAR GASTOS POR MEDIO DEL PROGRAMA EXCEL\*\*  
DE ACUERDO A LAS POLIZAS DE CHEQUE EXPEDIDAS POR ADMINISTRACION

EN ESTA MEDIDA SE TIENE EL CONTROL EN ADMINISTRACION  
SE SABE EL TIPO Y CANTIDAD DE GASTOS

RAZON SOCIAL	CONCEPTO	FECHA	CANTIDAD	CANTIDAD
N. DE CHEQUE O POLIZA	EJEMPLO	2/10/04		
<i>NOMBRE DE LA PERSONA QUE COBRA EL CHEQUE</i>	<i>GASTOS A COMPROBAR DE ESCENOGRAFIA</i>			2000

### COMPROBACION DE LA PRODUCCION

RAZON SOCIAL	CONCEPTO	FECHA	CANTIDAD COSTO	CANTIDAD
			3036	
RAZON SOCIAL DE LA FACTURA O COMPROBANTE	PARA QUE SE UTILIZÓ			3036
				0
				0
				0
				0
				0
				0

\*\*EL PROGRAMA DE MICROSOFT WINDOWS EXCEL PRESENTA UNA FORMULA PARA DESCONTAR LOS GASTOS EN EL MOMENTO EN QUE SE ANOTAN REGISTRAN EN LA CELDA





