



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

La gestión cultural en la organización  
teatral independiente

## TESINA

Que para obtener el título de  
Licenciado en Literatura  
Dramática y Teatro

presenta:

**Karen Oddette De Villa Baños**

Asesor: Mtro. Tibor Bak Geler Geler

Sinodales:

Mtra. Esperanza Yoalli Malpica López  
Lic. Fidel Monroy Bautista  
Lic. María Elisa Mass Zúñiga  
Lic. Rubén Ortiz Martínez



MÉXICO, D. F. MAYO 2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: La gestión cultural y la organización cultural</b>	<b>5</b>
1.1 Definición de gestión	5
1.2 Definición de cultura	6
1.3 Definición de gestión cultural	7
1.3.1 La organización cultural y el bien cultural	8
1.3.2 Tipos de organización cultural	8
1.4 La gestión cultural como campo de estudio	12
1.4.1 La labor profesional del gestor cultural	14
1.5 Conclusiones del capítulo	15
<b>Capítulo 2: Panorama del entorno del sector teatral</b>	<b>17</b>
2.1 Agentes que conforman el sector teatral	17
2.2 Entorno sociocultural: oferta cultural e indicadores socioeconómicos de la población	18
2.2.1 Oferta cultural	19
2.2.2 Indicadores socioeconómicos de la población	22
2.2.3 Factores socioculturales que inciden en la asistencia al teatro	28
2.3 Entorno económico: industria cultural o creativa	29
2.4 Entorno político: política cultural	33
2.4.1 La cultura en la Constitución	35
2.4.2 Las principales instituciones culturales a nivel nacional	36
2.5 Conclusiones del capítulo	43
<b>Capítulo 3: Formación de una compañía teatral</b>	<b>44</b>
3.1. Objetivos: misión y visión	44
3.2 Equipo de trabajo	48

3.3 Constitución legal como Asociación Civil _____	49
3.3.1 Requisitos para formar una Asociación Civil _____	51
3.3.2 Autorización de la Asociación Civil como donataria _____	52
3.3.3 Inscripción de la Asociación Civil ante el Registro Federal de las OSC _____	54
3.4 Conclusiones del capítulo _____	55

#### **Capítulo 4: Las labores de gestión en una organización**

<b>teatral independiente _____</b>	<b>56</b>
4.1 Análisis del proyecto _____	57
4.2 Planificación del proyecto _____	60
4.2.1 Diagrama Gantt _____	60
4.2.2 Red de precedencias _____	62
4.3 Gestión legal _____	63
4.3.1 Derechos de autor _____	63
4.4 Procuración y administración de fondos _____	66
4.4.1 Fuentes de financiamiento _____	68
4.4.2 Administración de fondos _____	71
4.4.3 Contabilidad _____	73
4.5 Comercialización _____	74
4.6 Evaluación y documentación _____	77
4.7 Conclusiones del capítulo _____	81
<b>Conclusiones generales _____</b>	<b>82</b>
<b>Fuentes documentales _____</b>	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo es el resultado de un proceso de investigación teórico-práctica que llevó alrededor de tres años, sobre la labor que desempeña la gestión cultural en las artes escénicas.

Esta inquietud surgió al enfrentarme por primera vez a la práctica profesional, más allá de la comodidad y protección que ofrecen las aulas. El contexto en el que se desenvuelve el quehacer teatral de México, plantea una serie de retos y problemáticas que me incitaron a profundizar en un campo que no se relaciona directamente con la creación teatral, pero sí con la posibilidad de hacer realidad dicha creación.

Mi primer acercamiento a la gestión cultural se dio a través de diversos talleres en distintas instituciones. Más adelante, puse en práctica lo estudiado mediante la creación de una Asociación Civil dedicada a la promoción de proyectos de arte escénico y visual. Paralelamente, me acerqué a la bibliografía disponible en México y España, logrando hacer un ejercicio de confrontación entre la teoría y la práctica. Desde entonces, me he desempeñado de diversas formas: en un principio como asistente de la Mtra. Marisol Torres en clases y talleres en diferentes sedes de la UNAM y el Cenart, y posteriormente, como asesora de proyectos independientes y Directora de Gestión de *Principio... ideas escénicas*, compañía teatral dirigida por Diego Álvarez. Todo esto me ha permitido aprender de proyectos que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo y pertenecen a diferentes disciplinas artísticas, como Música, Artes Visuales, Danza y Literatura.

Como resultado de esta corta experiencia, decidí abordar este tema de forma monográfica, pues se trata de ofrecer bases teóricas que permitan comprender la labor desempeñada por la gestión cultural, un campo de estudio de reciente sistematización e incorporación a las universidades, y por lo tanto, un campo que se prueba constantemente a sí mismo, especialmente en el área de las artes escénicas.

Considero pertinente presentar el tema desde lo general, es decir, definiendo la gestión cultural y su campo de estudio, para llegar a un tema en particular, en este caso la creación de una organización teatral independiente. Tomé esta determinación con base en mi propia necesidad de visualizar

alternativas que permitan la creación de proyectos teatrales que aspiren a la sustentabilidad de recursos, que es también la de propuestas artísticas. Además, considero que esta necesidad es compartida, en especial por las nuevas generaciones, y por lo tanto, pertinente como trabajo de titulación en una de las instituciones donde se origina buena parte de la oferta teatral de nuestro país.

La gestión cultural se propone la incorporación y sistematización de herramientas que permitan adecuar su labor a los tiempos actuales y por tanto no ofrece fórmulas infalibles. Es bajo esta premisa que planteo un procedimiento general para la creación de una compañía teatral, en donde se pueden encontrar puntos de partida que le permitan al lector que se acerque a este trabajo, ahondar en los temas de su interés.

En el primer capítulo, abordo la definición de gestión cultural y su campo de estudio. En el segundo capítulo, presento un breve panorama del entorno en el que se desenvuelve el sector teatral en México, planteando así problemáticas que son el punto de partida de la labor del gestor. En el tercer capítulo, describo una posible ruta para la creación de una organización teatral tomando en consideración el entorno en el que se desarrollará, y finalmente, en el cuarto capítulo, describo las labores del gestor cultural dentro de la organización teatral independiente.

Como ya he mencionado, la mayor parte de la bibliografía que utilizo se encuentra disponible en México, salvo algunas referencias que son de origen español. Utilizo este último material porque considero que es compatible con el contexto del teatro en México, en especial porque han surgido en los últimos años un buen número de organizaciones y proyectos de colaboración iberoamericana o de iniciativa española, los cuales a su vez, parten de criterios de la UNESCO. Por lo tanto, existe compatibilidad entre el contexto español y mexicano al formar parte de Iberoamérica.

Como posible conclusión, espero encontrarme con una serie de cuestionamientos concretos sobre la labor del gestor en una organización teatral independiente o compañía teatral, buscando de esta manera encaminar el trabajo que realizo como gestora cultural y en espera de que el lector también se plantee dichos cuestionamientos en provecho de su propio quehacer teatral.

## CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN CULTURAL Y LA ORGANIZACIÓN CULTURAL

A lo largo de este primer capítulo, abordaremos los conceptos de gestión cultural y organización cultural como base para la comprensión del quehacer del gestor dentro de una organización teatral independiente, o como se conoce comúnmente, una compañía teatral.

Es conveniente aclarar que utilizaremos el término de *gestión* a lo largo de esta tesina para describir todos los procedimientos que llevan a concretar un proyecto teatral, desde su inicio hasta su cierre, desde el punto de vista de planificación, procuración y administración de recursos, y evaluación.

No utilizaremos el término *producción*<sup>1</sup>, a pesar de ser el de uso común en México, pues dicho término se presta a confusión, ya que las labores de la producción en el contexto teatral no están claramente delimitadas. Por otra parte, en la bibliografía utilizada para la elaboración de este trabajo, se utilizan los términos equivalentes de *gestión* o *management*, más allá del término *producción*.

### 1.1 Definición de gestión

El concepto de gestión es bastante amplio, ya que puede emplearse para actividades y profesiones de diversa índole, desde la Ingeniería Civil hasta el Arte Escénico. No obstante, sin importar la actividad de la que estemos hablando, la gestión puede definirse como el “disponer los recursos de una organización para obtener resultados en un entorno determinado”<sup>2</sup>.

Ahora desglosaremos dicha definición. Una organización se define como una “agrupación de esfuerzos personales dirigidos hacia la consecución de un fin común”<sup>3</sup>; y cuando hablamos de recursos, se trata de los medios para lograr dicho fin, éstos pueden ser de diversos tipos: humanos, financieros, materiales o inmateriales.

---

<sup>1</sup>Dicho término puede abarcar áreas tanto administrativas como técnicas, creativas o de financiamiento, dentro de la producción general o ejecutiva, sin que existan en nuestro país definiciones y diferenciaciones claras de carácter académico, desde mi punto de vista.

<sup>2</sup>Miguel Ángel Pérez Martín en *Técnicas de Organización y Gestión aplicadas al Teatro y al Espectáculo*, p. 58.

<sup>3</sup>*Ibidem*, p. 21.

Se puede concluir de lo anterior que la gestión engloba cinco elementos primordiales: la organización o agrupación, los recursos, la administración de dichos recursos, el entorno en el que se administran, y un fin u objetivo común.

## 1.2 Definición de cultura

Antes de llegar a una definición de gestión cultural, es conveniente definir qué es cultura. David Throsby, en su libro *Economía y Cultura*, expone dos principales acepciones que considero pertinentes. En la primera, utilizamos la palabra cultura como sustantivo y se refiere al:

Conjunto de actitudes, creencias, convenciones, costumbres, valores y prácticas comunes o compartidas por cualquier grupo. El grupo se puede definir desde el punto de vista político, geográfico, religioso, étnico o de alguna otra característica<sup>4</sup>.

Esta acepción es sumamente amplia, pues al englobar prácticamente todas las actividades de la humanidad, incluye también fenómenos culturales que pueden ser considerados no deseables, como la subcultura *skinhead*<sup>5</sup>, por ejemplo. Sin embargo, el concepto de cultura es utilizado en la gestión cultural para describir toda práctica o bien cultural que vale la pena desarrollar o preservar.

Se puede deducir de esta definición, que el arte es uno de los diversos elementos que conforman la cultura. Y a su vez, dentro de los elementos que conforman el arte, se encuentran las artes escénicas, y dentro de éstas, se encuentra el Teatro.

En la segunda definición de Throsby, la palabra cultura se utiliza como un adjetivo y denota “actividades emprendidas por las personas y los productos de dichas actividades, que se relacionan con los aspectos intelectuales, morales y

---

<sup>4</sup>David Throsby en *Economía y Cultura*, pp. 24-25.

<sup>5</sup>Subcultura que se originó en la clase trabajadora de la Inglaterra de los años 60, después de la migración masiva de jamaicanos, quienes introdujeron música, vestimentas, formas de hablar y otros elementos que fueron retomados por los ingleses. Paradójicamente, algunos grupos *skinhead* adoptaron más tarde una ideología racista e incluso neo-nazi. Esto derivó en agresiones, en principio hacia grupos de inmigrantes asiáticos. Posteriormente esta ideología se extendió a Estados Unidos y otros países de Europa.

artísticos de la vida humana”<sup>6</sup>. Esta acepción es utilizada principalmente para describir un bien cultural, una organización cultural, la identidad cultural o la gestión cultural, entre otros.

Estas dos definiciones ayudan diferenciar la actividad cultural en sí misma, del producto o servicio resultante de dicha actividad, el cual se denomina *bien cultural*. Más adelante ahondaremos en este último concepto.

Podemos concluir de lo anterior que dentro del concepto de cultura como *práctica humana*, se encuentra el arte y por tanto el Teatro. Mientras que dentro del concepto de cultura como *producto resultante* de la práctica cultural, se encuentra el bien cultural, que en el caso del Teatro, se puede tratar de una función, una publicación, un taller especializado, entre otros.

### 1.3 Definición de gestión cultural

Desde una definición general, la gestión cultural es “la administración de los recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción”<sup>7</sup>. En esta definición tenemos nuevamente cinco elementos básicos:

- La organización cultural.
- Los recursos, en donde se incluye la creatividad como recurso inmaterial.
- La administración de los recursos.
- El entorno del sector cultural.
- El objetivo común, que tiene que ver con el bien cultural que se produce y el público o consumidor al que se dirige.

En la siguiente definición se hace énfasis en la finalidad de la gestión cultural:

Es el conjunto de herramientas y metodologías empleadas en el diseño, producción, administración y evaluación de proyectos, equipamientos, programas o cualquier tipo de intervención que dentro del ámbito de la cultura creativa se realiza en un territorio

---

<sup>6</sup>*Ídem.*

<sup>7</sup>Jorge Bernárdez en *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*, [en línea] [Fecha de consulta: 8 de agosto de 2010]. Disponible en:

<[http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC\\_AsocGC\\_JBernardez.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf)>, p. 3.

con la finalidad de crear públicos, generar riqueza cultural o potenciar su desarrollo cultural en general<sup>8</sup>.

Esta definición es valiosa por dos motivos. En primer lugar nos habla de herramientas y metodologías, ya que la gestión cultural se apoya de diversas disciplinas, como la Economía, el Derecho, la Mercadotecnia, entre otras, y utiliza dichas herramientas dentro de un marco metodológico que se adapta a las necesidades de la actividad cultural. En segundo lugar, esta definición expone las metas de la organización cultural, que tienen que ver con el contacto con los públicos y el desarrollo de una comunidad determinada.

### **1.3.1 La organización cultural y el bien cultural**

Una organización cultural es una “agrupación de esfuerzos personales dirigidos hacia la consecución de un fin común”, en este caso la realización o preservación de un bien cultural, enfocado a un público o comunidad determinada.

Los elementos comunes a toda organización son:

- Existencia de un fin u objetivo común: en este caso, realizar unos espectáculos determinados.
- Conjunto de individuos y recursos: humanos, materiales, financieros, [inmateriales].
- Combinación de esfuerzos: se articulan diversas técnicas, conocimientos, creatividad artística, tareas, actitudes, etc.
- Relaciones internas interdependientes: se debe llegar a un acuerdo para realizar las diversas tareas siguiendo un orden lógico [...]<sup>9</sup>.

### **1.3.2 Tipos de organización cultural**

Para su fácil comprensión, las organizaciones culturales pueden diferenciarse unas de otras según varios criterios. Propongo a continuación tres clases de clasificación, que considero pertinentes para distinguir sus diferentes tipos de funcionamiento y desarrollo. Cada organización pertenece a un criterio de cada

---

<sup>8</sup>Luis Ben en *Diccionario básico Iberoamericano para la gestión cultural*, citado por Marisa de León en *Espectáculos escénicos, producción y difusión*, p. 26.

<sup>9</sup>Miguel Ángel Pérez Martín, *op. cit.*, pp. 22-23.

clasificación. Una primera clasificación es según su relación con el bien cultural<sup>10</sup>:

- **Regulación de cualquier aspecto legal relacionado con la cultura**, como puede ser la seguridad social, subsidios, educación, entre otros. Por ejemplo la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados o la Asociación Nacional de Actores (ANDA). En este caso, el bien cultural resultante es una ley, reglamento o marco de regulación.
- **Asignación de recursos para la realización de un bien cultural**, como puede ser el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), Teatro UNAM o el programa Fomento Cultural Bancomer.
- **Producción o realización del bien cultural**, como una compañía de danza, una agrupación musical o una productora de cine.
- **Distribución del bien cultural**, como los festivales, las librerías, empresas distribuidoras de cine y galerías.
- **Promoción y difusión de bienes culturales**, como canales de televisión, secciones culturales en prensa escrita, medios especializados, páginas web, entre otros.
- **Preservación del patrimonio cultural**, por ejemplo, el Instituto Nacional de Antropología e Historia o el Museo de Culturas Populares.
- **Educación cultural**, por ejemplo las escuelas del Centro Nacional de las Artes, la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM o las Escuelas de iniciación artística del INBA.

Evidentemente, esta clasificación es sólo un marco de referencia. Puede haber organizaciones que realicen más de un tipo de tarea relacionada al bien cultural. Por ejemplo, un museo puede realizar tareas de promoción y preservación al mismo tiempo.

Otra manera de clasificar las organizaciones culturales, es según la procedencia de sus fondos<sup>11</sup>:

---

<sup>10</sup>Descripción basada en la clasificación de Jorge Bernárdez López, *op. cit.*, p. 4.

<sup>11</sup>Basado en la clasificación de organizaciones de Jesús F. Cimarro a lo largo de *Producción, Gestión y Distribución del Teatro*.

- **Organizaciones del sector público.** En donde los recursos provienen de una entidad de gobierno que puede ser nacional o internacional: CONACULTA, FONCA, Centro Nacional de las Artes, INAH, Compañía Nacional de Teatro, Teatro UNAM, Centro Cultural Helénico, Iberescena, UNESCO, etc.
- **Organizaciones del sector privado.** En donde los fondos son de procedencia privada: OCESA, Fundación Bancomer, Fundación-Colección Jumex, Museo Soumaya, etc.
- **Organizaciones del sector independiente o tercer sector.** Son de iniciativa civil y su fuente primaria de recursos son los que genera la propia organización, ya sean éstos humanos, materiales o inmateriales. A partir de estos recursos, pueden solicitarse subsidios (fondos públicos) o patrocinios (fondos privados): La Capilla, El Foco, El Milagro, El Foro Shakespeare (este último sólo utiliza recursos propios), entre otros. En numerosas ocasiones estas organizaciones dependen de organismos públicos o privados para subsistir a lo largo del tiempo, sin embargo trabajan bajo sus propios lineamientos y es este factor el que les brinda independencia.

Idealmente, estas organizaciones culturales colaboran entre sí, generando bienes culturales cofinanciados, en donde cada una de las partes cumple sus propios objetivos según sus líneas de trabajo.

Una tercera forma de clasificar las organizaciones culturales es según su constitución legal, la cual está relacionada con sus objetivos primordiales:

- **Organizaciones no constituidas.** Éstas funcionan sin tener una constitución legal específica, en ocasiones realizan sus actividades bajo un nombre que les permite ser reconocidos en su entorno. Es común que estas organizaciones cambien de equipo de trabajo constantemente y no tengan líneas de trabajo específicas. Desde un punto de vista económico, se trata de un sector informal:

El subsector informal puede describirse como un conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes y servicios con la finalidad primordial de generar empleo e ingreso para las personas implicadas. Estas unidades se caracterizan por funcionar con un bajo nivel de organización, con poca o ninguna división del trabajo y el capital en cuanto a factores de producción y a pequeña escala. Las relaciones laborales,

cuando existen, se basan generalmente en el empleo ocasional, en el parentesco o en las relaciones personales y sociales y no en acuerdos contractuales que supongan garantías formales<sup>12</sup>.

Por desgracia, la mayor parte del sector teatral es también un subsector informal, con la salvedad de que no es la generación de empleo o de ingresos, lo que le da origen.

- **Organizaciones sin fines de lucro.** Se trata generalmente de Asociaciones Civiles (A.C.) u Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Son organizaciones cuyo objetivo primordial no es económico sino social. Es decir, hacen suya una causa para la cual contribuir. Por lo tanto, no pueden existir remanentes que se distribuyan entre los miembros de la asociación. En otras palabras, puede haber pagos de honorarios por servicios efectivamente realizados, pero no utilidades distribuibles entre los socios como resultado de las actividades realizadas.

La sociedad más común entre el sector teatral independiente es la Asociación Civil y se define como “aquella persona moral, debidamente constituida [...] a través de la celebración de un contrato por virtud del cual varios individuos convienen en reunirse para la realización de un fin común [...] que no tenga carácter preponderantemente económico”<sup>13</sup>. Este tipo de asociación permite recibir donativos públicos y privados deducibles de impuestos. Retomaremos este tema en el capítulo 3.

- **Organizaciones con fines de lucro.** Se trata de sociedades con una finalidad preponderantemente económica, que puede ser o no de tipo mercantil, en donde los remanentes o utilidades son repartidas entre los socios. Existen diversos tipos de sociedades civiles y mercantiles, cada una de ellas posee obligaciones fiscales, económicas y de funcionamiento diferentes, según las características propias de la actividad que se realiza.

---

<sup>12</sup> INEGI, "Cuentas por sectores institucionales, Cuenta Satélite del subsector informal de los hogares, metodología". México 2002, p. 8, citado por Ernesto Piedras en *Las Industrias Culturales y el Desarrollo*.

<sup>13</sup> Artículo 2670 del Código Civil para el Distrito Federal, citado por Gabriela Esperón Melgar en *Manual de Sociedades Civiles y Mercantiles*, p. 19.

Para los fines de esta tesina, basta con distinguir entre las organizaciones con y sin fines de lucro. Más adelante, se expondrán los requisitos para crear una compañía teatral bajo la constitución de Asociación Civil, así como las obligaciones y ventajas que conlleva.

#### **1.4 La gestión cultural como campo de estudio**

La gestión cultural se llevó a cabo de forma empírica hasta mediados de los años sesenta, cuando comenzó a impartirse en las universidades:

Pueden identificarse dos etapas en cuanto al desarrollo de programas de formación en gestión cultural; la primera etapa, de lento crecimiento, va desde 1966 hasta 1980, mientras que la segunda, más rápida, se plantea de 1980 hasta hoy día. En esta evolución, a la Universidad de Yale en Estados Unidos se le reconoce haber creado el primer programa universitario en este campo, al ofertar en 1966 una especialización en gestión cultural en el marco de su Máster en Bellas Artes [...] Desde entonces y hasta 1980, se pusieron en marcha cerca de treinta programas; una cifra que alcanzó la centena llegado el año 1990; una década más tarde un [...] recuento revela que alrededor de 400 programas se ofrecían en el año 2000<sup>14</sup>.

El campo de la Gestión Cultural es relativamente nuevo y se encuentra en constante evolución. En los países desarrollados se está consolidando como una profesión cada vez más especializada en donde los gestores pueden optar por la gestión en artes escénicas, artes visuales, patrimonio cultural, programación artística o políticas culturales, entre otras áreas<sup>15</sup>.

En Iberoamérica, existe la Red Iberoamericana de formación en gestión cultural (Iberformat), creada en 2001, la cual realiza tareas en favor de la formación profesional de gestores culturales:

La Red surge de la iniciativa de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y de la Fundación INTERARTS con el fin de contribuir al fortalecimiento de los procesos de formación en gestión cultural para un

---

<sup>14</sup>Evrard Y. y F. Colbert, "Arts Management: A new Discipline Entering the Millenium?", *International Journal of Arts Management*, citado por Manuel Cuadrado en *Marketing de las artes y la cultura*, p. 27.

<sup>15</sup> Como ejemplo, pueden consultarse las maestrías de la Universidad Complutense de Madrid (<<http://www.mastergestioncultural.org/>>), la Universidad de Barcelona (<<http://www.uic.es/es/master-gestion-cultural>>) y la Universitat Oberta de Catalunya (<[http://www.uoc.edu/estudios/mofs/gestion\\_cultural/presentacion/](http://www.uoc.edu/estudios/mofs/gestion_cultural/presentacion/)>).

mejor desarrollo del sector cultural y como apoyo al posicionamiento de la gestión cultural y sus diferentes actores<sup>16</sup>.

El objetivo principal de esta red es:

Fomentar la creación de una red iberoamericana autónoma de centros y unidades de capacitación en gestión cultural para una mejor transferencia y cooperación en la formación de recursos humanos<sup>17</sup>.

Al ser una red de reciente creación, se encuentra en una etapa de diagnóstico y planeación de las líneas de acción a desarrollar. Hasta la fecha, se ha encargado de hacer un diagnóstico acerca de la formación de gestores culturales en Iberoamérica, con la finalidad de llegar a consensos sobre la labor de esta profesión, formalizar la educación de los gestores (pues comúnmente se forman empíricamente o a través de cursos y talleres no formales), y considerar cómo deben ser diseñados los planes de estudio según las necesidades culturales de cada país.

En México no se ha generalizado la formación de gestores culturales, aunque ya existen licenciaturas y posgrados en universidades tanto públicas como privadas, entre ellas la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, la Universidad de Guadalajara, la Universidad del Claustro de Sor Juana y la Universidad de la Comunicación, entre otras<sup>18</sup>.

Cabe señalar que en su mayoría, los planes de estudio de gestión cultural en México, se centran en el patrimonio cultural y no en las artes como tal. Sin embargo, puede observarse una creciente oferta de cursos y talleres enfocados específicamente en la gestión teatral, además de las recientes modificaciones hechas en el plan de estudios de la Licenciatura en Literatura Dramática y Teatro; lo cual indica que la necesidad de formar gestores escénicos ha sido

---

<sup>16</sup> Iberformat [en línea] [Fecha de consulta 30 de agosto de 2010] Disponible en: <[http://www.iberformat.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=187&Itemid=56](http://www.iberformat.org/index.php?option=com_content&task=view&id=187&Itemid=56)>.

<sup>17</sup> *Ídem*.

<sup>18</sup> La oferta educativa en gestión cultural en México puede consultarse en: <[http://www.ecultura.gob.mx/gestion\\_cultural/oferta/mexico/?lan=>](http://www.ecultura.gob.mx/gestion_cultural/oferta/mexico/?lan=>)>.

reconocida más ampliamente por la comunidad teatral; esto supone el inicio del desarrollo académico de los gestores escénicos.

#### 1.4.1 La labor profesional del gestor cultural

Las labores que puede desempeñar un gestor cultural son muy diversas, ya que como vimos anteriormente, las organizaciones culturales y los bienes culturales son muy diversos también.

Según la UNESCO, las misiones o labores a realizar por parte de los gestores culturales son<sup>19</sup>:

Elaboración de políticas culturales públicas	Animación sociocultural
Administración de políticas públicas	Promoción social de la cultura
Elaboración de legislación cultural	Provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales
Control de políticas culturales	Investigación cultural
Producción de bienes culturales	Consultorías y diagnóstico sociocultural
Distribución de bienes culturales	Manejo del patrimonio cultural e histórico
Producción de servicios culturales	

A partir del cuadro podemos observar que prácticamente todos los involucrados en la labor de las organizaciones culturales, ya sean públicas o privadas, son gestores culturales, como los legisladores de cultura, los programadores de los diferentes teatros y festivales, los directores de las escuelas de arte y cultura, los coordinadores y directores de programas de fomento a las artes (FONCA, CONACULTA, Iberescena, fundaciones privadas, entre otros), los promotores, y por supuesto, los administradores de las compañías independientes. Al ser tan diversas las labores que puede desempeñar un gestor cultural, es cada vez más necesaria una formación profesional especializada.

Dado que en Iberoamérica no se ha consolidado la formación profesional del gestor cultural, es necesario en primer lugar, unificar criterios en relación a

---

<sup>19</sup> *Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe*, División de Políticas Culturales UNESCO, Observatorio Cultural Universidad de Buenos Aires, 2003, citado por Alfons Martinell Sempere en "La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación", material proporcionado por Guillermo Heras en el Seminario de Estrategias de Gestión para las artes Escénicas, Universidad del Claustro de Sor Juana, 2009.

la terminología que debe utilizarse, pues existen confusiones y discrepancias entre los diferentes países iberoamericanos en donde el gestor cultural es llamado productor, promotor, animador, entre otros términos. Por ello es importante diferenciar la profesión en sí misma (gestión cultural), de la labor a desempeñar en una organización (director de programación artística, legislador, productor general, presidente de una institución cultural, coordinador de un programa de fomento cultural, entre otras).

La UNESCO propone las áreas básicas de conocimiento que deben tenerse en cuenta para la formación de planes de estudio de gestión cultural<sup>20</sup>:

Administración Pública	Diagnóstico territorial	Multiculturalidad
Agentes culturales	Economía y cultura	Museos
Artes escénicas	Elaboración de proyectos	Patrimonio
Artes visuales	Gestión económica y financiera	Políticas culturales
Artesanías	Industrias culturales	Producción artística
Bases legislativas de la cultural	Institucionalidad cultural	Promoción de emprendedores
Bases teóricas de la cultura	Investigación cultural	Sectores culturales
Centros culturales	Lectura y Literatura	Tecnologías de la información
Comunicación cultural	Medio Ambiente	Teorías de organizaciones
Cooperación cultural internacional	Medios de comunicación	Tercer sector
Cultura y desarrollo	Mercadeo, difusión, publicidad	Turismo
Folklore	Planeación	

A partir de estos conocimientos básicos, Iberformat propone el diseño de un tronco común que posteriormente se divida en diferentes áreas de especialización, según el perfil de egresados que se busque y las necesidades del sector cultural de cada país.

### 1.5 Conclusiones del capítulo

En este capítulo nos hemos dado a la tarea de definir la gestión cultural y los elementos básicos que componen su labor: la organización cultural, el bien cultural, el entorno, la administración de recursos y el objetivo común a lograr.

<sup>20</sup> *Ídem*. Las áreas de estudio se ordenan por orden alfabético, según la fuente.

Por otro lado, hemos analizado la gestión cultural como una carrera profesional en desarrollo constante, con un campo laboral sumamente amplio que requiere cada vez más de una mayor especialización.

Para los fines de esta tesina, nos enfocaremos en la labor del gestor cultural en relación a la producción de bienes y servicios culturales en el marco de una compañía teatral.

## CAPÍTULO 2. PANORAMA DEL ENTORNO DEL SECTOR TEATRAL

La creación artística es un fenómeno complejo que parte principalmente de una necesidad personal. En las escuelas de arte se adquieren conocimientos relacionados con el desarrollo de técnicas, conceptos y tendencias que permiten al artista desenvolverse creativamente. En el caso del Teatro, por ejemplo, se estudia la literatura dramática, los movimientos escénicos, los procesos de montaje de una puesta en escena, técnicas de actuación, entre otras áreas. Sin embargo, la actividad artística se genera en un entorno socio-cultural, económico y político del que no puede desligarse y que también debe ser objeto de estudio. Para que un proyecto teatral se estrene, tenga una larga vida útil, logre una buena captación de público y resulte sustentable económicamente, es de suma importancia conocer de qué manera el proyecto se desenvuelve en su entorno.

A continuación, ofreceremos una visión panorámica en donde se observe la relación de la actividad teatral con su entorno, pues el análisis de dicho entorno es el punto de partida del gestor para llevar a cabo la planificación de un proyecto teatral.

### 2.1 Agentes que conforman el sector teatral

Antes de abordar propiamente el entorno del sector teatral, es indispensable conocer cómo se conforma dicho sector. Es decir, comenzaremos por describir quiénes somos para después poder analizar en dónde nos encontramos.

El sector teatral está conformado por *agentes*, este término es utilizado para nombrar a los elementos especializados que desarrollan todas las labores relacionadas al quehacer teatral, como la creación, producción, distribución y comercialización. Dichos agentes son:

- **Agentes artísticos o creativos:** los autores, intérpretes, directores, y otros especialistas escénicos, formadores y técnicos.
- **Agentes productores:** las compañías teatrales y las productoras.
- **Agentes distribuidores:** los distribuidores, redes, circuitos, festivales y muestras.
- **Agentes exhibidores:** los gestores de espacios escénicos y los programadores.
- **Agentes consumidores:** los espectadores y las agrupaciones de los mismos.

- **Agentes auxiliares:** las agencias de comunicación y promoción, los servicios *ticketing*, las empresas de transporte y almacenaje, los productores de escenografía y vestuario, los servicios de alojamiento, las gestorías, etc.<sup>21</sup>

Los agentes artísticos o creativos son todos aquellos que aportan la materia prima de la creación teatral, es decir, las ideas. Existe un debate en cuanto a si deben incluirse en este campo a los técnicos, ya que su labor no se considera creativa propiamente. En la experiencia de una puesta en escena, podemos observar que los técnicos pueden aportar elementos creativos que resuelven situaciones concretas, o bien, ser meros operadores. En todo caso es pertinente conocer la diferencia entre un diseñador que opera (agente creativo) y un operador (agente auxiliar); para fines prácticos, el primero es contratado por honorarios y el segundo es sindicalizado.

Cada uno de los diferentes tipos de agentes realiza tareas especializadas que conforman el funcionamiento del sector teatral. A su vez, este sector se encuentra inserto en un entorno económico, político y sociocultural, que afectará de alguna manera su desarrollo. Según Jaume Colomer, la estabilidad del sector teatral depende en gran medida de su capacidad de adaptación, es decir, de la capacidad de retroalimentarse mediante la información que proporciona el entorno, para generar ajustes y mejoras en su funcionamiento, propiciando de esta manera las mejores condiciones posibles de desarrollo.

## **2.2 Entorno sociocultural: oferta cultural e indicadores socioeconómicos de la población**

Analizar el entorno sociocultural del sector teatral, representa una tarea inconmensurable que trataría de explicar fenómenos que van más allá de los fines de esta tesina. Por ello, estudiaremos dicho entorno únicamente desde el punto de vista de la oferta cultural y los factores que inciden en la captación de público.

En primer lugar, analizaremos brevemente la oferta cultural a la que tiene acceso la sociedad, como son las manifestaciones artísticas, las actividades relacionadas al patrimonio cultural y las actividades relacionadas a la cultura de masas. En segundo lugar, abordaremos algunos indicadores socioeconómicos

---

<sup>21</sup> Jaume Colomer en *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, pp. 35-36.

de la población que nos permitirán deducir qué aspectos fundamentales inciden en el público para asistir o no al teatro.

### **2.2.1 Oferta cultural**

El Teatro es una disciplina que se desarrolla en distintos niveles. Ya hemos visto que forma parte del arte y por lo tanto de la cultura. Sin embargo, no podemos perder de vista que el Teatro es también una parte de la oferta cultural a la que puede acceder una población específica para pasar su tiempo libre o satisfacer sus necesidades de desarrollo intelectual.

El ritmo de vida actual en las grandes ciudades, ha incidido en gran medida en que el tiempo libre de la población disminuya, debido a los tiempos cada vez más largos de traslado y a la aglomeración urbana, entre otros factores. Esto influye en la toma de decisiones de las personas, acerca de qué actividades prefieren realizar. Esto podemos percibirlo en la vida cotidiana, sin embargo es necesario reflexionar acerca de cómo estos cambios afectan directamente a la actividad teatral.

A continuación describiremos tres diferentes tipos de actividades culturales, en las que el público obtiene diferentes experiencias y beneficios.

### **Cultura de masas**

Como vimos en el primer capítulo, el concepto de cultura es sumamente amplio y existen diversos criterios para considerar si una actividad es cultural o no. En los últimos dos siglos se han incorporado nuevas actividades o prácticas culturales relacionadas con el avance tecnológico, como el cine, la televisión, el internet, entre otras. Dichas prácticas se han denominado como *cultura de masas*, para diferenciarlas de otras actividades culturales, cuando se poseen las siguientes características:

- a) Centralización del poder en todos los niveles (económico, político, etc.)
- b) Uniformación de los productos para consumidores similares.
- c) Sincronización con nuevas técnicas como la línea de montaje y la producción en serie<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Wikipedia, citada por Guillermo Heras en “El difícil equilibrio de la relación entre industrias culturales y artes escénicas”, artículo proporcionado por el autor en el Seminario Estrategias de Gestión para las Artes Escénicas, Universidad del Claustro de Sor Juana, 2009, pp. 5-6.

Una cuarta característica, sería la capacidad de captar público de forma masiva, es decir, miles e incluso millones de personas al mismo tiempo o en un mismo lapso de tiempo.

Este tipo de prácticas culturales han afectado directamente a la actividad teatral, ya que han provocado:

“Pérdida de la hegemonía de difusión mantenida hasta principios del Siglo XX. Situación agravada por la aparición de los medios de comunicación de masas a lo largo de ese siglo y por los nuevos desarrollos de la sociedad de la comunicación: internet y el desarrollo de la banda ancha digital<sup>23</sup>”.

Se trata de actividades que han adquirido una gran importancia práctica en la vida cotidiana, pues ofrecen herramientas de comunicación, acceso a información, conocimiento de prácticas socio-culturales de otros países, etc. Al mismo tiempo, también se habla de la “*homogeneización cultural*”<sup>24</sup> como resultado de la cultura de masas y la globalización, en donde ciertas prácticas culturales se transforman para ser cada vez más similares entre los diferentes grupos.

Sin duda, la cultura de masas forma parte de un proceso de transformación social que está ocurriendo día a día, generando nuevos referentes culturales y cambios en el ritmo y estilo de vida. Debemos tener en cuenta que estos cambios pueden afectar la valoración de otras manifestaciones culturales en los públicos.

Por otro lado, es importante comprender que el Teatro, dada su naturaleza, no puede competir en términos económicos o de captación de público con la cultura de masas ni es su deber hacerlo. Sin embargo, es posible (incluso indispensable) utilizar las nuevas herramientas que proporciona la cultura de masas en beneficio del Teatro, como una alternativa para la captación de público, la generación de redes y la difusión del trabajo realizado.

---

<sup>23</sup> Pérez Martín, *op. cit.*, p. 13.

<sup>24</sup> Throsby, *op. cit.*, p. 216.

## **El patrimonio cultural**

La cultura como patrimonio, se refiere a las prácticas y bienes culturales que deben ser preservados por el valor que representan para la humanidad. Según la UNESCO, el patrimonio comprende “monumentos [...], conjuntos arquitectónicos [...] y sitios [...] de destacado valor universal desde el punto de vista de la historia, el arte o la ciencia”<sup>25</sup>, y también se incluyen prácticas culturales inmateriales como la lengua, las tradiciones y las costumbres, entre otras.

En este sentido, la sociedad puede visitar museos, zonas arqueológicas, o espectáculos relacionados estrechamente al patrimonio, como el Bunraku o el Tango<sup>26</sup>. Evidentemente, dentro del patrimonio cultural, se encuentran también las manifestaciones artísticas. Sin embargo, forman parte del patrimonio los bienes artísticos que ya fueron generados en el pasado, y son preservados en el presente para beneficio de las futuras generaciones, por ser considerados de valor universal.

El patrimonio cultural representa a una comunidad ante el mundo, ya que es un reflejo de su identidad cultural. Esta identidad les da a los individuos una sensación de pertenencia.

El turismo cultural está estrechamente relacionado al patrimonio cultural, pues las personas buscan conocer los bienes culturales que son considerados como icónicos de un país o región, a veces con la finalidad de conocer manifestaciones culturales diferentes a las suyas para enriquecerse de experiencias distintas, o con la finalidad de conocer manifestaciones culturales que le den una sensación de estatus social dentro de su propia comunidad.

En México, la única manifestación teatral que representa parte de nuestro patrimonio de forma oficial, es la pastorela; también existen otras manifestaciones parateatrales como las representaciones de la pasión de Cristo de Semana Santa, carnavales, rituales, entre otros.

---

<sup>25</sup> Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, Unesco, 1972, citada por Throsby, *op.cit.*, p. 111.

<sup>26</sup> El Bunraku y el Tango forman parte de la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO, disponible en:  
<<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00011>>.

## **Manifestaciones artísticas**

Las manifestaciones artísticas, incluyen las Artes Escénicas, las Artes Visuales, el Cine, la Literatura, la Fotografía, el Video, la Multimedia, entre otras. La sociedad puede elegir entre leer un libro, ver una película, asistir al teatro o a un concierto, entre otras actividades.

Evidentemente, dichas manifestaciones pueden o no considerarse arte, según la valoración de la comunidad artística y la sociedad. En esta valoración entran en juego múltiples factores y criterios que no discutiremos en este trabajo. Sin embargo, lo que sí debemos tener en consideración, es que el arte, a diferencia de la cultura de masas, demanda a su público una mayor sensibilidad, bagaje cultural y nivel educativo.

El Teatro en México, se encuentra dentro este tipo de actividades culturales, ya que no es masivo ni forma parte de nuestro patrimonio cultural *per se*, lo cual representa un reto adicional para lograr su desarrollo.

Podemos concluir de esta breve descripción de la oferta cultural, que el Teatro se encuentra en una situación en la que debe innovar su manera de dirigirse a los públicos, especialmente al público potencial, ya que otras manifestaciones culturales pueden ofrecer mayor comodidad, sensación de estatus social, sentimiento de pertenencia a un grupo, entre otros beneficios; o bien, requieren un menor esfuerzo para acceder a ellas. Por lo cual es importante saber a qué público nos dirigimos y qué le ofrecemos.

Al hablar de innovación, nos referimos a mecanismos no convencionales de acercar el bien cultural a los posibles públicos, es decir, mecanismos distintos de comercialización, que incorporen las nuevas tecnologías, establezcan vínculos directos con su público y sean eficientes, teniendo siempre en consideración no sólo la puesta en escena sino la experiencia completa de asistir al teatro.

### **2.2.2 Indicadores socioeconómicos de la población**

Para que el sector teatral de un país o comunidad pueda desarrollarse de la mejor manera posible, debe conocer al menos los ingresos económicos y el nivel académico general de su país o comunidad, para después desarrollar estrategias de captación de los públicos a los que desea llegar.

En primer lugar, describiremos la clasificación socioeconómica de la población en México, después su nivel educativo, y finalmente los indicadores de asistencia a espectáculos.

### **Clasificación socioeconómica de la población en México**

Los niveles socioeconómicos de México, han sido clasificados con base en los ingresos mensuales promedio por familia, para determinar el poder adquisitivo de los diferentes sectores de la población. Existen otras maneras para determinar el poder adquisitivo de un país, por ejemplo, analizando el Producto Interno Bruto. Sin embargo esta metodología no contempla la distribución de los ingresos entre la población, y es la distribución el aspecto que nos concierne para conocer la situación económica de los públicos.

A través de este tipo de estudios las empresas determinan cuál es su *target* o mercado objetivo para la venta de sus productos o servicios. Sigmarket es una empresa que ha realizado un estudio de los niveles socioeconómicos en México que nos puede resultar útil para conocer en términos generales el poder adquisitivo de los diferentes estratos sociales. Este estudio, hecho en 2008, arrojó los siguientes resultados<sup>27</sup>:

Nivel socio-económico	Ingresos en Salarios Mínimos		Rango de ingresos en pesos		
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Promedio mensual
<b>Alto</b>					
A	Más de 500.00		799,369	1,039,178	919,274
B	95.10	500.00	151,881	799,368	475,624
<b>Medio</b>					
C+	30.01	95.00	47,963	151,880	99,922
Cm	16.01	30.00	25,581	47,962	36,771
C-	11.01	16.00	17,603	25,580	21,591
<b>Bajo</b>					
D+	8.01	11.00	12,791	17,602	15,196
Dm	5.01	8.00	7,995	12,790	10,392
D-	3.01	5.00	4,797	7,994	6,395
<b>Popular</b>					
E	Menos de 1	3.00	1,199	4,796	2,998
Salario mínimo vigente al 1 de enero de 2008 \$1,577.70					

<sup>27</sup> Sigmarket [en línea] [Fecha de consulta: 30 de agosto de 2010]. Disponible en: <[http://www.nivelessocioeconomicos.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=116](http://www.nivelessocioeconomicos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=116)>.

En México, tenemos sectores socioeconómicos en donde existen familias que ganan entre \$3, 000 (nivel E) y \$900, 000 pesos (nivel A) como promedio aproximado.

Cada proyecto cultural se enfoca en uno o varios de estos sectores en mayor o menor medida, por lo que es útil conocer estos datos con la finalidad de evaluar los precios de la taquilla en relación a los ingresos de su público, además del nivel socioeconómico al que está dirigido el espacio en el que se presenta el proyecto.

Ahora bien, la distribución de los niveles socioeconómicos en México es la siguiente<sup>28</sup>:

Nivel socio-económico	Porcentaje de la población
A	0.61%
B	1.89%
C+	3.36%
Cm	6.19%
C-	8.67%
D+	11.98%
Dm	14.90%
D-	21.41%
E	30.99%

Esto significa que un gran sector de la población muy probablemente no puede acceder al teatro, pues el costo de un boleto es demasiado alto en relación a sus ingresos. Por otro lado, tenemos el nivel A, B y C conformado por un 20% de la población, que puede pagar un precio medio o elevado por un boleto de teatro. Sin embargo, los factores que inciden en la asistencia al teatro no son sólo económicos.

### **Nivel educativo**

En términos estadísticos, el INEGI proporciona datos de educación básica y técnica, sin considerar la educación universitaria. En los ciclos escolares 2005-

---

<sup>28</sup> *Ibidem*. Disponible en:

<[http://www.nivelessocioeconomicos.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=38&Itemid=114](http://www.nivelessocioeconomicos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=114)>.

2006 y 2006-2007, los porcentajes de eficiencia terminal para educación básica y técnica en México y Distrito Federal son:

Entidad Federativa	2005 / 2006			
	Primaria	Secundaria	Profesional Técnico	Bachillerato
Estados Unidos Mexicanos	91.8	78.2	47.6	59.6
Hombres	90.8	73.6	45.2	54.1
Mujeres	92.7	83	50.1	65.2
Distrito Federal	96.4	76.2	38.9	55.9
Hombres	96.5	70.1	35.6	48.7
Mujeres	96.2	82.7	42.5	63.9

Porcentaje de eficiencia terminal por sexo y entidad federativa, según ciclo escolar 2005-2006<sup>29</sup>

Entidad Federativa	2006 / 2007			
	Primaria	Secundaria	Profesional Técnico	Bachillerato
Estados Unidos Mexicanos	92.1	78.8	45.7	61.8
Hombres	91.1	74.5	43	56.2
Mujeres	93.1	83.3	48.6	67.3
Distrito Federal	97.3	74.9	43	59.8
Hombres	98.2	68.9	39.5	52.3
Mujeres	96.4	81.1	46.7	68

Porcentaje de eficiencia terminal por sexo y entidad federativa, según ciclo escolar 2006-2007<sup>30</sup>

Estas estadísticas son sin duda preocupantes, pues encontramos un alto nivel de deserción escolar a nivel básico y medio superior.

Ya que el gobierno federal no proporciona datos oficiales sobre el nivel educativo general de la población, presentaremos los datos que proporciona la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE),

<sup>29</sup> Instituto Nacional de Geografía y Estadística [en línea]. Actualizada: 19 de noviembre de 2008 [Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2010]. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/soc/sis/sisept/default.aspx?t=medu23&s=est&c=3291>>.

<sup>30</sup> *Idem.*

organismo internacional conformado por 33 países, de los cuales 3 se incorporaron en 2010. México pertenece a esta organización desde 1996. Los datos que se citan a continuación son del año 2008, año en el que la OCDE aún constaba de 30 países miembros:

[...] el nivel escolar de los mexicanos es el peor entre 30 países. Mientras un tercio de los alumnos de los países miembros obtiene algún grado de educación superior, en los mexicanos esa cifra está por debajo del 20 por ciento, admitió Andreas Schleicher, jefe de la División de Indicadores Educativos de la OCDE [...] <sup>31</sup>.

[...] Basado en uno de sus análisis habituales, la OCDE hizo ver que sólo 25 por ciento de los mexicanos, cuya edad oscila entre los 34 y 35 años, había concluido la preparatoria o su equivalente; una cifra que contrasta con el promedio de 75 por ciento que tienen los otros 29 miembros y en los que el desempleo se manifiesta con un impacto menor; situación que no tienen México y Corea <sup>32</sup>.

Con estos datos podemos deducir por qué la población en general no está habituada a asistir a eventos culturales, tomando en cuenta que la educación en un factor determinante. Vivimos en un país donde sólo un 25% de la población concluye la educación preparatoria, nivel educativo en el que se contempla la educación artística o humanística más ampliamente (por no decir introductoriamente), en algunas instituciones. Por ello, el sector teatral debe considerar la generación de proyectos con fines educativos, fomentando la apreciación artística en nuestros futuros públicos.

### **Asistencia a espectáculos**

En México no contamos con estadísticas puntuales en donde podamos conocer específicamente las características de la oferta teatral a lo largo de cada año. Sin embargo, el INEGI proporciona los siguientes datos:

---

<sup>31</sup>Nydia Egremi en "La educación en México, zona de desastre: OCDE" en *Revista Contralínea* [en línea] Actualizada: 31 de enero de 2008. [Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2010] Disponible en: <<http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2010/01/31/la-educacion-en-mexico-zona-de-desastre-ocde/>>.

<sup>32</sup> *Ídem*.

Entidad Federativa	Asistentes	Teatrales	Dancísticos	Musicales	Deportivos	Recreativos	Taurinos	Otros
República Mexicana	24 385 757	16.3	6.8	20.2	43.3	4.4	4.2	4.7
Distrito Federal	9 447 569	22.6	5.5	32.2	29.3	7.3	0	3.2

Distribución porcentual de asistencia a espectáculos públicos según tipo de espectáculo 2005, 2006 y 2007<sup>33</sup>.

En el Distrito Federal, cerca de 9.5 millones de personas asistieron a algún tipo de espectáculo en los años 2005, 2006 y 2007, de esta cifra, poco más el 20% asistió al teatro. Sin embargo este dato no se desglosa de tal manera que podamos ahondar en las características específicas de la oferta teatral y su público.

Conocer el comportamiento del público es de suma importancia para que el sector teatral pueda mejorar su labor. Sin embargo, en México, el sector teatral como tal, no mantiene registros que nos permitan conocer dicho comportamiento. En España, por ejemplo, la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE), se encarga de presentar un informe anual para las artes escénicas, musicales y audiovisuales, en donde se arrojan datos puntuales que informan al sector teatral sobre la labor desempeñada a lo largo de cada año. Los datos que se reúnen en dicho informe son los siguientes<sup>34</sup>:

- No. de espectadores al año.
- Distribución de espectadores entre las diferentes comunidades autónomas de España.
- No. de funciones que se ofrecen en todo el país.

<sup>33</sup> Instituto Nacional de Geografía y Estadística [en línea]. Actualizada: 19 de noviembre de 2008 [Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2010]. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/soc/sis/sisept/default.aspx?t=mcu10&c=4157&e=09&s=>>>.

<sup>34</sup> Sociedad General de Autores y Escritores, *Anuario SGAE* [en línea] [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2010]. Disponible en: <[http://www.sgae.es/recursos/documentacion/anuario2010\\_dossierprensa.pdf](http://www.sgae.es/recursos/documentacion/anuario2010_dossierprensa.pdf)>.

- Distribución de la oferta teatral entre las diferentes comunidades autónomas de España.
- Costo del boleto por función.
- Precio promedio del boleto en teatros públicos y privados.
- Recaudación en taquilla de todo el sector teatral.
- Obras teatrales más vistas.
- Espacios teatrales con mayor afluencia.

Estos datos podrían recaudarse en México si el sector teatral comenzara a trabajar como una gran red que comparte sus datos estadísticos, dado que la información es manejada por el propio sector, por lo cual no son necesarios recursos económicos extra sino una gran capacidad organizativa y de colaboración.

Según el Sistema de Información Cultural de CONACULTA, en México existen 571 teatros, 1700 centros culturales y 599 festivales<sup>35</sup>. A partir de estos datos, el sector teatral puede conocer la infraestructura con la que cuenta (que es vasta), y de esta forma iniciar la generación de estadísticas, bases de datos y redes.

### **2.2.3 Factores socioculturales que inciden en la asistencia al teatro**

A partir de este breve análisis dedicado al entorno sociocultural, podemos identificar los factores principales que inciden en el público para la asistencia al teatro. Dichos factores son:

- Tiempo libre disponible
- Preferencias en cuanto a la oferta cultural
- Nivel socioeconómico
- Nivel académico

Según Joanne Scheff, “un elevado nivel escolaridad -licenciatura o superior- es el factor socioeconómico más influyente sobre la participación cultural”.<sup>36</sup> Es

---

<sup>35</sup> Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Sistema de Información Cultural [en línea] [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2010]. Disponible en: <[http://sic.conaculta.gob.mx/index.php?table=teatro&estado\\_id=>](http://sic.conaculta.gob.mx/index.php?table=teatro&estado_id=>).

<sup>36</sup> Joanne Scheff Bernstein en *Marketing tras bambalinas*, p. 45.

por ello que la gratuidad de las entradas al teatro no es una estrategia viable para la captación de nuevos públicos, sino para la conservación de los ya existentes. “El público [...] está dispuesto a pagar para disfrutar de la mejor experiencia posible”, por lo que es importante reflexionar acerca de qué tipo de experiencias ofrece el teatro y a quién, para determinar el precio.

### **2.3 Entorno económico: la industria cultural o creativa**

Estudiaremos el concepto de industria cultural desde una perspectiva en la que podamos comprender el contexto económico en el que se desarrolla la actividad teatral, sin que esto implique comprometer los objetivos artísticos en favor de objetivos económicos.

La industria es, desde una definición sencilla, “un grupo de organizaciones que ofrecen un producto o servicio similar al mismo grupo de clientes, y/o hacen uso del mismo fondo de recursos”.<sup>37</sup> Cada industria incluye todas las actividades relacionadas con la generación y consumo de un producto o servicio: producción, distribución, materias primas requeridas, servicios y productos relacionados, etc. Por ejemplo, la industria de la moda involucra desde los costureros y los productores de tela, hasta los diseñadores de alta costura, las tiendas de ropa, los desfiles de moda y los programas de televisión sobre moda. Además, una industria puede abarcar o estar relacionada con otras industrias. En el caso de la industria de la moda, tenemos que abarca también una buena parte de la industria textil.

La industria cultural, también “se centra en los productos por los cuales los bienes y servicios culturales se producen, comercian, distribuyen y venden a los consumidores”<sup>38</sup>. Sin embargo las diferencias entre la industria cultural y el resto de las industrias se encuentran en la materia prima que origina los productos (bienes culturales) y en la naturaleza de dichos productos.

La UNESCO define a las industrias culturales de la siguiente manera:

Las industrias culturales se definen como aquellas que combinan creación, producción y comercialización de contenidos que son intangibles y culturales en su naturaleza.

---

<sup>37</sup> Michael Kaiser en *Planeación estratégica en las artes: Una guía práctica*, p. 20.

<sup>38</sup> Throsby, *op.cit.*, p. 156.

Estos contenidos están protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de bien o servicio<sup>39</sup>.

La materia prima de la industria cultural son las ideas, la creatividad y la imaginación, es decir, material intangible que puede ser protegido por los derechos de autor para su comercialización.

Para Ernesto Piedras, especialista en economía de la cultura, esta característica constituye una ventaja para la industria cultural sobre las otras industrias, ya que:

Una proporción importante de sus insumos básicos es de alguna manera autogenerada, ya que no es posible la existencia de un mercado de ideas sin que éstas se vean reflejadas en un producto material que inevitablemente puede ser cuantificado y comercializado<sup>40</sup>.

La industria cultural describe un comportamiento complejo, ya que los bienes culturales producidos son complejos también, lo cual ha dado lugar a debates entre los economistas acerca de qué actividades deben ser incluidas como parte de esta industria.

Economistas como David Throsby a nivel internacional, o Ernesto Piedras en México, proponen un modelo de industria cultural o *creativa*, en donde la actividad preponderante es: “Aquella actividad económica cuyo insumo esencial es el de la creatividad, un insumo que opera en flujo, o sea, se genera día a día, en contraste con los acervos patrimoniales”.<sup>41</sup>

Este término de *industria creativa*, fue utilizado por primera vez por Chris Smith, Ministro de Cultura del Reino Unido en 1988, y desde entonces, se ha utilizado para ampliar el concepto de industria cultural al incluir actividades “como la publicidad, el diseño, los juegos electrónicos, otro tipo de software, y la arquitectura, entre otros”<sup>42</sup>.

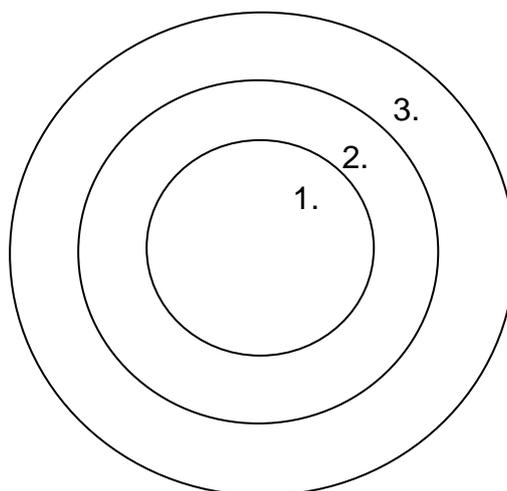
---

<sup>39</sup> Ernesto Piedras en *¿Cuánto vale la cultura?*, p. 35.

<sup>40</sup> Ernesto Piedras en “México: tecnología y cultura para un desarrollo integral” en *Economía creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países en desarrollo*. [publicación en línea] [Fecha de consulta: 20 de abril de 2009]. Disponible en: <[http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook\\_es.pdf](http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook_es.pdf)>.

<sup>41</sup> *Ídem*.

Throsby, por otro lado, propone un modelo de industria cultural o creativa conformado por “círculos concéntricos”<sup>43</sup> el cual se centra en “el origen mismo de las ideas creativas e irradia hacia afuera conforme las ideas se combinan cada vez más con otros insumos para dar lugar a una gama de productos cada vez más amplia”<sup>44</sup>. Este modelo puede representarse de la siguiente manera<sup>45</sup>:



1. Industria artística: manifestaciones artísticas, junto con los proveedores de servicios que las acompañan.
2. Industrias cuya producción se ajusta a la definición de artículo cultural en las que también se generan otros bienes y servicios no culturales, como la publicación de libros y revistas, la prensa, el radio, la televisión, entre otras.
3. Industrias que en lo esencial funcionan fuera del ámbito cultural, pero en las que hay algunos productos que poseen cierto grado de contenido cultural, como el turismo cultural, el diseño, la publicidad, entre otras.

Podemos concluir de todo lo anterior, que el conjunto de organizaciones culturales, conforman a su vez diferentes industrias culturales o creativas, las cuales generan una contribución económica determinada. Esta contribución se mide en México de acuerdo a los siguientes factores:

---

<sup>42</sup> *Ídem*.

<sup>43</sup> Throsby, *op. cit.*, p. 158.

<sup>44</sup> *Ídem*.

<sup>45</sup> Esquema basado en la descripción de Throsby sobre la industria cultural.

1. El valor agregado (VAB) como porcentaje del PIB (Producto Interno Bruto).
2. El número de empleos, como porcentaje del empleo nacional total.
3. Los ingresos generados por las exportaciones y ventas en el extranjero<sup>46</sup>.

En el año 2004, Ernesto Piedras señaló:

La evidencia estadística revela para México una intensificación de producción cultural, medida por su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), que alcanza 6.7%, así como por una mayor aprobación o consumo de bienes y servicios culturales por parte de los individuos.<sup>47</sup>

Esta estadística no revela el impacto económico generado por cada una de las actividades culturales, por lo que no podemos saber de qué manera la actividad teatral influye en esta cifra. Sin embargo lo que sí podemos observar, es que existe una mayor apertura para el consumo de bienes culturales en México. En España, la aportación de la industria cultural al PIB, según un estudio de 2004, fue del 3%<sup>48</sup>, lo cual nos muestra que contrario a lo que podríamos suponer, en México existe una situación económica favorable para la cultura.

Sabemos que la aportación de la cultura al PIB en México incluye la televisión, la radio y otras actividades que no son propiamente artísticas, pero este dato revela la existencia de una demanda de bienes culturales que puede ser satisfecha a través del arte (y por consiguiente el teatro), en la medida en que el sector teatral se acerque a los posibles públicos a través de estrategias puntuales.

Es interesante señalar que en España la población considera que asistir al teatro es caro (17,96 € en promedio por costo de boleto)<sup>49</sup>, cuando las obras teatrales que más boletos venden son las de costo más elevado (21,23 € promedio)<sup>50</sup>. En México no contamos con estadísticas de esta naturaleza, pero

---

<sup>46</sup> Ernesto Piedras en *¿Cuánto vale la cultura?*, *op. cit.*, p. 51. Primer economista en México en realizar un estudio del sector económico de la cultura en 2004.

<sup>47</sup> Ernesto Piedras en "México: tecnología y cultura para un desarrollo integral", *op. cit.* p. 167.

<sup>48</sup> Estudio citado por Jaume Colomer, *op. cit.*, p. 24.

<sup>49</sup> *Ídem*.

<sup>50</sup> *Ídem*.

podemos tomar este marco de referencia para reflexionar sobre la forma en que nos está percibiendo el público como sector teatral, y de qué manera está relacionando el *valor* de las obras teatrales con el *precio*.

Es necesario analizar lo que estamos haciendo bien o mal en comparación al resto de la oferta de la industria cultural o creativa, para generar estrategias de generación de públicos, todo ello bajo el entendido de que no deben ser comprometidos los objetivos artísticos y sí deben ser considerados los objetivos económicos en un sentido de sustentabilidad y autosuficiencia.

## 2.4 Entorno político: política cultural

La política cultural del Estado puede definirse como “la parte de gestión de gobierno que se orienta a preservar el patrimonio cultural y fomentar las artes de un país”<sup>51</sup>. Esta política se perfila según los criterios del propio Estado sobre la función que desempeña la cultura en la sociedad; a su vez, dichos criterios están determinados por factores económicos, históricos y sociales.

Al mismo tiempo, la política cultural de un país converge con las políticas culturales internacionales, en donde un conjunto de países conforma un organismo internacional, mismo que establece mediante un tratado o acuerdo, una serie de criterios y objetivos en materia de cultura para beneficio de su población. El organismo más importante de este tipo es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Según Jaime Colomer, pueden distinguirse diferentes tipos de política cultural:

- **Políticas limitativas.** Son las acciones legislativas o normativas que fijan las reglas del juego, los límites de la acción de particulares. Son las acciones primarias o básicas de la Administración Pública.
- **Políticas de servicio público.** Son las prestaciones directas de servicios por parte de la Administración, siempre con la consideración previa de que una actividad determinada es un servicio público. Esto significa que la Administración se obliga a garantizar la igualdad de oportunidades y la universalidad de acceso a todos los interesados. [como es el caso de las instituciones educativas o de salud].
- **Políticas intervencionistas.** En lugar de aplicar el criterio de subsidiariedad que refuerce la iniciativa civil, se adopta un modelo que la debilite [...]

---

<sup>51</sup> Armando González Torres en “La política cultural y sus reyertas”, *Letras Libres*, 2010, núm. 137, p. 14.

- **Políticas de fomento.** Incentivan que terceros tomen iniciativas, o consoliden y extiendan las que ya se han tomado. Tienen dos claras ventajas sobre la política de servicio público: la mayor rentabilidad de los recursos que a ellas se destinan porque coadyuvan o suplementan los de iniciativa privada, y el efecto de fortalecimiento de la capacidad de iniciativa de la sociedad civil, que es el principal motor de la dinámica social<sup>52</sup> [...]

Entre estas políticas, las de fomento pueden considerarse como las de mayor beneficio para la sociedad. Sin embargo las políticas intervencionistas suelen ser las más adoptadas, sobre todo en países en vías de desarrollo. Esto se debe a que dichas políticas generan beneficios para los gobiernos, entre ellos:

- Mayor visibilidad social de la intervención directa.
- Mayor rentabilidad política de los presupuestos que a ella se destinan (a veces contraria a la rentabilidad social)<sup>53</sup>.

Por otro lado, este tipo de políticas cumplen en ocasiones la función de proteger la actividad cultural nacional, frente a la enorme competencia que representa la actividad cultural de los países desarrollados, principalmente de los Estados Unidos.

Vale la pena reflexionar sobre la política cultural en nuestro país, y valorar si las acciones generadas por las instituciones culturales están funcionando en términos de intervención o de fomento y de qué forma.

Las políticas intervencionistas propician que la sociedad civil deje de tomar la iniciativa de su propia labor, lo cual provoca que los proyectos, en su mayoría, se generen bajo procedimientos, tiempos y formas institucionales. El resultado de estas políticas es que la comunidad artística se enfoca en ser beneficiada de los apoyos institucionales, o bien discutir si es una entidad y no otra la que recibe dichos apoyos. Esto obstaculiza que la comunidad se enfoque en realizar acciones concretas, como la formación de organizaciones culturales formales, la búsqueda de viabilidad económica en los proyectos, la generación de públicos, la legislación en materia laboral, fiscal y de seguridad social; la cooperación con el sector privado, o el análisis de las instituciones culturales a nivel *estructural* para proponer un mejor funcionamiento.

---

<sup>52</sup> Colomer, *op. cit.*, p. 61-62.

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 62.

Las políticas de fomento, en cambio, propician que la sociedad civil se profesionalice, genere su propia organización y sus propios recursos, al ofrecer estímulos fiscales, programas de educación y capacitación para la generación de empresas culturales, redes de trabajo, inversión, etc. Como ejemplo, tenemos los casos de Países Bajos, Portugal o Alemania,<sup>54</sup> entre otros, en donde se alienta o exige la formalización de las compañías artísticas, la adquisición de un plan de seguridad social, y donde la carga fiscal es proporcional a los ingresos.

#### **2.4.1 La cultura en la constitución**

Hasta octubre de 2008, la Constitución de México, en su artículo 4<sup>o</sup>, la cultura era contemplada de la siguiente manera:

La nación mexicana tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas. La ley protegerá y promoverá el desarrollo de sus lenguas, culturas, usos, costumbres, recursos y formas específicas de organización social, y garantizará a sus integrantes el efectivo acceso a la jurisdicción del estado [...]<sup>55</sup>.

Es decir, la Constitución concebía a la cultura en términos de patrimonio, por un lado, y en términos intervencionistas, por el otro; omitiendo la generación de nuevos bienes culturales y el fomento de iniciativas por parte de la sociedad civil.

Según la publicación del Diario Oficial de la Federación del 30 de abril de 2009, se adiciona un párrafo noveno al artículo 4<sup>o</sup> de la Constitución, por decreto del Congreso de la Unión, en donde se añade lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la

---

<sup>54</sup> Puede consultarse la situación de los trabajadores independientes del sector artístico en la Unión Europea en *La movilidad de las artes escénicas*, coord. de Judith Staines.

<sup>55</sup> E. Méndez y R. Garduño en “Aprueban dictamen a favor al derecho a la cultura” en *La jornada*. [en línea] [Fecha de consulta: 19 de abril de 2009]. Disponible en: <<http://www.jornada.unam.mx/2008/09/11/index.php?section=cultura&article=a05n2cul>>.

libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural. El Estado tutelaré estos derechos<sup>56</sup>.

Esta reforma incluye también dos adiciones al artículo 73 de la Constitución, para agregar, entre las facultades del Congreso de la Unión, las de “legislar en materia de derecho de autor y otras figuras de la propiedad intelectual relacionadas con la misma”<sup>57</sup> y “la de expedir leyes que establezcan las bases sobre las cuales la Federación, los estados, los municipios y el Distrito Federal, coordinarán sus acciones en materia de cultura. [...] Asimismo, establecerán los mecanismos de participación de los sectores social y privado, con objeto de cumplir los fines previstos en el párrafo noveno del artículo 4o. [...]”.<sup>58</sup>

Estos cambios permiten que de manera oficial, México cuente con una concepción de cultura más amplia, a través del tiempo esto favorecerá que las instituciones mejoren sus líneas de trabajo, mientras que la sociedad deberá ejercer sus derechos de manera activa, es decir, tendrá que asumir responsabilidades que mejorarán la calidad de su trabajo, pues deberá informarse de los aspectos legales, fiscales y sociales inherentes a éste. Además, esto permitirá que las leyes y regulaciones tengan la capacidad de adaptarse a las necesidades actuales de la actividad cultural.

#### **2.4.2 Principales instituciones culturales a nivel nacional**

En México existen dos principales instituciones dedicadas a la cultura y las artes: CONACULTA e INBA. No abordaremos aquí al INAH, pues nos enfocaremos en las artes y no en el patrimonio cultural, con la finalidad de ofrecer herramientas concretas para la realización de proyectos teatrales.

En 1988, se declaró que la hasta entonces Subsecretaría de Cultura, órgano dependiente de la Secretaría de Educación Pública, se transformaba en el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes:

---

<sup>56</sup> *Ídem.*

<sup>57</sup> Diario Oficial de la Federación del 30 de abril de 2010. Reformas LX Legislatura. Decreto 162 [en línea] [Fecha de consulta: 22 de agosto de 2010] Disponible en: <[http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/legis/reflx/162\\_CPEUM\\_30abr09.doc](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/legis/reflx/162_CPEUM_30abr09.doc)>.

<sup>58</sup> *Ídem.*

Esta orden declara al Conaculta como un órgano administrativo desconcentrado de la SEP, asimismo le autoriza coordinar todas las unidades administrativas e instituciones públicas cuya labor es promover y difundir la cultura y las artes<sup>59</sup>.

La finalidad por la cual que se creó CONACULTA, es:

[...] coordinar las políticas, organismos y dependencias tanto de carácter cultural como artístico. Asimismo, tiene labores de promoción, apoyo y patrocinio de los eventos que propicien el arte y la cultura<sup>60</sup>.

Los lineamientos generales de CONACULTA son los siguientes:

#### **Misión**

Conaculta es la institución encargada de preservar de forma integral el patrimonio cultural de la Nación en sus diversas manifestaciones artísticas y culturales así como estimular los programas orientados a la creación, desarrollo y esparcimiento de las mismas.

Las acciones de Conaculta están encaminadas a mantener un compromiso profesional que beneficie a toda la sociedad mexicana con la promoción y difusión de todo el sector cultural y artístico.

#### **Visión**

Convertirse en la institución de mayor relevancia nacional en los sectores cultural y artístico. Estimulará la creación artística y cultural con la garantía de que los creadores tengan plena libertad, esto en reconocimiento de que el Estado debe promover y difundir el patrimonio y la identidad nacional.

Elevará la presencia del arte y la cultura nacional a través de proyectos, exposiciones, eventos culturales y cinematografía<sup>61</sup>.

Es interesante que como parte de su misión se plantee la promoción y difusión de todo el sector cultural y artístico para beneficiar a toda la sociedad mexicana, pues de manera implícita, se hace ver que los mecanismos para lograr esta inconmensurable labor quedan en manos del Estado a través de la

---

<sup>59</sup> Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes [en línea]. Fecha de actualización: 25 de agosto de 2010 [Fecha de consulta 2 de septiembre de 2010]. Disponible en: <[http://www.conaculta.gob.mx/acerca\\_de.php](http://www.conaculta.gob.mx/acerca_de.php)>.

<sup>60</sup> *Ídem*.

<sup>61</sup> *Ídem*.

institución, porque es su deber, debilitando de esta manera la participación de la sociedad civil.

Según el portal de internet de CONACULTA, esta institución posee el siguiente esquema de organización (se señalan en negritas los organismos relacionados a la actividad teatral):

Actualmente, Conaculta está constituido por las siguientes unidades administrativas:

1. Presidencia
2. Coordinación Nacional de Desarrollo Institucional
3. Secretaría Ejecutiva
4. Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural
5. Dirección del Centro Nacional para la Preservación del Patrimonio Cultural Ferrocarrilero
6. Dirección General de Bibliotecas
7. Dirección General de Administración
8. Coordinación Nacional de Innovación y Calidad
9. Coordinación Nacional de Relaciones Laborales
- 10. Dirección General del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes**
11. Dirección General de Comunicación Social
12. Dirección General Jurídica
13. Secretaría Cultural y Artística
- 14. Dirección General del Centro Nacional de las Artes**
- 15. Dirección del Centro Cultural Helénico**
16. Dirección General de Culturas Populares
- 17. Dirección General de Vinculación Cultural**
18. Coordinación Nacional de Patrimonio Cultural y Turismo
19. Coordinación Nacional de Desarrollo Cultural Infantil
20. Coordinación del Sistema Nacional de Fomento Musical
21. Dirección General de Asuntos Internacionales
22. Dirección General de Publicaciones

Se representan en la estructura orgánica las Coordinaciones Nacionales y Direcciones cuya dependencia jerárquica correspondía a las Secretarías y ahora corresponde a la Presidencia o a las Direcciones Generales respectivamente. Cabe señalar que como parte de la operación del Consejo se incluyen también a:

23. Biblioteca Vasconcelos
- 24. Festival Internacional Cervantino**
25. Fonoteca Nacional

Por otra parte, como una de sus funciones sustantivas, el Conaculta coordina 10 importantes entidades públicas que forman parte de la estructura básica de la administración cultural del país:

1. Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH)

**2. Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)**

3. Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE)

4. Televisión Metropolitana, S.A. de C.V. (Canal 22)

5. Estudios Churubusco Azteca, S.A. (ECHASA)

6. Cineteca Nacional

7. Centro de Capacitación Cinematográfica, A.C. (CCC)

8. Compañía Operadora del Centro Cultural y Turístico de Tijuana, S.A. de C.V. (CECUT)

9. Radio Educación

**10. EDUCAL, S.A. de C.V.**

Adicionalmente, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes participa como mandante en los esquemas tripartitos siguientes:

1. Fideicomiso para el Uso y Aprovechamiento del Auditorio Nacional, integrado además por el Gobierno del Distrito Federal y el sector público.

2. Mandato denominado Antiguo Colegio de San Ildefonso, también constituido por la Universidad Nacional Autónoma de México y el Gobierno del Distrito Federal<sup>62</sup>.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBA) se creó en 1946, por decreto presidencial. Sus lineamientos principales son:

**Misión**

La promoción de las artes, la divulgación de las investigaciones, el reconocimiento a nuestros creadores, los testimonios y críticas de artistas y la preservación del patrimonio son responsabilidades compartidas entre el INBA, medios de comunicación y población en su conjunto.

**Visión**

La visión del INBA para el 2010 será fortalecerse como máximo organismo nacional, responsable de la difusión y promoción de las artes, la educación e investigación artísticas, así como la preservación y conservación del patrimonio mueble e inmueble de los siglos XX y XXI, tareas asignadas por la reflexión, innovación y reconocimiento de las expresiones artísticas y culturales de México y el mundo, en un contexto de globalización de la cultura, la búsqueda de fórmulas innovadoras para alentar el

---

<sup>62</sup> *Ibidem*. Disponible en: <<http://www.conaculta.gob.mx/organizacion.php>>.

disfrute, la reflexión y el aprendizaje de las artes, desde las tradicionales hasta las más vanguardistas<sup>63</sup>.

En cuanto a la visión de esta institución, podemos observar que es mucho más realista en relación a CONACULTA, y que propone una responsabilidad compartida con los medios de comunicación y la población.

Según el portal web del INBA, esta institución opera los siguientes recintos y agrupaciones artísticas<sup>64</sup>:

- Quince museos en la ciudad de México.
- Seis museos en los estados de la República.
- **El Palacio de Bellas Artes.**
- **Tres Compañías Artísticas Nacionales: Danza, Ópera y Teatro.**
- La Orquesta Sinfónica Nacional.
- Seis grupos musicales, que comprenden una Orquesta de Cámara y otras agrupaciones corales y de solistas.
- **Doce Escuelas de Educación Artística a nivel superior, entre ellas las del Centro Nacional de las Artes.**
- Una Escuela de Artesanías, de nivel medio superior.
- Doce Centros de Educación Artística a nivel medio y medio superior.
- Cuatro Centros de Iniciación Artística.
- Un Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble.
- Un Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Inmueble.

Además, el INBA opera la Coordinación Nacional de Teatro, La Coordinación Nacional de de Danza, La Coordinación Nacional de Música y Ópera, La Coordinación Nacional de Artes Plásticas y La Coordinación Nacional de Literatura. Dentro de la Coordinación Nacional de Teatro, se opera el Centro Cultural del Bosque, el cual comprende los teatros Julio Castillo, Julio Jiménez Rueda, Orientación, Galeón, Granero Xavier Rojas y la Sala Xavier Villaurrutia.

Al analizar las visiones presentadas en los portales web del INBA y CONACULTA, resulta interesante que ambas pretenden ser la institución

---

<sup>63</sup> Instituto Nacional de Bellas Artes [en línea]. Fecha de actualización: 8 de septiembre de 2010 [Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2010]. Disponible en: <<http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/misionvision.html>>.

<sup>64</sup> *Ibidem*. Disponible en: <<http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/historia/157.html>>.

cultural más importante del país. CONACULTA informa que es el organismo encargado de coordinar el INBA, mientras que el INBA omite esta información. Esta ambigüedad es síntoma de que no existen políticas culturales con una estructura y criterios identificables, sino un conjunto de organismos que funcionan de forma aislada.

Por otro lado, existen instituciones que funcionan a nivel estatal y local. En el Distrito Federal se encuentran, por ejemplo, la Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal, en donde se encuentra la Coordinación de Sistema de Teatros, y las delegaciones, las cuales generan sus propios proyectos culturales. Además, el papel de las universidades y otras instituciones educativas es de suma importancia para la generación de cultura, ya que funcionan de forma autónoma, entre ellas se encuentra la Coordinación de Difusión Cultural UNAM y Difusión Cultural UAM.

En términos generales, cada institución, ya sea federal o estatal, funciona con sus propios lineamientos y sin compartir criterios básicos en materia de política cultural, por lo que es notable la falta de redes culturales, en donde las instituciones compartan sus recursos con la finalidad de potenciarlos, como sucede por ejemplo en España, en donde los proyectos teatrales tienen una mayor difusión y vida útil, al presentarse en los espacios teatrales de las diferentes comunidades que conforman Redescena<sup>65</sup>, lo cual favorece la descentralización de la actividad cultural.

Néstor García Canclini<sup>66</sup>, a propósito de las instituciones culturales, afirma:

A escala nacional, no sólo no se ha creado una Secretaría de Cultura, pese a iniciativas en ese sentido, sino que el Consejo Nacional para la Cultura y las artes no ha logrado establecer un marco legal de competencias en relación con los viejos organismos (INAH, INBA, IMCINE) ni construido vínculos más horizontales con las demás Secretarías de Estado; esto último hace que muchas decisiones económicas sobre la

---

<sup>65</sup> Más información acerca de esta red disponible en: <[www.redescena.net](http://www.redescena.net)>.

<sup>66</sup> García Canclini y Ernesto Piedras, en el libro *Las industrias culturales y el desarrollo*, hacen un excelente análisis de las políticas culturales y el sector económico de la cultura en México. En este trabajo no ahondaremos, dado su carácter introductorio, en las problemáticas que dichos autores exponen, sin embargo, su trabajo es de una pertinencia tal, que debería ser abordado por la comunidad artística como un punto de partida hacia el análisis, la reflexión y la elaboración de propuestas que nos encaminen a mejorar la situación del sector cultural en nuestro país.

cultura se tomen en la Secretaría de Hacienda o como parte de las políticas presupuestarias generales del país, sin que CONACULTA pueda hacer valer los aspectos específicamente culturales en la distribución de fondos, en los impuestos sobre producción y comercialización de bienes culturales o el financiamiento del cine.

De lo anterior se deduce que las instituciones culturales en nuestro país son incompetentes desde la base, desde su concepción, por lo que es necesaria una reestructuración.

Además, existe una marcada tendencia en la cual el apoyo institucional es la principal forma de financiamiento de la cultura. Los subsidios forman parte del compromiso que adquiere un gobierno hacia su población con la finalidad de preservar y generar la cultura, como se ha señalado en la Constitución. Sin embargo, es importante analizar los mecanismos bajo los cuales son destinados dichos subsidios, por un lado, y son administrados por parte de la comunidad artística, por otro lado. Este análisis permitiría evaluar si los subsidios están funcionando, como se ha mencionado anteriormente, en términos de fomento o de intervención. Vale la pena preguntarse si estos fondos sirven para impulsar *carreras artísticas* o *proyectos artísticos*, pues ésta importante distinción puede marcar una gran diferencia en cuanto al beneficio sociocultural que se ofrece a la población y a la propia comunidad artística.

Según Throsby, una política cultural auténticamente democrática es aquella que ofrece:

[...] un contexto en el que el sector privado participe constructivamente sin subvertir el interés público y que aspire a encauzar los procesos de cambio cultural en la sociedad, en vez de tratar de producirlos<sup>67</sup>.

Al hablar del sector privado, también nos referimos a la sociedad civil como principal impulsor de nuevos mecanismos para la generación de cultura, dado que es la propia sociedad la que debe conocer las necesidades y dificultades actuales de su quehacer. Esto implica una mayor responsabilidad en cuanto a los procesos de gestión y generación de nuevos públicos.

El desarrollo de políticas culturales de fomento, permite observar a la actividad cultural como una alternativa para el desarrollo económico, el

---

<sup>67</sup> Throsby, *op. cit.*, p. 206.

desarrollo social (mejora en la calidad de vida), la generación de empleos y el impulso del turismo cultural. De esta forma, el sector cultural puede convertirse en un sector productivo, dejando atrás la visión de la cultura como un subsidio destinado a un pequeño sector privilegiado de la población.

## **2.5 Conclusiones del capítulo**

A lo largo de este segundo capítulo, hemos descrito el entorno del sector cultural de forma general, con la finalidad de conocer los factores principales a tomar en consideración para el desarrollo de una compañía teatral. Según Jaume Colomer, el sector teatral de una comunidad puede desarrollarse de forma satisfactoria en la medida en que adquiera la capacidad de autorregularse, es decir, transformarse y adaptarse al entorno. De esta manera, la existencia de un proyecto teatral no está supeditada a las políticas culturales, los apoyos institucionales y las crisis económicas, entre otros factores. Por otro lado, es necesario tener en consideración la problemática social a la que se enfrenta el país, que es la problemática a la que se está enfrentado el público.

## CAPÍTULO 3. FORMACIÓN DE UNA COMPAÑÍA TEATRAL

Es común que la comunidad teatral trabaje con un equipo diferente en cada proyecto, lo cual puede representar un desperdicio de recursos pues cada uno de estos proyectos se inicia desde cero sin tomar en cuenta la posibilidad de generar *activos* a lo largo del tiempo, es decir, la generación u obtención de bienes que retribuyan económicamente a través del tiempo o que sean una inversión inicial para futuros proyectos.

Por ello considero que la formalización de una compañía teatral es una opción viable, pues se trata de la unión de recursos y esfuerzos para lograr un objetivo común a corto, mediano y largo plazo, de forma organizada, buscando la sustentabilidad económica y las mejores condiciones para la creación artística.

En este capítulo abordaremos la formación una compañía teatral como una asociación sin fines de lucro, como una alternativa de adaptación al entorno cultural de nuestro país.

### 3.1 Objetivos: misión y visión

Para formar una compañía teatral, es necesario establecer los objetivos que se perseguirán. Entendemos objetivos como “la consecución de fines concretos, cuantificables y calificables”.<sup>68</sup> Es decir, se trata de acciones concretas que serán realizadas y evaluadas.

Evidentemente, el objetivo básico de toda compañía teatral es la generación de obras teatrales, sin embargo es necesario plantearse una serie de cuestionamientos que delimiten un objetivo tan general como éste, para llegar a uno más específico del que pueda desprenderse la labor que caracterizará a la compañía.

Sabemos que la oferta teatral y cultural es muy amplia, por lo cual es importante crear una compañía que pueda ocupar su propio lugar en el entorno al poseer una identidad propia y una propuesta teatral específica que sea desarrollada a lo largo del tiempo. Para establecer los objetivos de la compañía debe tomarse en cuenta el entorno en el que se desarrollará, así como las

---

<sup>68</sup> Pérez Martín, *op. cit.*, p. 56.

necesidades artísticas y profesionales de los involucrados. Por ejemplo, pueden plantearse las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué tipo de teatro nos interesa hacer y por qué?  
(Teatro clásico, contemporáneo, de creación original, etc.)
- ¿A quién queremos dirigirnos?  
(Público joven, familiar, infantil, etc.)
- ¿Nos interesa realizar otros proyectos además de obras teatrales?  
(Proyectos interdisciplinarios, de educación, proyectos de rehabilitación de espacios públicos, encuentros, festivales, etc.)
- ¿Con qué recursos contamos?  
(Espacio para ensayos, inversión en efectivo, equipo de sonido, personas involucradas, conocimientos, habilidades, etc.)
- ¿Qué queremos que suceda con la compañía a corto, mediano y largo plazo?  
(Generar proyectos teatrales que se presenten en la Ciudad de México, trabajar en conjunto con organizaciones de otras comunidades, generar un curriculum que nos permita buscar otras oportunidades, etc.)
- ¿Cuáles son las características positivas y negativas del entorno en el que nos desarrollaremos?

A partir de estos cuestionamientos, pueden establecerse los objetivos, como se muestra en los siguientes ejemplos:

### **Ejemplo 1. Objetivos:**

- Generar proyectos de creación original utilizando textos de jóvenes dramaturgos.
- Realizar proyectos educativos para un público joven, en donde se realicen talleres de creación y apreciación literaria.
- Realizar ciclos de lecturas dramatizadas para difundir la obra de nuevos dramaturgos.
- Colaborar con otras organizaciones interesadas en la difusión del trabajo de nuevos dramaturgos.

### **Ejemplo 2. Objetivos:**

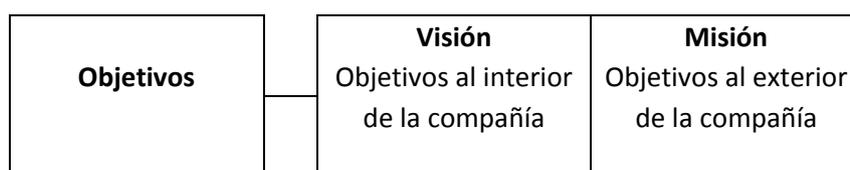
- Generar proyectos de teatro infantil.
- Presentar funciones en escuelas de educación básica.
- Realizar talleres para niños en donde se estimule la lectura.
- Realizar talleres de verano de teatro.

### **Ejemplo 3. Objetivos:**

- Generar proyectos teatrales en el espacio público, enfocados a la generación de nuevos públicos.
- Realizar proyectos a partir de problemáticas específicas de una comunidad e incluir a dicha comunidad en alguna etapa del proyecto.
- Modificar el espacio público de una comunidad a través del trabajo teatral.

Los objetivos deben ser coherentes entre sí, de forma que pueda identificarse un denominador común. Estos objetivos determinarán la naturaleza de los proyectos, los recursos que se necesitarán y finalmente, el rumbo que tomará la compañía, por lo que es indispensable que sean claros y que puedan desarrollarse a corto, mediano y largo plazo. Evidentemente, la compañía se irá transformando a lo largo del tiempo, por lo que es conveniente analizar los objetivos y los resultados obtenidos cada cierto tiempo, con la finalidad de retroalimentarse a través de la experiencia y replantear lo que sea necesario.

Ahora bien, los objetivos se desarrollan de dos formas: hacia el interior y hacia el exterior de la compañía. A los objetivos internos, se les denomina *visión*, y son aquellos que responden a necesidades personales, artísticas y profesionales de los integrantes de la compañía. A los objetivos externos se les denomina *misión* y responden las necesidades del entorno, así como la forma en que desea influir en él:



La misión suele presentar mayor dificultad para ser identificada, ya que el teatro se origina principalmente en las necesidades artísticas de la propia comunidad teatral. Sin embargo, toda actividad que se dirige a un público, debe contemplar la forma en que desea vincularse con éste, y para ello es necesario considerar el entorno. Es decir, de forma consciente o inconsciente “el objetivo de toda organización es ejercer algún tipo de influencia sobre el entorno: social, económico, cultural”<sup>69</sup>.

Para identificar con mayor facilidad la misión de la compañía, deben tomarse en consideración los siguientes puntos:

- El problema o condición que serán cambiados, mejorados o favorecidos.
- El tipo de cambio o mejora que se busca, en función del verbo que se utiliza al inicio de la misión.
- El o los receptores del cambio o mejora.
- La forma como se pretende lograr el cambio<sup>70</sup>.

La misión puede partir de varios objetivos, sin embargo, para comunicarla al exterior, ésta debe responder a un objetivo principal, ser corta y fácil de entender, por ejemplo:

*Fomentar la apreciación del arte teatral entre la juventud a través de proyectos educativos incluyentes, con la finalidad de ofrecerles medios de expresión y desarrollo cultural.*

Por otro lado, la visión “es la expectativa que se tiene para la organización, institución o proyecto dentro de un tiempo definido”<sup>71</sup>. Al igual que la misión, debe ser clara y fácil de entender, por ejemplo:

- Ser una de las principales compañías de la ciudad en promover nuevas dramaturgias mexicanas entre los jóvenes.
- Poseer la principal base de datos de dramaturgos emergentes.
- Favorecer la publicación de dramaturgia emergente.

---

<sup>69</sup> Miguel Ángel Pérez Martín, *op. cit.*, p. 36.

<sup>70</sup> Aline Gras, *op. cit.*, p.32.

<sup>71</sup> *Ibidem*, p. 34.

Es importante plantear cada objetivo de forma realista y contemplando el periodo de tiempo destinado para lograr cada objetivo, de manera que se puedan cumplir pequeños objetivos en el corto plazo, los cuales favorecerán el cumplimiento de un objetivo más ambicioso en el largo plazo.

Una vez que la misión y visión es clara, debe desarrollarse la imagen de la organización, es decir, todos aquellos elementos a través de los cuales el público identificará a la compañía: el nombre, el logotipo, la gama de colores que se utilizará, la estética general, etc. Todos estos elementos deben ser coherentes con los objetivos y ser de fácil comprensión, pues en caso de resultar rebuscados o poco claros, el público no podrá asimilarlos ni identificarlos con facilidad.

### **3.2 Equipo de trabajo**

Es indispensable que el equipo de trabajo posea dos elementos principales: un director artístico y un gestor escénico. A partir de estos dos elementos pueden establecerse otros, según los objetivos. Por ejemplo, puede incluirse un director técnico encargado de la iluminación, el sonido y otros aspectos técnicos; un dramaturgo, un coreógrafo, un músico, etc.

La labor de gestión puede ser realizada por una o varias personas, según las aptitudes de los involucrados y la carga de trabajo. Del mismo modo, puede haber uno o varios directores artísticos, según el tipo de proyectos que se desee realizar y la magnitud de los mismos, sin embargo es recomendable que no haya más de un director artístico por proyecto y que esté claramente delimitada tanto la responsabilidad de cada director como los procedimientos para tomar decisiones. En el caso de los actores, puede considerarse el contar o no con un elenco estable, según la propuesta de creación artística que se contemple.

La estructura de trabajo debe ser clara para todos los integrantes de la compañía y debe responder a unos principios organizativos básicos:

- Que exista una división de trabajo: especialización de tareas.
- Que exista una coordinación: unidad de acción.

- Que se dé una colaboración: articulación de capacidades, subordinación al interés general<sup>72</sup>.

Cada miembro del equipo debe conocer estos principios y tener presente que como organización, la información es la “materia prima a transformar”<sup>73</sup>, por lo que deben establecerse los mecanismos de comunicación interna que se utilizarán.

El director artístico, como su nombre lo indica, es responsable del rumbo que tomará la organización en términos de propuesta artística. Por lo que es indispensable que sea capaz de plantear con claridad las necesidades y características de cada proyecto *antes* de que se inicie su producción, con la finalidad de que el gestor pueda diseñar un plan de gestión.

La comunicación entre el director y el gestor es de suma importancia para el desarrollo de cada proyecto, pues ambos deben poseer la “capacidad de asignar recursos y rentabilizar tanto social como económicamente esos recursos”<sup>74</sup>, de tal manera que la propuesta artística no tenga que ser modificada por cuestiones de índole económica o logística.

A lo largo de todo el capítulo cuarto, describiremos las labores de gestión a desarrollar dentro de la compañía y el tipo de colaboración que se da entre los miembros del equipo en las diferentes etapas de realización de un proyecto.

### **3.3 Constitución legal como Asociación Civil**

Como hemos visto en el capítulo segundo, existen diversos tipos de asociaciones y sociedades, según sus objetivos y características. En este caso, abordaremos el procedimiento para crear una Asociación Civil, ya que ésta persigue fines que no son preponderantemente económicos, como es el caso de la actividad teatral con fines culturales. Es conveniente recordar que una organización sin fines de lucro no puede repartir bienes ni remanentes entre los socios, sin embargo puede remunerar servicios efectivamente prestados. Por lo

---

<sup>72</sup> *Ibidem*, pp. 21-22.

<sup>73</sup> *Ibidem*, p. 31.

<sup>74</sup> *Ibidem*, p. 53.

que los miembros de la asociación y terceros pueden cobrar honorarios por la labor realizada en los proyectos que genere la asociación.

Muchos grupos teatrales trabajan en conjunto para lograr un objetivo común sin estar constituidos legalmente, ya sea por la carga fiscal que representa la creación de una asociación, por falta de información o simplemente porque no es necesario para su labor específica. Sin embargo, la creación de una asociación permite que la compañía se profesionalice y pueda colaborar con otras organizaciones con mayor facilidad. Una Asociación Civil goza de ciertas ventajas en relación a las compañías informales. Dichas ventajas son<sup>75</sup>:

- Acceso a fondos públicos a través de concursos. Existen fondos que se destinan exclusivamente a organizaciones constituidas legalmente, o bien, se les entregan fondos más altos en relación a las organizaciones no constituidas.
- Pueden recibir donativos y expedir recibos deducibles de impuestos. Dichos donativos pueden ser entregados por residentes en el país o en el extranjero.
- Pueden ofrecerse bienes o servicios expidiendo la factura correspondiente.
- Exención del pago del Impuesto sobre la Renta (ISR), por tratarse de una persona moral con fines no lucrativos.
- Exención del impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).
- Exención del pago de impuestos al comercio exterior por la entrada al país de mercancías que sean donadas para ser destinadas a fines culturales, siempre que el donante sea residente en el extranjero.

Antes de formar una Asociación Civil, es necesario que los futuros socios se asesoren legal y fiscalmente sobre los derechos y obligaciones que conlleva dicha asociación. El Servicio de Administración Tributaria (SAT), ofrece orientación de manera gratuita a través de sus Módulos de Asistencia al Contribuyente. Al mismo tiempo, es necesario tener claros los objetivos de la compañía y contar con al menos tres posibilidades de nombre para la asociación, ya que no pueden existir dos organizaciones con el mismo nombre.

---

<sup>75</sup> Basado en el documento *Donatarias autorizadas*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria [en línea]. Fecha de actualización: 8 de septiembre de 2008 [Fecha de consulta: 24 de septiembre de 2010]. Disponible en: <[ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia\\_servicio\\_ftp/publicaciones/folletos08/donatarias2008.pdf](ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/publicaciones/folletos08/donatarias2008.pdf)>.

### 3.3.1 Requisitos para formar una Asociación Civil

Una vez que se ha recibido la orientación necesaria, es necesario realizar el acta constitutiva de la asociación, a través de un notario público. En el acta se incluyen los siguientes datos:

- Nombre y domicilio legal.
- Objeto social.
- Nombre y domicilio de los asociados o fundadores.
- La duración de la organización [puede ser indefinida].
- El patrimonio, en caso de que lo hubiere, para la creación y sostenimiento de la institución, o bien, las aportaciones periódicas de sus miembros, o la forma y clase de operaciones para procurar los recursos.
- Los órganos que la administran o dirigen<sup>76</sup>.

Además, en el acta constitutiva se expresan los procedimientos para la disolución de la asociación, el procedimiento para la inclusión de nuevos socios, así como los procedimientos para la celebración de asambleas.

El objeto social se refiere a la labor que realizará la asociación, es decir el objetivo primordial. Es conveniente que dicho objeto sea lo más amplio posible, contemplando todas las posibles labores que se realizarán en el futuro. Por ejemplo, si se desea realizar proyectos de *clown* o de danza-teatro, el objeto social puede ser simplemente la creación, promoción y difusión de bienes culturales. De esta forma no será necesario hacer modificaciones posteriores al acta constitutiva. Por otro lado es necesario exponer en el objeto social la realización de actividades alternas, como la organización de festivales, talleres, encuentros, etc., según los objetivos que se persigan.

Para que una Asociación Civil se convierta en donataria autorizada y pueda expedir recibos deducibles de impuestos, es necesario que existan dos cláusulas con carácter de *irrevocables* en el acta constitutiva:

- Que destinen sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social o fines, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso de alguna persona moral autorizada para recibir donativos deducibles, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos.

---

<sup>76</sup> Consuelo Castro en "Orientación sobre aspectos legales para la promoción cultural" en *Procuración de fondos para la promoción cultural*, op. cit., p. 117.

- Que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, destinen la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles<sup>77</sup>.

El representante legal que designe la compañía, o bien el notario, debe realizar los siguientes trámites:

- Solicitud de permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, en donde se investigará si el nombre deseado está disponible. Según el portal web de dicha Secretaría, este trámite tiene un costo de \$965, al 25 de septiembre de 2010.
- Obtención del Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

### **3.3.2 Autorización de la Asociación Civil como donataria**

Una vez que la asociación se ha conformado, deben hacerse dos trámites: la solicitud para ser donataria autorizada, y la inscripción ante el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Para que la asociación se convierta en donataria autorizada, deben cumplirse con los siguientes requisitos<sup>78</sup>:

- Que el acta constitutiva cumpla con las cláusulas antes mencionadas.
- Obtener una constancia expedida preferentemente por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Instituto Nacional de las Bellas Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia o los organismos estatales, o municipales competentes, donde se reconozca la realización de actividades culturales por parte de la asociación.
- Elaborar una solicitud que reúna los requisitos a que se refieren los Artículos 18 y 18-A, fracciones I, III y VIII del Código Fiscal de la Federación, así como la regla 3.9.1 de la Resolución Miscelánea Fiscal.
- Copia certificada de la escritura constitutiva y/o estatutos vigentes, y en su caso, sus modificaciones.
- Copia simple de la Cédula de Identificación Fiscal.
- Copia certificada del instrumento notarial que lo acredite como representante legal o apoderado para actos de dominio o actos de administración.
- Copia cotejada de la identificación oficial del representante legal o apoderado que firme la solicitud.

---

<sup>77</sup> *Donatarias autorizadas, op. cit., p. 9.*

<sup>78</sup> Basado en *Donatarias autorizadas, op. cit., pp. 12-13.*

Estos documentos deben presentarse ante la Administración General Jurídica, o la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda al domicilio fiscal de la asociación. Una vez que se reciba la resolución a través de un oficio-constancia, pueden imprimirse los recibos deducibles. La autorización de la asociación como donataria autorizada, se publica en el Anexo 14 de la Resolución Miscelánea Fiscal del Diario Oficial de la Federación. Dicha autorización no deberá rebasar un plazo de tres meses.

La constancia de Reconocimiento de Actividades Culturales, puede solicitarse a la Dirección Jurídica de CONACULTA, a través del Departamento de Enlace Institucional, ubicado en Av. Paseo de la Reforma No. 175, Piso 10, Col. Cuauhtémoc. La entrega de la constancia tarda aproximadamente una semana, a partir de la entrega de la siguiente documentación:

1. Nombre del interesado.
2. Denominación o razón social de quién o quiénes promuevan, en su caso, su representante legal y el nombre de la persona o personas autorizadas para recibir notificaciones.
3. Domicilio para recibir notificaciones, y, en su caso, el domicilio donde realiza las actividades propias de la asociación.
4. La petición que se formula, así como los hechos o razones que dan motivo a la petición.
5. La descripción específica de las actividades culturales que desarrolla la asociación.
6. Dirigir un escrito libre al Titular de la Dirección General Jurídica del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes con fecha y firmado por el interesado o su representante legal que tenga facultades.

Además, se deberán anexar los siguientes documentos:

1. Solicitud suscrita por el representante legal de la Asociación.
2. Original o copia certificada (para cotejo) y copia simple del Acta Constitutiva de la Asociación, en caso de que se haya modificado el acta constitutiva deberá enviar copia de cada una de las escrituras públicas.
3. Copia del RFC de la Asociación Civil.
4. Copia de la identificación oficial del representante legal o de la persona que firme el escrito.
5. Original o copia certificado (para cotejo) y copia del Poder Notarial, en caso de que las facultades de quien firme el escrito libre no se encuentren dentro del acta constitutiva.
6. Documentos que acrediten que realizan actividades culturales.

7. Un curriculum de la Asociación Civil de las actividades culturales que han realizado desde que se constituyó, además de las que planea realizar el presente año; así como soporte documental tales como: revistas, cortes de periódicos, posters, entre otros. Dichas actividades deberán ser específicas en cuanto fechas, lugares dónde se realizan y personas a quiénes van dirigidas, puesto que la información se integra dentro de la carta de reconocimiento. El soporte documental que se anexe a la petición no será devuelto, en virtud de que se queda en el archivo de la Dirección General Jurídica<sup>79</sup>.

Una vez que se concluyan estos trámites, la asociación podrá recibir donativos en efectivo o en especie, mismos que los donantes (ya sean persona físicas o morales) podrán deducir del Impuesto Sobre la Renta hasta en un 7%.

### **3.3.3 Inscripción de la Asociación Civil ante el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil**

Esta inscripción permite que la asociación pueda participar en la obtención de recursos que otorga el gobierno federal a través de sus instituciones culturales. Al realizar el registro, se expide la Clave Única de Inscripción al Registro (CLUNI), la cual será solicitada al momento de concursar por dichos recursos. El trámite se realiza de la siguiente forma<sup>80</sup>:

- Llenar la solicitud de inscripción en línea, a través de la página [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx)
- Presentarse en el Módulo del Registro correspondiente con la siguiente documentación (en original y copia legible para cotejo):
  1. Acta constitutiva de la organización.
  2. Documento notariado vigente que acredite la personalidad y ciudadanía del representante legal de la organización.
  3. Identificación oficial vigente del representante legal de la organización (credencial de Elector, Pasaporte Vigente o Cédula Profesional).
  4. Cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

---

<sup>79</sup> Ricardo Farid Martínez, Jefe de Departamento de Enlace Interinstitucional, Dirección General Jurídica, CONACULTA, vía e-mail, 29 de junio de 2010.

<sup>80</sup> Basado en el documento *Requisitos para el Trámite de Inscripción al Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil*, Portal de las acciones de Fomento de la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil [en línea], [Fecha de consulta: 23 de septiembre de 2010], Disponible en: <[http://www.corresponsabilidad.gob.mx/recursos/pdf/Requisitos\\_Inscripcion.pdf](http://www.corresponsabilidad.gob.mx/recursos/pdf/Requisitos_Inscripcion.pdf)>, pp. 1-2.

5. Comprobante de domicilio (Solicitud de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes o Aviso de Actualización o Modificación de Situación Fiscal ante el SAT).

6. En caso de haber efectuado modificaciones a la escritura constitutiva, Acta Protocolizada.

**Características de Trámite:**

El trámite de inscripción es totalmente gratuito.

El Registro resolverá sobre la procedencia del trámite en un plazo no mayor a treinta días hábiles contados a partir de la fecha en que reciba la solicitud y la documentación requerida.

### **3.4 Conclusiones del capítulo**

A lo largo de este capítulo hemos mencionado los aspectos principales a considerar para la conformación de una compañía teatral.

En primer lugar, la compañía debe realizar un análisis a nivel interno y externo para fijar objetivos claros, un equipo de trabajo, una imagen clara, mecanismos de comunicación y procedimientos de toma de decisiones. Una vez que se han determinado estos aspectos, puede iniciarse el proceso de formación de la Asociación Civil.

La formalización de una compañía teatral implica que los involucrados están asumiendo responsabilidades legales y fiscales. Al mismo tiempo, se está adquiriendo un compromiso ante la sociedad, en tanto que se perciben fondos públicos y privados con la finalidad de beneficiar a dicha sociedad a través de la generación y promoción de bienes culturales. Por ello es indispensable que la compañía distinga claramente los bienes personales de los bienes de la asociación, y que cumpla con el objeto social por el cual fue creada. Este principio ético es fundamental para el desempeño del gestor cultural y cualquier organización cultural.

## CAPÍTULO 4. LAS LABORES DE GESTIÓN EN LA COMPAÑÍA TEATRAL

Una vez que se ha conformado una organización cultural escénica, o como se conoce comúnmente, una compañía teatral, debe iniciarse la etapa de planeación de proyectos. Estos proyectos pueden ser obras teatrales, proyectos de educación, de promoción y difusión, o cualquier otra actividad relacionada a los objetivos de la organización. Es conveniente que los proyectos se organicen a través de la creación de *programas*, es decir, proyectos generales que contemplen la generación de proyectos específicos, según un objetivo común. Por ejemplo:

Organización cultural escénica			
Programa de producción Teatral	Programa de difusión de dramaturgia emergente	Programa de desarrollo de públicos	Programa de intercambio Artístico
Obra teatral 1. Obra teatral 2. Obra teatral 3. Obra teatral 4.	Red de dramaturgos emergentes. Publicación de textos.	Talleres. Charlas y muestras en escuelas. Desarrollo de estudios estadísticos.	Encuentro de dramaturgos mexicanos. Encuentro de dramaturgos internacionales.

Con la finalidad de mantener una estructura de trabajo de fácil comprensión tanto al interior como al exterior de la compañía, se crean programas con objetivos y características específicas. De acuerdo a cada programa se desarrollan y organizan los proyectos. De esta manera es más fácil evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos de la compañía, pues cada programa responde a uno de ellos. Este esquema puede parecer de tipo institucional, sin embargo muchas compañías teatrales trabajan bajo este sistema, aunque algunas de ellas prefieren utilizar un lenguaje artístico para darle nombre a los programas o líneas de trabajo, según su propia identidad.

A continuación describiremos las principales tareas que debe desempeñar el equipo de gestión en una compañía, tomando como base la elaboración de un proyecto. Como hemos mencionado anteriormente, dichas tareas pueden ser desempeñadas por una o varias personas, según las necesidades, sin perder de vista que debe haber un responsable general de la gestión de la compañía y al mismo tiempo un responsable designado a cada programa y cada proyecto.

Las labores que debe desempeñar un gestor en un proyecto teatral son muy diversas, según la naturaleza del proyecto. Sin embargo, cada una de estas labores debe hacerse tomando en consideración las siguientes funciones básicas:

- Conocimiento pleno del objetivo del proyecto emprendido.
- Capacidad de organizar los recursos disponibles en base a un plan.
- Capacidad de controlar y modificar el proyecto original para conseguir el objetivo con la mayor eficacia, o sea, vigilando siempre la relación resultados-costes [costo-beneficio].
- Atender siempre a la creación de valor, a la suma de utilidades para los clientes externos, los patrocinadores, inversores y el cliente interno (personas de la organización). [Es decir, tener presentes los beneficios ofrecidos a cada una de las partes involucradas en el proyecto].<sup>81</sup>

Según estos criterios básicos deben dirigirse cada una de las labores particulares a desempeñar. A continuación se enlistan las labores inherentes a la realización de un proyecto teatral:

- Análisis
- Planificación
- Gestión legal
- Procuración y administración de fondos
- Comercialización
- Documentación del proyecto
- Evaluación del proyecto

A continuación describiremos cada una de estas labores.

#### **4.1 Análisis del proyecto**

Una vez que el director artístico propone la realización de un proyecto, debe proporcionar al gestor la siguiente información básica:

- **Propuesta artística:** concepto artístico del proyecto, estructura, tema y subtemas, sinopsis, elementos a desarrollar a lo largo del proyecto. En el

---

<sup>81</sup> Pérez Martín, *op. cit.*, p. 54.

caso de un taller, festival o algún otro proyecto, deben considerarse los criterios artísticos bajo los cuales se desarrolla.

- **Ficha técnica:** requerimientos técnicos básicos como espacio de ensayos, espacio escénico, iluminación, vestuario, etc. En caso de no contarse con los diseños específicos, es conveniente informar sobre el tipo de *estética* que se está contemplando.
- **Equipo de trabajo:** actores y creativos (escenógrafo, músico, vestuarista, etc.), asistentes, asesores, etc. En caso de que el equipo de trabajo ya esté conformado, informar sobre la disponibilidad de los integrantes y datos de contacto. Además, deben proporcionarse los curriculums.
- **Calendario de actividades:** Fechas aproximadas para el inicio de ensayos, estreno y giras, en su caso. Es importante especificar el desarrollo de las diferentes etapas del proceso creativo.

Con base en estos datos, el gestor debe realizar un análisis preliminar de la propuesta, en donde se contemplen los siguientes puntos:

- **Viabilidad.** Coherencia entre todos los elementos que conforman el proyecto, es decir, propuesta artística, logística, requerimientos técnicos, equipo de trabajo, calendarización, presupuestos, etc.
- **Objetivos.** Así como la compañía plantea unos objetivos, el proyecto también posee los suyos, los cuales deben ser verificables y cuantificables. Evidentemente, estos objetivos se relacionan con uno o varios aspectos de la misión y la visión de la compañía, sin abarcar la totalidad, ya que son más específicos y puntuales.
- **Público directo e indirecto al que se dirige el proyecto.** El público directo es aquél que “asiste a las actividades que se ofrecen”<sup>82</sup>. El público indirecto es aquél que se entera de la existencia del proyecto y su impacto a pesar de no asistir a él. Es conveniente tomar en consideración la edad, el nivel académico y el nivel socioeconómico del público directo al que se dirige el proyecto.

---

<sup>82</sup> David Roselló en “La aventura de leer: el fomento de la biblioteca pública como espacio para la lectura” en *Gestión de proyectos culturales*, de Lluís Bonet, Xavier Castañer y Josep Font, p. 118.

- **Impacto social y/o cultural.** Se debe plantear de qué forma el proyecto puede beneficiar al entorno cultural o social. Como vimos en el capítulo anterior, la misión es el conjunto de objetivos que se dan hacia el exterior de la compañía. Ahora bien, el impacto es el conjunto de resultados esperados, de acuerdo a la misión de la compañía y a los objetivos específicos del proyecto. Retomando el ejemplo de la compañía de dramaturgia mexicana, el impacto de un posible proyecto sería:

*Fomentar la apreciación del arte teatral entre un sector joven de la población, a través del intercambio de ideas e inquietudes entre dicho sector y un grupo de dramaturgos, con la finalidad de generar una serie de textos teatrales, durante la impartición de talleres.*

- **Recursos necesarios.** Todos los elementos que se requieren para llevar a cabo el proyecto: recursos humanos, materiales e inmateriales.
- **Costo total aproximado.** Para conocer el costo del proyecto deben tomarse en cuenta todos los recursos, incluyendo donaciones, apoyos o aportaciones en especie.
- **Posibles fuentes de financiamiento.** Al analizar todos los puntos anteriores, es posible identificar organizaciones públicas o privadas que puedan interesarse en el proyecto.

Una vez que el análisis preliminar esté realizado, el gestor debe informar al director sobre los resultados con la finalidad identificar posibles riesgos, aciertos y desaciertos, para modificar el proyecto si es necesario. Estas modificaciones pueden estar relacionadas con aspectos logísticos y técnicos, o bien, pueden estar relacionados con el planteamiento estructural del proyecto.

En el primer caso, por ejemplo, puede suceder que el diseño de escenografía no sea adecuado para los teatros deseados, que la fecha de estreno contemplada no sea la idónea por cuestiones de estacionalidad, que los costos sean demasiado elevados o desequilibrados, que el periodo de ensayos sea demasiado largo, que se estén omitiendo requerimientos, que no sea factible el conseguir los derechos de autor, etc.

En el segundo caso, puede ocurrir que el impacto social o cultural no sea fácilmente identificable, o bien, que no aún no estén determinados todos los aspectos de la propuesta artística, por lo que este factor debe ser tomado en cuenta en la planeación.

Una vez que se han modificado los aspectos necesarios del proyecto y se ha completado satisfactoriamente el análisis, puede iniciarse el proceso de planificación.

## **4.2 Planificación del proyecto**

Entendemos planificación como la capacidad de “anticipar acciones, problemas y soluciones”<sup>83</sup>. Es decir, se trata de considerar cada una de las acciones a realizar en cada etapa de producción del proyecto, considerando posibles inconvenientes y sus soluciones en un periodo de tiempo específico.

Para realizar la planificación, es necesaria la diagramación de las actividades en el tiempo, de forma que sea fácil visualizar cada una de las tareas y su duración; para ello pueden utilizarse diversas herramientas. A continuación proponemos el diagrama Gantt y la red de precedencias.

### **4.2.1 Diagrama Gantt**

Las labores de un gestor son numerosas y normalmente no se realizan de forma consecutiva, sino en paralelo. Por ello, el diagrama Gantt es de suma utilidad para visualizar cada actividad en relación a las otras. Esta herramienta es utilizada en diversas profesiones, entre ellas la Arquitectura y la Ingeniería. Este diagrama “relaciona las actividades con su secuencia temporal descrita en barras con reflejo de su duración según las unidades de tiempo que consideremos apropiadas para el proyecto”<sup>84</sup>.

A continuación, se presentan dos ejemplos, el primero de ellos, presenta las actividades a relacionadas directamente con el equipo creativo para el montaje de una obra teatral, y el segundo, presenta las labores del equipo de gestión.

---

<sup>83</sup> Pérez Martín, *op. cit.*, p. 84.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p. 102.

Actividades	Programación											
Planificación	■											
Ensayos		■	■									
Escenografía				■								
Vestuario/Utilería				■								
Música				■								
Iluminación				■								
Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Diagrama Gantt<sup>85</sup>

Este primer diagrama debe realizarlo el gestor en colaboración con el director y sirve como punto de partida para planificar todas las actividades del proyecto. Al conocer el ritmo de trabajo del equipo creativo, el gestor sabe en qué momento debe realizar sus propias tareas. Al mismo tiempo, el director debe conocer las etapas de trabajo de la gestión para que todo el trabajo se desarrolle de manera coordinada. En el siguiente diagrama, se muestran las actividades específicas que debe realizar el gestor:

Actividades	Programación											
Planificación	■											
Derechos de autor		■	■									
Procuración de fondos			■	■	■	■	■					
Difusión						■	■					
Comercialización					■	■	■	■				
Documentación								■	■			
Evaluación								■	■			
Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Es muy importante no perder de vista la relación temporal entre el trabajo del equipo creativo y el trabajo del equipo de gestión, ya que se deben hacer ajustes constantemente.

Podemos observar que el período de planificación entre el director y el gestor se da en forma paralela. A partir de esta etapa, no existen fórmulas sobre cómo distribuir el trabajo en el tiempo, pues esto dependerá del análisis del proyecto y las circunstancias de la ejecución del plan de gestión. Debe

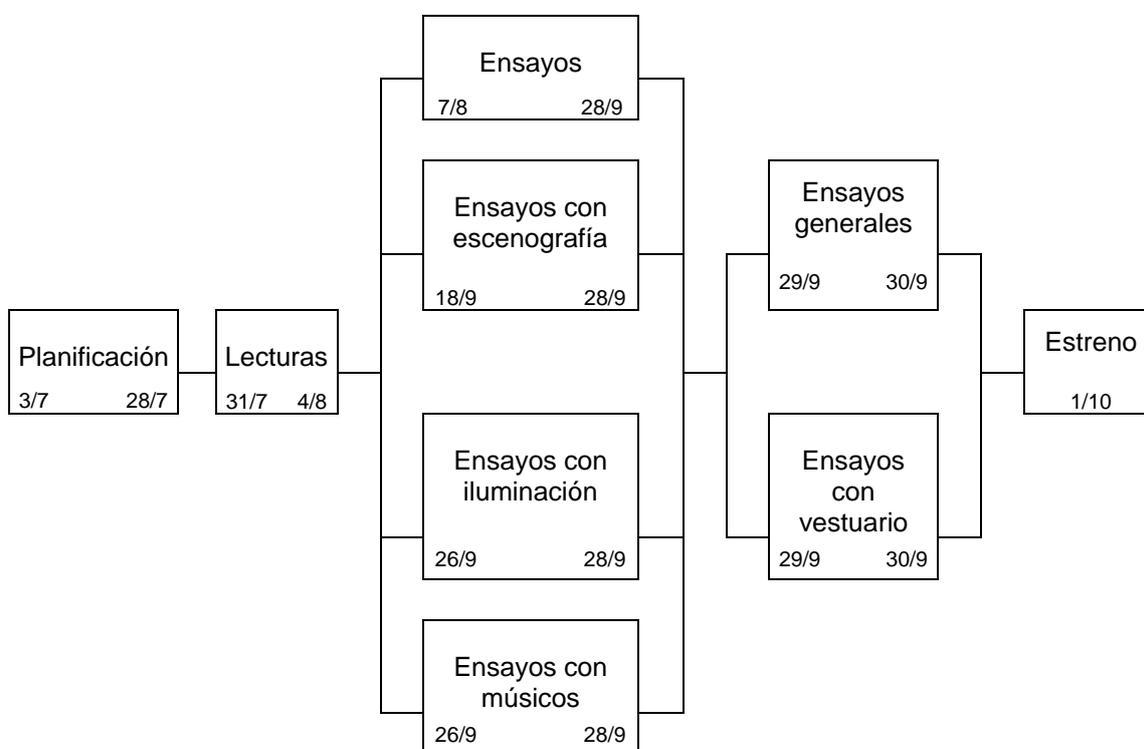
<sup>85</sup> *Ídem.*

tomarse en cuenta que los recursos deben aprovecharse al máximo, por lo que no es conveniente iniciar los ensayos sin tener una fecha aproximada de estreno.

#### 4.2.2 Red de precedencias

La red de precedencias “posibilita que relacionemos un control detallado y exhaustivo de las actividades: su duración, fecha de inicio y finalización. Nos refleja la holgura entre actividades y nos dice cuáles de esas actividades son críticas, pudiendo trazar el denominado camino crítico”<sup>86</sup>.

Este diagrama sirve para identificar la duración de cada tarea a desarrollar, con la finalidad de prevenir retrasos:



Red de precedencias<sup>87</sup>

Los números que se encuentran debajo de cada actividad, pertenecen a su fecha de inicio y fin. En caso de que no se complete una actividad en el tiempo establecido, este diagrama permite observar si existe tiempo extra disponible o

<sup>86</sup>Ibidem, p.104.

<sup>87</sup>Ibidem, p. 105.

no. Estos periodos de tiempo existentes entre cada actividad son la *ruta* o *camino crítico*, pues representan los momentos en los que se puede resolver un imprevisto o completar satisfactoriamente una tarea.

Estas herramientas de diagramación sirven como una guía para la distribución del trabajo en un periodo de tiempo determinado y son herramientas de uso cotidiano para el gestor, por lo que se van modificando según el desarrollo del proyecto. Cada gestor puede diseñar estos diagramas según sus propias necesidades.

Una de las dificultades más grandes para el gestor de una compañía teatral, es cumplir con los tiempos estimados para la realización del proyecto, pues existen factores externos que lo afectan constantemente, por ello es indispensable tener la capacidad de adaptar el proyecto a las circunstancias, sin afectar la calidad artística.

### **4.3 Gestión legal**

Cada proyecto que se genere a través de la Asociación Civil tiene implicaciones legales que deben ser previstas y analizadas para asegurar la viabilidad. Dichas implicaciones dependerán de las características del proyecto, por lo que el gestor escénico debe asesorarse constantemente con abogados, organizaciones e instituciones. Es deber del gestor escénico conocer al menos las bases legales bajo las cuales se desarrolla la compañía, con la finalidad de monitorear la actividad realizada.

#### **4.3.1 Derechos de autor**

En términos legales, el principal aspecto a considerar en un proyecto teatral son los derechos de autor. A continuación, examinaremos los aspectos básicos de la propiedad intelectual y las principales organizaciones que se encargan de la gestión de derechos de autor.

Es conveniente reiterar que la gestión de los derechos de autor es uno de los principales factores de viabilidad del proyecto, pues “solamente se puede dar por comenzada una producción cuando están resueltos los derechos de autor.”<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> F. Cimarro *op. cit.*, p. 212.

El derecho de autor se define de la siguiente manera:

Aquel reconocimiento que otorga el Estado a favor de todo creador de obras literarias y artísticas en virtud del cual otorga su protección para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial. Los primeros integran el llamado derecho moral y los segundos, el patrimonial<sup>89</sup>.

Este derecho tiene una vigencia específica:

Los derechos de autor de obras fenecen a los 100 años de haber muerto el autor por lo que aquellas del Siglo XIX y anteriores ya no pagan regalías a sus autores o herederos y pasan a ser del dominio público, pero sus traducciones y adaptaciones sí pagan<sup>90</sup>.

Ahora bien, la gestión de los derechos de autor para un proyecto teatral puede darse de dos formas principales:

1. Que se soliciten los derechos a un autor externo a la compañía, ya sea nacional o extranjero.
2. Que se registren los derechos de uno o varios miembros de la compañía, en el caso de un proyecto de creación original.

Para solicitar derechos, puede recurrirse directamente al autor, o bien, a alguna de las organizaciones encargadas de la gestión de derechos de autor en México. El registro de derechos también puede realizarse a través de estas organizaciones, o bien directamente en INDAUTOR.

## **INDAUTOR**

El Instituto Nacional del Derecho de Autor es la institución encargada del registro y protección de los derechos de autor en México.

A través de este organismo, se pueden registrar los siguientes tipos de obra artística y creativa:

---

<sup>89</sup>Piedras en *¿Cuánto vale la cultura?*, p. 36.

<sup>90</sup>Marisa de León, *op. cit.*, p. 55.

- Literaria
- Musical
- Dramática
- Danza
- Pictórica
- Escultórica y de carácter plástico
- Caricatura e historieta
- Arquitectura
- Cinematografía y demás obras audiovisuales
- Programas de radio y televisión
- Programas de cómputo
- Fotográfica
- Obras de arte aplicado que incluyen el diseño gráfico o textil
- Compilación, integrada por colecciones de obras, tales como las enciclopedias<sup>91</sup>

Para llevar a cabo el trámite de registro, es necesario llenar ciertos formatos que se pueden obtener vía internet, realizar el pago correspondiente y proporcionar el material que sea requerido, según el tipo de obra de que se trate.

### **SOGEM**

La Sociedad General de Escritores de México, es la organización encargada de gestionar los derechos de autor de obra literaria y ofrece los siguientes servicios:

- Realizar por su conducto el registro de las obras ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor.
- Asesoría jurídica y fiscal en materia de derechos de autor.
- Representar legalmente al autor ante los usuarios de sus obras.
- Cobrar por su conducto las regalías que genere la explotación de sus obras.
- Beneficios sociales de acuerdo a la categoría de socio que le corresponda<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> *Ídem.*

<sup>92</sup> Sociedad General de Escritores de México [en línea] [Fecha de consulta: 8 de octubre de 2010]  
 Disponible en:  
 <[http://www.sogem.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15&Itemid=22&11c29a53dcc7211c4df6fde7ced56fab=4ffd04ba51fb3bac350844709e452ac3](http://www.sogem.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=22&11c29a53dcc7211c4df6fde7ced56fab=4ffd04ba51fb3bac350844709e452ac3)>.

Para llevar a cabo el registro de derechos, debe presentarse la obra literaria y realizar el pago correspondiente, el cual varía dependiendo de si el interesado es socio o no de la organización.

En caso de que se gestionen los derechos de autor sin recurrir a una organización, deberán considerarse los siguientes puntos en el acuerdo de cesión de derechos:

- a) Periodo de tiempo concedido a la empresa para la explotación del texto.
- b) Si se acuerda la exclusividad de la explotación por parte de la empresa productora que solicita los derechos del texto, también entra en la negociación el espacio territorial al que se refiere dicha exclusividad.
- c) En el caso de necesitar la empresa la asistencia del autor a las ruedas de prensa del espectáculo realizado con el texto solicitado, se negocian sus dietas de desplazamiento y los costes de los viajes.
- d) Lugar que ocupará y tamaño que se observará para el nombre del autor en la imagen gráfica y publicidad del espectáculo llevado a cabo con su texto.
- e) La negociación económica de los derechos de autor, habitualmente se realiza de dos formas distintas:
  1. Se acuerda con el autor cobrar directamente de los ingresos de taquilla, (el 10% de lo recaudado, y en el caso de tratarse de un estreno oficial por invitación, el autor puede ceder –es práctica común- por escrito al teatro o empresa productora los derechos de ese día de representación).
  2. Se acuerda el pago de un avaloir o pago por adelantado de los derechos de autor. El autor suele fijar un periodo de tiempo para el estreno de la obra. Si a lo largo de ese periodo de tiempo no ha tenido lugar el estreno del proyecto, el productor que había adquirido esos derechos puede perderlos si no negocia una continuación de los mismos (lo que conllevaría a su vez a una nueva negociación económica o bien la pérdida del dinero previamente entregado). En el caso del avaloir, el productor o la empresa productora recuperan dicho pago a través de la recaudación de taquilla durante la explotación del espectáculo<sup>93</sup>.

#### **4.4 Procuración y administración de fondos**

La procuración de fondos es quizá el tema que más inquieta a la comunidad teatral debido a las dificultades que representa el obtener los recursos para la realización de un proyecto y en especial para el pago de sueldos. Como hemos visto en el capítulo dedicado al entorno, son muchos los factores que

---

<sup>93</sup> Jesús F. Cimarro, *op. cit.*, pp. 213-214.

intervienen en esta problemática, sin embargo, la compañía teatral puede buscar diversas alternativas para la obtención de recursos y puede maximizarlos a través de la continuidad del trabajo.

Para llevar a cabo la procuración de fondos, es necesario en primer lugar, realizar un presupuesto que contemple cada uno de los recursos que se requieren, para obtener el costo total. Cabe señalar que en este presupuesto no deben incluirse los gastos fijos de la compañía, sino los gastos directamente relacionados al proyecto. Por ejemplo:

- Espacio de ensayos
- Espacio de presentación
- Gastos del estreno
- Escenografía: diseño y realización
- Vestuario: diseño y realización
- Maquillaje y caracterización
- Utilería
- Música: composición y grabación
- Iluminación: diseño y materiales
- Equipo técnico
- Planta técnica
- Transporte y almacenaje
- Promoción: material gráfico, página web, insertos en medios de comunicación
- Derechos de autor
- Documentación: fotografías y video
- Sueldos: de creativos, intérpretes, asistentes, asesores y gestores
- Imprevistos<sup>94</sup>

Recordemos que el proyecto requiere de recursos de distintos tipos y no sólo financieros, por lo que pueden obtenerse aportaciones en especie además de las aportaciones en efectivo. En el presupuesto debe considerarse el costo estimado de las aportaciones en especie. Por ejemplo, el espacio de ensayo

---

<sup>94</sup> Se recomienda contemplar entre el 5 y 10% del costo total del proyecto para imprevistos.

puede ser proporcionado por alguna institución o por la propia compañía, en ese caso, debe conocerse el costo aproximado de dicha aportación, con la finalidad de conocer el monto total que ofrece alguna organización dentro del proyecto.

Una vez que se conoce el costo total del proyecto, puede iniciarse el desarrollo de un plan de financiamiento, según las fuentes disponibles.

#### **4.4.1 Fuentes de financiamiento**

Antes de describir las fuentes de financiamiento, es pertinente hacer una precisión. Comúnmente se denomina productor o co-productores a las organizaciones que financian un proyecto, o bien, a las organizaciones que comparten la responsabilidad creativa y de gestión de la realización de un proyecto:

En la mayoría de los casos hay sólo un productor que soporta todas las responsabilidades (artísticas, financieras, legales, etc.), aunque cuenta con varios coproductores que le apoyan o facilitan ciertos aspectos del proceso, sobre todo el financiero, que es el principal y más evidente. Por ello, la mayor parte de las coproducciones son una forma de financiación o incluso prefinanciación<sup>95</sup>.

Es por ello que al analizar el proyecto y las fuentes de financiamiento, debe distinguirse si el término coproducción es usado en uno u otro sentido para que la información sea clara en el proceso de procuración de fondos.

Como hemos mencionado anteriormente, existen diversas maneras de obtener recursos para una A.C., ya que es posible acceder a fondos públicos y privados mediante donaciones y cuotas de recuperación.

Las principales fuentes de financiamiento son:

- **Autofinanciamiento.** Son los fondos que puede generar la Asociación por sí misma, por ejemplo:
  - Taquilla. Convenios de taquilla que se realicen con los espacios de presentación.
  - *Cachets*. Contratación de funciones, ya sea por festivales o privados.

---

<sup>95</sup> Guy Cools, en "Coproducciones y giras internacionales", en Judith Staines, *op. cit.*, p. 15.

- Cuotas de recuperación por productos o servicios ofrecidos. Se trata de destinar parte de los fondos obtenidos en las cuotas de recuperación en los proyectos. Estas cuotas se pueden obtener a través de la impartición de talleres, la realización de colaboraciones con otras organizaciones, productos ofrecidos como videos, libros, entre otros.
- Derechos de autor. Pago de regalías por derechos de autor.
- Aportaciones en especie. Esto puede ser el espacio de ensayos, recursos técnicos, transporte, etc.
- **Subvenciones.** Aportaciones en efectivo o en especie obtenidas a través de una organización pública, ya sea nacional o internacional, como el FONCA, IMJUVE, Iberescena, entre otros.
- **Patrocinios.** Aportaciones en efectivo o en especie realizadas por organismos privados, como empresas y fundaciones.

Los procedimientos para obtener subvenciones o patrocinios son diferentes según los lineamientos de cada organización. Cada una de ellas tiene sus propias fechas de recepción de proyectos, criterios de selección, publicación de resultados y entrega de fondos. Difícilmente las fechas establecidas por las organizaciones corresponderán con los tiempos del proyecto, por lo que es indispensable considerar este factor.

Es indispensable comprender que cada fuente de financiamiento tiene objetivos distintos y por lo tanto, razones particulares para financiar un proyecto. Es por ello que los medios a través de los cuales se procuran fondos también son diversos y no existe un formato de carpeta que pueda presentarse indistintamente en cualquier organización. El proyecto de la compañía se vincula de manera distinta con cada fuente de financiamiento, por lo que cada propuesta se presenta de forma diferente.

Como vimos en el apartado dedicado a la política cultural, las instituciones subsidian proyectos como parte de su obligación de favorecer el desarrollo de la cultura. Dichas instituciones eligen los proyectos a través de concursos en la mayoría de los casos, pues se trata de la administración de fondos públicos y por ello los procesos deben ser abiertos a la sociedad.

Una fundación de iniciativa pública o civil, se crea para contribuir a la solución de una problemática en beneficio de la sociedad, por ello, al presentar un proyecto a una fundación, los elementos que serán determinantes para seleccionar el proyecto son:

- La conformidad con los objetivos de la fundación.
- La claridad con la que se enunció la necesidad o problema [claridad con la que se enunció la aportación del proyecto para satisfacer una necesidad o resolver una problemática].
- La adecuación y factibilidad de las actividades propuestas.
- La capacidad para demostrar la conexión entre los resultados previstos y las actividades propuestas.
- Incorporación de un esquema de monitores y evaluación para medir el impacto del proyecto.
- La experiencia o trayectoria del personal del proyecto o de los miembros del equipo.
- Demostración de cómo el usuario participaría o beneficiaría por el proyecto.
- Innovación de las actividades propuestas<sup>96</sup>.

En el caso de los patrocinios, existen diferentes tipos, entre ellos el patrocinio empresarial y el patrocinio de una fundación ligada a una empresa. Sea cual sea el tipo de patrocinio, se trata de la obtención de fondos privados para financiar un proyecto. Para solicitar un patrocinio empresarial, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

La resolución de otorgar un patrocinio está ligada a una decisión mercadológica que responde a dos consideraciones fundamentales:

- a. La asociación de la marca comercial con la marca de una organización que otorgue prestigio o *good will* a la empresa patrocinadora.
- b. La exposición de la marca comercial de la empresa patrocinadora frente a un público objetivo determinado<sup>97</sup>.

Las fundaciones privadas normalmente están ligadas a una empresa o grupo empresarial y buscan contribuir a la solución de una problemática con la

---

<sup>96</sup>Aline Gras, *op. cit.*, pp. 76-77.

<sup>97</sup>Alejandra Zorrilla, “¿Cómo y por qué conseguir un patrocinio empresarial?”, en Aline Gras, *op. cit.*, p. 103.

finalidad de obtener beneficios fiscales o mercadológicos para la empresa a la que pertenecen. Es decir, el proyecto debe responder a los objetivos inherentes a una fundación y a una empresa al mismo tiempo.

Dada la problemática actual, tanto las fundaciones como las empresas están enfocando su atención en proyectos de desarrollo sustentable y en proyectos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida, más allá del arte. Esto puede observarse en los medios de comunicación y en los propios lineamientos de las fundaciones y las empresas socialmente responsables. Es por ello que se dificulta la obtención de fondos privados, pues es complicado demostrar de forma tangible cómo el teatro puede contribuir en el desarrollo humano. Es por ello que el teatro obtiene la mayor parte de su financiamiento de las subvenciones del Estado.

La principal alternativa para resolver esta problemática está en el autofinanciamiento, entendido como la capacidad de la compañía para generar sus propios recursos, o por lo menos un porcentaje de ellos. Para ello debemos innovar en cuanto a los mecanismos para generar dichos recursos y la vinculación de organizaciones de iniciativa pública, civil y privada. Esta labor es sin duda uno de los mayores retos para el teatro en México, ya que implica romper con paradigmas del sector teatral y el entorno.

#### **4.4.2 Administración de fondos**

Además de procurar la obtención de fondos para un proyecto determinado, el gestor debe administrarlos, es decir, destinarlos a la actividad correspondiente y vigilar que se utilicen de manera eficiente.

Para administrar los fondos de forma ordenada, es necesario registrar las entradas y salidas, es decir los ingresos y egresos. De esta forma puede hacerse un balance, en donde se observe si el proyecto logró obtener un saldo positivo o negativo, es decir, si ganó o perdió dinero, o bien, si se gastó la misma cantidad que ingresó.

Pueden utilizarse diversas herramientas para hacer este registro denominado *cash-flow*, o flujo de efectivo y se define como “la suma o resta de las cantidades resultantes en periodos fijos de tiempo, que acumulándose nos dan el perfil de la necesidad financiera de la compañía”.

A continuación se presenta un ejemplo de cash-flow:

Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	TOTAL
Actuaciones 4 mes/8 func.				19.235				19.235
Actuaciones 5 mes/8 func.					19.235			19.235
Actuaciones 6 mes/8 func.						19.235		19.235
Actuaciones 7 mes/7 func.							16.830	16.830
<b>Total Mensual</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19.235</b>	<b>19.235</b>	<b>19.235</b>	<b>16.830</b>	<b>74.535</b>
Gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	TOTAL
<b>Planificación</b>								<b>2.135</b>
Personal	722							722
Administración	1.413							1.413
<b>Producción</b>								<b>35.530</b>
Ensayos		6.701	6.701					13.402
Administración y Ventas		2.300	2.300					4.600
Diseño Escenografía			1.503					1.503
Realización Escenografía			9.015					9.015
Vestuario y Utilería			2.500					2.500
Música			1.445					1.445
Iluminación			3.065					3.065
<b>Promoción y Ventas</b>								<b>1.440</b>
Personal y Administración		240	240	240	240	240	240	1.440
<b>Gastos de Gira</b>								<b>33.600</b>
Personal				4.100	4.100	4.100	4.100	16.400
Administración y Ventas				4.300	4.300	4.300	4.300	17.200
<b>Otros</b>								
<b>Total Mensual</b>	<b>2.135</b>	<b>9.241</b>	<b>26.769</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>8.640</b>	<b>72.705</b>
Ingresos/Gastos Mensuales	-2.135	-9.241	-26.769	10.595	10.595	10.595	8.190	
Cantidad Inicial								
Acumulado Mensual	-2.135	-11.376	-38.145	-27.550	-16.955	-6.360	1.830	1.830

El flujo de efectivo tendrá características distintas según las fuentes de financiamiento con las que cuente el proyecto. Sin embargo, en términos generales, podemos observar que la procuración de fondos debe prescindir de la taquilla o el *cachet* como un modo de financiar la creación del proyecto, pues estos ingresos son posteriores; en todo caso pueden destinarse a la recuperación de una inversión o a gastos que no se relacionen directamente con el período previo al estreno. En muchas ocasiones los subsidios también se obtienen en un período posterior al estreno, o bien, cuando ya se han realizado gran parte de los gastos. El equipo de gestión debe contemplar las

posibles situaciones que provoquen un *desfase presupuestario*, es decir, el retraso de ingresos en relación al periodo egresos.

#### **4.4.3 Contabilidad**

Al igual que el gestor debe colaborar constantemente con abogados, es indispensable contar con el apoyo de un contador. Si bien el contador se encargará de las declaraciones de impuestos y los trámites que esto conlleva, es indispensable que el gestor y el representante legal de la Asociación Civil (que en muchas ocasiones son la misma persona), conozcan las obligaciones fiscales a las que está sujeta dicha asociación. Estas obligaciones son numerosas y en ocasiones difíciles de comprender, sin embargo pueden identificarse como las más importantes, las siguientes:

- Llevar los sistemas contables y efectuar registros en los mismos respecto de sus operaciones.<sup>98</sup>
- Las donatarias autorizadas deberán utilizar los comprobantes de donativos únicamente para amparar dicha operación, debiendo expedir los que correspondan a facturas, notas de crédito y de cargo, recibos de honorarios, de arrendamiento, por servicios y en general cualquier comprobante que se expida por las actividades realizadas, con todos los requisitos previstos en las disposiciones fiscales para amparar cualquier otra operación diferente a la donación, y realizar todos los asientos derivados de la realización de sus actividades en una misma contabilidad<sup>99</sup>.

Ya que estas obligaciones son amplias y varían según las características de cada asociación, es necesario asesorarse al inicio del proyecto a nivel contable y dar a conocer a los miembros del equipo lo que corresponda a recibos de honorarios, facturas y demás aspectos, pues en caso de que no cuenten con los requisitos fiscales correspondientes, contarán con un periodo de tiempo prudente para tramitarlos.

---

<sup>98</sup>Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 101 fracción 1 [en línea] [Fecha de consulta: 13 de julio de 2010] Disponible en: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>>.

<sup>99</sup>Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 108 [en línea] [Fecha de consulta: 13 de julio de 2010] Disponible en: <[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LISR.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LISR.pdf)>.

## 4.5 Comercialización

En la bibliografía disponible en México sobre gestión de artes escénicas, existen discrepancias sobre los conceptos de comercialización (marketing), promoción, publicidad y difusión. Esto puede deberse a que se trata de un campo de estudio complejo que se deriva de actividades no artísticas, por lo que aún no se ha llegado a un consenso general en cuanto a la aplicación de estos conceptos en las artes escénicas, no sólo en México sino en otros países.

En este apartado nos basaremos en la información proporcionada por Pérez Martín, ya que considero que presenta desde lo general a lo particular dichos conceptos, de tal forma que es posible comprender su interrelación.

El término comercialización o marketing “sería la capacidad de vender productos en un lugar, a un precio, con una promoción y a unos clientes adecuados”<sup>100</sup>.

Es decir, una compañía teatral genera proyectos que son productos o servicios según su naturaleza, que están destinados a un mercado, es decir, un público determinado. La comercialización sería el proceso mediante el cual se logra la relación entre proyecto y público, independientemente (desde mi punto de vista) de si el espectador paga o no por ver dicho proyecto. Para lograr que esta relación se dé, es necesario valerse de diversas estrategias y herramientas que describiremos a continuación.

Dada la extensión y complejidad de este tema, nos limitaremos a definir las herramientas de comercialización, sin ahondar en las estrategias para aplicarlas, pues esto merecería un trabajo aparte.

Como señala la propia definición de comercialización, ésta maneja cuatro elementos básicos:

### **Producto**

Se refiere al análisis de las características del producto o servicio en relación a la percepción del público y los beneficios ofrecidos. En este sentido, los productos artísticos se originan en las necesidades de los propios artistas, a

---

<sup>100</sup> Pérez Martín, *op. cit.* p. 129.

diferencia de los productos comerciales, que se originan en las necesidades del mercado.

Ya que el arte es un fenómeno relacional, el conocer nuestro producto es también conocer nuestro público. A partir de este conocimiento, deben determinarse las características de los otros elementos de comercialización, de tal forma que todos sean coherentes entre sí.

### **Lugar o distribución**

Se refiere al “sistema que pone en contacto oferta y demanda”<sup>101</sup>. Debemos conocer las características del lugar de presentación para saber si este factor está alentando al público a asistir, o bien, lo está alejando. Algunas características a considerar son:

- Perfil del público habitual del lugar
- Accesibilidad
- Tiempos de traslado
- Tiempo invertido en todo el evento
- Transporte
- Estacionamiento
- Horarios
- Servicios complementarios (bar, cafetería, tienda, etc.)

### **Precio**

Se trata del “valor económico establecido para un determinado producto o servicio. Lógicamente, manteniendo la utilidad y calidad del producto”<sup>102</sup>.

Los precios normalmente son fijados por la organización (ya sea pública o privada) que gestiona el lugar de presentación, tomando en cuenta diferentes criterios, según sus objetivos. Por ello, al elegir o concursar para ser seleccionados en un espacio de presentación, debemos tomar en cuenta el rango de precios que ofrece.

---

<sup>101</sup> *Ibidem*, p. 131.

<sup>102</sup> *Ibidem*, p. 132.

Debemos considerar que buena parte de la población relaciona el valor con el precio, debido a las dinámicas de consumo en donde el precio puede significar mejor calidad o dar la sensación de un estatus social más elevado. Por ello es conveniente analizar si la entrada libre realmente genera públicos o no, pues hay gente “dispuesta a pagar para disfrutar de la mejor experiencia posible<sup>103</sup>,” y al mismo tiempo, hay gente que no tiene la posibilidad de pagar un boleto. Por lo que es conveniente que el precio del boleto sea coherente con el nivel socioeconómico al que pertenece nuestro público objetivo.

Además, es conveniente incluir descuentos, pues “los boletos con descuento estimulan a los aficionados ya existentes a ir con más frecuencia, pero no atraen nuevos públicos”<sup>104</sup>, y es conveniente evaluar qué tipo de descuento es el más conveniente.

En caso de que la entrada sea gratuita, es importante señalarle al público de una forma amena y creativa, que este hecho no implica que el proyecto se haya hecho gratis, por lo que existen organismos que han financiado dicho proyecto con la finalidad de que pueda ser disfrutado. Es decir, él público debe percibir que alguien pagó por él, y de esta forma lo está beneficiando.

### **Promoción**

Se refiere a los mecanismos que dan a conocer el producto y alientan al mercado (público) a adquirirlo. Dichos mecanismos son:

- **Información y comunicación:** Supone un uso sin costos de los medios de comunicación para hacer llegar al mercado las particularidades de nuestro producto mediante informaciones y la difusión de la imagen y representación de la organización.
- **Publicidad:** Anuncios, mensajes informativos pagados en medios de comunicación, vallas, cartelería, programas de mano, hojas informativas, encartes en periódicos, internet, etc.
- **Relaciones públicas:** Medios personales usados para dar a conocer o mejorar la actitud del mercado hacia nuestra organización y nuestros productos, en muchos casos acudiendo personalmente al lugar donde hay clientes potenciales [...]

---

<sup>103</sup> Scheff Bernstein, *op. cit.*, p. 47.

<sup>104</sup> *Ibidem*, p. 171.

- **Promoción de ventas:** Mecanismos usados para ayudar a las ventas mediante la reducción de la sensibilidad ante el precio del producto mediante el uso de descuentos, deducciones, facilidades de compra, uso de vales de descuento, descuentos a grupos, días especiales, etc.
- **Ventas:** Medios usados para que la compra se efectúe rápida, fácilmente y sin dilación: formularios de peticiones, abonos, suscripciones, compra por correo (en desuso) y teléfono, compra mediante tarjeta de crédito, uso de telemarketing e internet, etc.<sup>105</sup>

Al elegir los mecanismos de promoción y las herramientas que ofrece, debemos atender la coherencia con el producto y el público y al mismo tiempo, el costo que tienen dichos mecanismos en relación a su impacto. Por ejemplo, no tiene sentido pagar un inserto en una revista especializada o un canal de televisión cultural si lo que estamos buscando es la generación de nuevos públicos juveniles. Por otro lado, existen cada vez más opciones de promoción que no implican un costo elevado, principalmente los medios electrónicos y las redes sociales.

La labor de comercialización requiere también de la asesoría de mercadólogos, comunicólogos y publicistas que además estén familiarizados con proyectos culturales, o bien, el gestor debe tener la capacidad de aplicar la información obtenida en los proyectos culturales.

#### **4.6 Evaluación y documentación**

Como hemos visto en reiteradas ocasiones, la capacidad de la organización cultural de adaptarse al entorno es determinante para su desarrollo y supervivencia. Es por ello que debemos evaluar de forma crítica el trabajo realizado en cada proyecto a través de la retroalimentación. Esta evaluación debe estar enfocada en dos aspectos principales: el trabajo realizado al interior de la compañía para la realización del proyecto, y el impacto de dicho trabajo en el público. Es decir, se trata de evaluar de qué forma se han cumplido los objetivos específicos del proyecto y la aportación de dicho proyecto para el cumplimiento de la visión y la misión de la organización.

La UNESCO define el proceso de evaluación de la siguiente manera:

---

<sup>105</sup> Pérez Martín, *op. cit.*, pp. 132-133.

[...] proceso permanente que se inicia desde el momento de identificar el problema que da origen al programa [...] y se realiza con la finalidad de generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias<sup>106</sup>.

Ya que se trata de un proceso permanente, es necesario evaluar cada etapa de desarrollo del proyecto. Desde la planeación es necesario diseñar los procedimientos de evaluación y determinar que herramientas se utilizarán.

Para evaluar el todo el proyecto, deben tomarse en consideración dos principales parámetros:

- **Eficacia:** “la relación entre lo conseguido respecto a lo planeado”<sup>107</sup>. Evaluar si se cumplió cada uno de los objetivos planteados.
- **Eficiencia:** “relación entre los resultados y los costes. [...] relación entre fines y medios”<sup>108</sup>. Evaluar de qué forma se cumplieron los objetivos, tomando en cuenta de qué forma se emplearon los recursos, en relación a tiempos, costos y calidad. Es decir, hay que verificar, cuantificar y calificar los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados.

Para evaluar el trabajo realizado al interior del proyecto, pueden tomarse en cuenta las características que debe cumplir el equipo de trabajo que mencionamos en el capítulo tercero:

- **División del trabajo:** “especialización de tareas”<sup>109</sup>. Se trata de la capacidad de cada miembro del equipo para realizar las tareas que le fueron asignadas y saber si se requieren otros recursos, apoyo o asesoramiento en alguna área.

---

<sup>106</sup> Citado por Marisa de León, *op. cit.*, p. 149.

<sup>107</sup> Pérez Martín, *op. cit.*, p. 57.

<sup>108</sup> *Ídem*.

<sup>109</sup> *Ibidem*, p. 21.

- **Capacidad de coordinación:** “unidad de acción”<sup>110</sup> entre los involucrados para el desarrollo del proyecto. Para evaluar este aspecto deben tomarse en cuenta la planeación logística y las herramientas de comunicación interna.
- **Capacidad de colaboración:** “articulación de diversas capacidades, subordinación al interés general”<sup>111</sup>. Evaluar si el equipo de trabajo tiene claros los objetivos del proyecto y las tareas que permiten llevarlos a cabo con la finalidad de que todos los involucrados trabajen para un fin común. Para llevar a cabo la evaluación de estos aspectos, pueden realizarse reuniones de discusión entre el equipo, registros de actividades, informes de actividades, realización de gráficas, o cualquier otra herramienta que sea diseñada especialmente por el equipo de gestión.

Al exterior del proyecto, es indispensable evaluar el impacto del proyecto en relación al público y el entorno. Para medir dicho impacto, pueden tomarse en cuenta diversos indicadores, según la naturaleza del proyecto, por ejemplo:

- Total de público directo.
- Estimado de público indirecto. Esto puede medirse a través de las estadísticas que maneja el propio teatro o espacio de presentación. También es posible conocer el número de personas que tuvieron contacto con el proyecto en los medios electrónicos a través de los servicios proporcionados por los servidores de páginas web y redes sociales.
- Opinión del público directo en torno al proyecto.
- Variables demográficas del público directo. “Edad, sexo, nivel de ingresos, profesión, consideraciones étnicas, religiosas, nacionalidad, escala social [nivel socioeconómico]”<sup>112</sup>, nivel de estudios o cualquier otro aspecto demográfico pertinente para la evaluación del proyecto.
- Variables psicográficas del público directo. “Hábitos y estilos de vida, momento de ciclo familiar. Es interesante saber qué otras ofertas culturales

---

<sup>110</sup> *Ibidem*, p. 22.

<sup>111</sup> *Ídem*.

<sup>112</sup> *Ibidem*, p. 134.

y educativas frecuenta nuestro público objetivo, aquel al que nos dirigimos especialmente. Tenemos que saber cómo se informa de nuestras propuestas, qué medios de comunicación usa con más frecuencia, en qué momentos del día”<sup>113</sup>.

- Variables geográficas que interactúan con el público directo. Medios de transporte utilizados, calidad de los servicios complementarios (taquilla, estacionamiento, cafetería, etc.), “estudio isocrónico que nos relaciona el esfuerzo, el tiempo invertido en el desplazamiento del cliente al acontecimiento y la duración de este respecto a las expectativas generadas”<sup>114</sup>. Estas variables inciden principalmente en la decisión del público potencial en cuanto a asistir a espectáculos que no conoce. Por otro lado, el conocer esta información permite modificar o crear estrategias de comercialización.
- Recaudación de taquilla. Aunque el proyecto no reciba ingresos de la taquilla, es conveniente conocer el monto de la recaudación según los tipos de precio y días de la semana.
- Presencia en medios. Es importante analizar qué medios cubrieron el evento, y cuál es su percepción de él. Por otro lado, es conveniente analizar el público al que se dirigen dichos medios y observar si corresponde con el público del proyecto.
- Resultados del proyecto en relación a los objetivos planteados a las organizaciones que financiaron o aportaron recursos al proyecto.

Estos datos pueden recabarse a través de encuestas, realización de estadísticas, rastreo de medios, entrevistas, conteos o cualquier otro mecanismo que sea conveniente.

Una vez que se tienen los datos necesarios, es necesario hacer una interpretación de ellos, con la finalidad de saber qué se puede mejorar y qué vale la pena repetir. Los resultados que proporcione la evaluación de un proyecto, serán elementos clave para iniciar el siguiente al momento de realizar el análisis preliminar.

---

<sup>113</sup> *Ibidem*, p. 135.

<sup>114</sup> *Ibidem*, pp. 134-135.

La documentación del proyecto se refiere a la compilación de material e información que sirve de apoyo para darle continuidad al proyecto, o bien, iniciar futuros proyectos. Este material será de gran utilidad para informar al público y a los posibles organismos interesados, sobre la labor de la organización. Es necesario contar con fotografías, videos, publicaciones, prensa, material gráfico, registros de asistencia, informes de actividades y los resultados de la evaluación.

Debemos recordar que al momento de cerrar un proyecto, lo único que sustentará su existencia serán los materiales documentales, por lo que es importante que sean de calidad.

#### **4.7 Conclusiones del capítulo**

A lo largo de este capítulo hemos descrito las principales tareas que debe realizar el equipo de gestión en un proyecto puntual dentro de una compañía teatral. Sin embargo, la continuidad de los proyectos a mediano y largo plazo será lo que permita desarrollar una infraestructura propia y una identidad artística, que a su vez pueda generar la sustentabilidad económica de la compañía y una trayectoria artística sólida que logre un impacto determinado. Lograr dicha continuidad es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.

## CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este trabajo, hemos realizado un recorrido introductorio por el campo de la gestión cultural, desde una definición general hasta la labor particular dentro de una compañía teatral independiente. En el primer capítulo abordamos los conceptos de gestión, gestión cultural y tipos de organización cultural; en el segundo capítulo analizamos el entorno del sector teatral y su problemática; en el tercer capítulo ahondamos en la creación de una compañía teatral independiente; y en el cuarto capítulo, describimos las labores de gestión dentro de un proyecto específico.

Como hemos mencionado anteriormente, la gestión cultural no ofrece fórmulas infalibles sino una serie de herramientas que permiten mejorar y sistematizar nuestro trabajo como sector teatral. La formación de una compañía teatral independiente, ofrece una posibilidad para el diseño de mecanismos que contribuyan a la colaboración entre organizaciones públicas, privadas y civiles, con la finalidad de buscar soluciones a diversas problemáticas que enfrenta no sólo el teatro, sino la actividad cultural en nuestro país. Es decir, en la medida en que la comunidad artística participe de los mecanismos, no sólo de creación, sino de gestión de proyectos, mayor será su capacidad de adaptación al entorno, y por tanto, su labor tendrá un mayor impacto en nuestra sociedad.

El trabajo aquí realizado, además de ofrecer una base teórica para quien se interese en conformar una compañía teatral, permite identificar diversas problemáticas que son de gran importancia para el trabajo que realiza el gestor cultural. En este sentido, considero que el capítulo que merece mayor atención es el segundo, pues nuestra capacidad de análisis del entorno supone la única posibilidad real de generar proyectos artísticos de calidad que al mismo tiempo formen parte de un sector económicamente productivo. No obstante, se corre el riesgo de que se considere más relevante lo descrito en los últimos dos capítulos, dada la concreción de la información que éstos contienen. Desde mi punto de vista, un proyecto que se olvida de su entorno pierde pertinencia a nivel artístico.

Como conclusión general, considero que el trabajo de la gestión cultural en nuestro país está por hacerse y deberá responder justamente a las

problemáticas de nuestro entorno. A continuación haremos una breve reflexión sobre algunas de estas problemáticas:

### **Investigación**

Es notable la falta de mecanismos suficientes para hacer un diagnóstico puntual sobre el impacto de nuestra labor como parte de un sector social, cultural y económico. Es decir, intuimos las dificultades para la generación de proyectos teatrales porque nos enfrentamos a ellas en la práctica profesional y porque existen algunos indicadores, pero no contamos con estudios puntuales sobre públicos, impacto económico, infraestructura, y otros elementos concretos que nos permitirían hacer una radiografía del sector de manera global. Hacer esta labor es nuestra responsabilidad. Si la actividad cultural como sector económico está por encima, por ejemplo, de la industria automotriz<sup>115</sup>, ¿por qué insistimos en comportarnos como un subsector informal que no toma dicha responsabilidad? Si somos nosotros como sector teatral quienes manejamos la información de nuestra labor, ¿por qué no hemos hecho un diagnóstico serio?

### **Educación**

La figura del gestor cultural como un profesional dentro del sector teatral aún no está consolidada, lo cual supone la necesidad de incrementar esfuerzos por ofrecer una oferta académica especializada en la gestión de artes escénicas, y al mismo tiempo, unificar criterios y conceptos a nivel iberoamericano en cuanto a la terminología que debe emplearse, considerando que varía de país a país, e incluso de una localidad a otra.

### **Política cultural**

Es importante hacer una reflexión constante sobre el papel de la política cultural frente a la generación de bienes culturales, de manera que el sector teatral pueda participar de forma activa, proponiendo alternativas para la elaboración de programas de fomento o apoyo, o bien, marcos de regulación.

---

<sup>115</sup> Según la iniciativa que reforma el último párrafo de la Fracción III Del Artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, citada por Ernesto Piedras, en *Las Industrias Culturales y el Desarrollo*, p.p. 50 y 51.

Sin duda, por sus implicaciones históricas, políticas y sociales, éste es uno de los temas más complejos por tratar. Considero que la evolución de las políticas culturales está estrechamente relacionada a la madurez de la sociedad civil para generar propuestas concretas y fundamentadas.

### **Redes de trabajo**

En cuarto lugar, es evidente que la actividad teatral aún está concentrada en el Distrito Federal, provocando que los proyectos se generen en condiciones desiguales y por lo tanto, que su impacto también sea desigual entre los diferentes estados del país. Por ello es indispensable la creación de redes de trabajo a nivel nacional que sean eficientes y permitan compartir recursos e información, generando así un intercambio a nivel creativo, y ampliando el espectro de captación de públicos.

### **Criterios de administración**

En quinto lugar, una de las problemáticas más grandes a las que se enfrenta el sector teatral, más allá de la obtención de recursos, es la *administración* de los mismos, pues en muchas ocasiones, son destinados sin valorar su efecto en el largo plazo o su rentabilidad, dos aspectos que no se oponen a la generación de propuestas artísticas de calidad. Por otra parte, es pertinente mencionar que la mayoría de las veces, esta administración de recursos la hace la propia comunidad teatral en cada carpeta y en cada solicitud de subvención.

Para finalizar, me parece importante señalar que la situación actual que se vive en nuestro país no es alentadora: rezago educativo, violencia, inestabilidad económica, desempleo y falta de oportunidades para la juventud, son sólo algunas de las problemáticas más inquietantes. Considero que olvidamos frecuentemente que es en este país donde vive nuestro público. Si pretendemos hacer obras teatrales complejas a nivel de lenguaje, ¿por qué no hacer paralelamente proyectos educativos? Si obtenemos estímulos fiscales o becas millonarias, ¿por qué gastar los recursos en escenografías? ¿Necesitamos hacer producciones millonarias para generar arte? ¿Por qué buena parte de la actividad teatral, ya sea que goce de recursos económicos o no, presenta dificultades para relacionarse con su público? Tal vez porque no

contemplamos todas las implicaciones sociales, culturales y económicas de la labor teatral que aspira a ser artística.

Por otro lado, nuestro país cuenta con una oferta teatral muy diversa, en donde destaca no sólo el trabajo artístico de directores, dramaturgos, actores y creativos en general, sino el trabajo realizado por organizaciones de iniciativa civil como Paso de Gato, Teatro Mexicano, El Milagro, entre otras, que realizan aportaciones importantes al sector artístico. Estos esfuerzos, aunque sumamente valiosos, aún no son suficientes, pues el reto es expandir dicho impacto hacia la población mexicana. Como sector teatral, debemos asumir que nuestro campo de trabajo no abarca únicamente la creación escénica, sino la generación de puentes entre el público y dicha creación, en un contexto no sólo cultural, sino también económico, político y social.

## FUENTES DOCUMENTALES

### Referencias bibliográficas

BONET, Lluís, Xavier Castañer, Josep Font, *Gestión de proyectos culturales*, Barcelona, Editorial Ariel, 2001.

CIMARRO, Jesús, *Producción, Gestión y Distribución del Teatro*, Madrid, Fundación Autor, 1997.

COLBERT, François y Manuel Cuadrado, *Marketing de las Artes y la Cultura*, España, Ariel, 2003.

COLOMER, Jaume, *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, Barcelona, gescénic, 2006.

ESPERÓN, Gabriela, *Manual de sociedades civiles y mercantiles*, México, Trillas, 2009.

GARCÍA Canclini, Néstor y Ernesto Piedras, *Las industrias culturales y el desarrollo*, México, Siglo XXI, 2005.

GRAS, Aline, *Procuración de fondos para la promoción cultural*, México, CONACULTA-Instituto Mexiquense de Cultura, 2005. (Intersecciones)

HERAS, Guillermo, “El difícil equilibrio de la relación entre industrias culturales y artes escénicas”, artículo proporcionado por el autor en el Seminario Estrategias de Gestión para las Artes Escénicas, Universidad del Claustro de Sor Juana, 2009.

KAISER, Michael, *Planeación estratégica en las artes: Una guía práctica*, CONACULTA, 2010. (Teoría y Práctica del Arte)

LEÓN de, Marisa, *Espectáculos escénicos, producción y difusión*, México, CONACULTA, 2007.

MARTINELL Sempere, Alfons, “La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación”, material proporcionado por Guillermo Heras en el Seminario de Estrategias de Gestión para las artes Escénicas, Universidad del Claustro de Sor Juana, 2009.

PÉREZ Martín, Miguel Ángel, *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo*, España, Ñaque, 2006.

SCHEFF Bernstein, Joanne, *Marketing tras bambalinas. Cómo crear y conservar el público para las artes escénicas*, México, Librería-CONACULTA, 2008. (Gestión Cultural)

STAINES, Judith, *La movilidad de las artes escénicas, obstáculos, retos y oportunidades*, Madrid, Datautor, 2009.

THROSBY, David, *Economía y Cultura*, México, Librería-CONACULTA, 2008. (Gestión Cultural)

### **Documentos electrónicos**

BERNÁRDEZ, Jorge, *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos, Barcelona* [en línea] [Fecha de consulta: 8 de agosto de 2010]. Disponible en: <[http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC\\_AsocGC\\_JBernardez.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf)>.

*Diario Oficial de la Federación*, 30 de abril de 2010, Reformas LX Legislatura, Decreto 162 [en línea] [Fecha de consulta: 22 de agosto de 2010]. Disponible en: <[http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/legis/reflx/162\\_CPEUM\\_30abr09.doc](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/legis/reflx/162_CPEUM_30abr09.doc)>.

EGREMI, Nydia, “La educación en México, zona de desastre: OCDE”, en *Revista Contralínea* [en línea] Actualizada: 31 de enero de 2008. [Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2010]. Disponible en: <<http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2010/01/31/la-educacion-en-mexico-zona-de-desastre-ocde/>>.

Fomento de la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil, *Requisitos para el Trámite de Inscripción al Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil* [en línea] [Fecha de consulta: 23 de septiembre de 2010]. Disponible en: [http://www.corresponsabilidad.gob.mx/recursos/pdf/Requisitos\\_Inscripcion.pdf](http://www.corresponsabilidad.gob.mx/recursos/pdf/Requisitos_Inscripcion.pdf).

*Ley del Impuesto Sobre la Renta* [en línea] [Fecha de consulta: 13 de julio de 2010]. Disponible en: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>>.

MÉNDEZ, Enrique, Roberto Garduño, “Aprueba la Cámara la reforma constitucional para garantizar el derecho a la cultura”, *La jornada*, 2 de marzo de 2009 [en línea] [Fecha de consulta: 19 de abril de 2010]. Disponible en: <<http://www.jornada.unam.mx/2008/10/03/index.php?section=cultura&article=a07n1cul>>.

PIEDRAS, Ernesto, “México: tecnología y cultura para un desarrollo integral”. En: FONSECA Reis, Ana Carla, *Economía creativa como estrategia de desarrollo: Una visión de los países en desarrollo*, Garimpo de soluções-Ministerio de Cultura-Instituto Itaú Cultural, 2008 [en línea] [Fecha de consulta: 20 de abril de 2009]. Disponible en: <[http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook\\_es.pdf](http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook_es.pdf)>.

*Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta* [en línea] [Fecha de consulta: 13 de julio de 2010]. Disponible en: <[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LISR.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LISR.pdf)>.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria, *Donatarias autorizadas* [en línea], Fecha de actualización: 8 de septiembre de 2008 [Fecha de consulta: 24 de septiembre de 2010]. Disponible en:<[ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia\\_servicio\\_ftp/publicaciones/folletos08/donatarias2008.pdf](ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/publicaciones/folletos08/donatarias2008.pdf)>.

Sociedad General de Autores y Escritores, *Anuario SGAE* [en línea] [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2010]. Disponible en: <[http://www.sgae.es/recursos/documentacion/anuario2010\\_dossierprensa.pdf](http://www.sgae.es/recursos/documentacion/anuario2010_dossierprensa.pdf)>

### **Páginas electrónicas**

CONACULTA:

[www.conaculta.gob.mx](http://www.conaculta.gob.mx)

E-cultura, CONACULTA:

[www.ecultura.gob.mx](http://www.ecultura.gob.mx)

Iberformat:

[www.iberformat.com](http://www.iberformat.com)

INBA:

[www.bellasartes.gob.mx](http://www.bellasartes.gob.mx)

INDAUTOR:

[www.indautor.sep.gob.mx](http://www.indautor.sep.gob.mx)

INEGI:

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Redescena:

[www.redescena.net](http://www.redescena.net)

Sigmat:market:

[www.nivelessocioeconomicos.com](http://www.nivelessocioeconomicos.com)

Sistema de Información Cultural, CONACULTA:

[www.sic.conaculta.gob.mx](http://www.sic.conaculta.gob.mx)

SOGEM:

[www.sogem.org.mx](http://www.sogem.org.mx)

UNESCO:

[www.unesco.org](http://www.unesco.org)

Universidad Complutense de Madrid:

[www.mastergestioncultural.org](http://www.mastergestioncultural.org)

Universidad de Barcelona:

[www.uic.es/es/master-gestion-cultural](http://www.uic.es/es/master-gestion-cultural)

Universitat Oberta de Catalunya:

[www.uoc.edu/estudios/mofs/gestion\\_cultural/presentacion/](http://www.uoc.edu/estudios/mofs/gestion_cultural/presentacion/)

### **Artículos de revistas**

AA. VV., “El estado de las artes”. *Letras Libres*, 2010, núm. 137, p. 20-32.

GONZÁLEZ TORRES, Armando, “La política cultural y sus reyertas”. *Letras Libres*, 2010, núm. 137, p. 14-17.

### **Fuentes vivas**

FARID Martínez, Ricardo, Jefe de Departamento de Enlace Interinstitucional, Dirección General Jurídica, CONACULTA, vía e-mail, 29 de junio de 2010.